

Indhold

Indledning	6
Hvad er forhandling?	8
Analysemodel	12
Den hårde og den bløde forhandler	15
Distributiv forhandling	17
Win-win	20
Principbestemt forhandling	22
Hold person og problem adskilt	22
Interesser frem for standpunkter	26
Giv forskellige valgmuligheder	29
Forlang objektive kriterier.....	30
Ja eller nej.....	33
Forhandlingsstrategier	36
Forberedelse af forhandlingen	38
Planlægning af forhandlinger	38
BAF og BATNA	41
Dit BAF styrker din position.....	43
Et BAF sikrer kreative løsninger	44
Forhandleradfærd	45
Effektiv forhandleradfærd.....	46
Uhensigtsmæssig adfærd	46
Hensigtsmæssig adfærd	47
Hvis modparten ikke samarbejder	49

Forhandlingsjiu-jitsu	49
Inddrag en mægler	50
Modgå beskidte tricks.....	51
Faser i forhandlingen	54
Gå ud på balkonen	54
Gå over på modpartens side af bordet	55
Du skal ikke forkaste, men omformulere	55
Byg en forgyldt bro til modparten.....	56
Bring modparten til fornuft, tving ham ikke i knæ.....	57
Timig af forhandling	58
Faser under forhandlingsmødet	61
Starten af forhandlingerne	62
Udspil	62
Uenighed	63
Pauser	63
Korridorforhandlinger.....	64
Færdigt arbejde	64
Deadline	65
Selve handlen	65
Afslutning og referatskrivning	66
Kommunikation	67
En kort definition.....	69
Tryk	70
Træk.....	70
Afvisning.....	70

Aktiv lytning.....	71
Spørgeteknik.....	72
Lukkede spørgsmål	72
Åbne spørgsmål.....	73
Der findes dog også andre spørgsmål	74
Opsamling	76
Vær forberedt.....	76
Undersøg forhandlings struktur.....	76
Find og udvikl alternativer	76
Vær parat til at forlade forhandlingen.....	76
Håndter paradokserne	77
Se det usete.....	77
Opbyg og fasthold dine relationer	77
Beskyt dit omdømme	78
Husk at rationalitet og retfærdighed er relative	78
Fortsæt med at lære	78
Litteraturliste	79

Nu kom Klods-Hans, han red på gedebukken lige ind i stuen. "Det var da en gloende hede!" sagde han.

"Det er, fordi jeg steger haneekyllinger!" sagde kongedatteren.

"Det var jo rart det!" sagde Klods-Hans, "så kan jeg vel få en krage stegt?"

"Det kan De meget godt!" sagde kongedatteren, "men har De noget at stege den i, for jeg har hverken potte eller pande!"

"Men det har jeg!" sagde Klods-Hans. "Her er kogetøj med tinkrampe!" Og så trak han den gamle træsko frem og satte kragen midt i den.

"Det er til et helt måltid!" sagde kongedatteren, "men hvor får vi dyppelse fra?"

"Den har jeg i lommen!" sagde Klods-Hans. "Jeg har så meget, at jeg kan spille af det!" Og så hældte han lidt pludder af lommen.

"Det kan jeg lide!" sagde kongedatteren, "du kan da svare! Og du kan da tale, og dig vil jeg have til mand!"

Fra H.C. Andersen "Klods-Hans"

Indledning

Moralen i H.C. Andersens eventyr om Klods-Hans er, at hvis man forstår at tale sin sag og er i besiddelse af det rette værktøj, så kan man vinde prinsessen og ikke bare det halve, men hele kongeriget. Det samme gælder i forhandlinger. Og det er stort set også det, der er pointen i den store mængde af bøger, der er skrevet om forhandling og forhandlingsteknik.

Nogle forfattere ser forhandlinger, som et spørgsmål om at snakke sig til den største del af en given sum eller kage, som skal fordeles, det kaldes distributiv forhandling.

Bøger om den form for forhandling, vil ofte indeholde anvisninger på, hvordan man gennem bestemte teknikker kan rage den største del af kagen til sig. Problemet er blot, at hvis ens modpart har læst den samme eller en tilsvarende bog, så er det forspring, man troede sig i besiddelse af, en illusion.



I moderne forhandlings-teori taler man da heller ikke så meget om at vinde over modparten - man giver teknikker og anvisninger til, hvordan man kan nå frem til et resultat, hvor begge parter vinder. Det er måske lidt vel optimistisk, at forestille sig, at det altid kan lade sig gøre. Det forestiller vi os ikke, men vi mener, at det er værd at gøre forsøget.

Den teori, vi her vil arbejde ud fra, er baseret på forskning i forhandling på Harvard Business School og Massachusetts Institute of Technology. Den oversættes ofte til dansk som "To vindere", men en mere præcis oversættelse vil er at betegne det som en metode til at forhandle med henblik på at skabe størst mulige fordele til begge parter.

Alt dette er der som sagt skrevet mange tykke bøger om. Den argentinske forfatter Jorge Luis Borges skrev engang, at det er: "Et slidsomt og udmavende vanvid at skrive tykke bøger, at bruge femhundrede sider til at forklare en tanke, man kan gøre mundtligt rede for på få minutter. Den bedste fremgangsmåde er at foregive, at sådanne bøger allerede eksisterer og tilbyde et resumé, en kommentar." Denne bog er et resumé. Der kan siges meget mere om forhandling, men vi håber, at når du har læst teksten, har du lært at tale din sag og er kommet i besiddelse af en klat mudder, en flækket træsko og en død krage.

*Rygtet løb til hest foran dem og spredte skræk og rædsel:
 Normannerne er igen på vej! Forbandelsen er over os!
 Ærkebissen af Rouen med sit følge af præster kom dem i møde og bad
 dem skåne byen. Dens forsvar var for tiden i sølle forfatning. De gav
 hans by fred og fortøjede skibene og så sig om i byen og bestemte at
 den skulle være deres hovedstad, den var nem at forsvare både mod
 land og mod floden. Kort efter drog de videre mod Paris.
 Ved floden Eure, en biflod til Seinen, mødte de en stærk hær under
 den frankiske hertug Rainold, som gennem en dansktalende viking i
 frankisk tjeneste kom i snak med dem. Han hed Hastings. Han spurgte
 hvorfra de kom, hvad de søgte, hvad deres herre hed.
 En af dem svarede: de var daner, fri og lige mænd, de kom for at jage
 bønderne fra jorden og skabe sig et nyt fædreland på den erobrede
 jord.
 Det var rene ord for pengene. Hastings spurgte om de ville underkaste
 sig hans konge. Han fik det svar at de aldrig underkastede sig nogen.
 De ville med våben skaffe sig hvad de fordrede som deres ret. For
 øvrigt havde de ikke noget at snakke med nogen om, og deres planer
 kom ikke andre ved.
 Det var Rollo der svarede på vikingernes vegne. Og så gav han signal,
 og de roede videre mod Paris.*

Fra Hans Lyngby Jepsen "Korset og månen"

Hvad er forhandling?

Fortællingen om vikingernes erobring af Normandiet i slutningen af 800-tallet handler om et handelsfolk, der ikke var bange for at bruge våben, hvis det var til deres fordel. Når de drog ud på togt og kom til en lille by, hvor der ikke var ret mange våbenføre mænd, så gik de ind og snuppede den. Der var ingen grund til at forhandle. Kom de til en stor by med et stærkt forsvar, sejlede de videre og forhandlede ikke, for der risikerede de at blive slået ihjel.



Men når de kom til en by, hvor der kunne være tvivl om udfaldet af en kamp, eller hvor de i hvert fald vil blive modangrebet selv om de kunne vinde kampen, så forhandlede de. Selvom den danske vikingehøvding Rollo i den ovenstående

fortælling ikke gav meget rum for andres meninger, så blev der dog ført en form for samtale.

Danmark er et forhandlings-samfund og har været det siden vikingetiden. I landsbyerne forhandlede man på tingstederne, og man havde valgkonger. Rollo som drog til Normandiet var ikke født som leder, men den første blandt ligemænd. Var han ikke i stand til at levere varen i form af gode handler eller erobringer, ville hans dage som leder være talte. Men Danmarks position i verden som et lille land uden råstoffer, har også gjort os til en handelsnation. Vores landbrug og fiskeri var tidligt baseret på, at der skulle handles udenfor landets grænser.

I forrige århundrede drog bisse- og uldkræmmere rundt i landet og solgte deres varer ved dørene. Og de i den ældre generation, der husker dem, kan fortælle at nogen af dem var sælgere af guds nåde, der kunne opføre en hel forestilling for at få solgt lidt mere. Det samme gjaldt, når hesteprangere skulle have solgt deres heste på markeder, og det er en forestilling man stadig kan se på det årlige Hjallerup Marked. Set i det lys er det heller ikke nogen tilfældighed at verdens største rederi – A.P. Møller Maersk – er dansk. Der er blevet flyttet varer inden- og udenfor landets grænser i mere end tusind år og der er blevet forhandlet om priser og betingelser.

I dag lever vi i et samfund, hvor den rå magt hverken er en lovlig eller acceptabel måde at sætte sine interesser igennem på. Vi handler indenfor nogle lovgivningsmæssige rammer, hvor vi anerkender hinanden som frie og lige individer. Derfor er vi nødt til at forhandle, også hvis vi er de magtfulde. Det ses i alle livets forhold. Alt er til forhandling. Det er grundlaget i markedsøkonomiens fremvækst. Der er langt bedre økonomi i at forhandle sig til rette indenfor lovfæstede rammer end hver gang at skulle kæmpe om fordelingen af goder.

Når vi handler på markedet forhandler vi om priser og mængder. Siden 1899 har arbejdsgiverne forhandlet med lønmodtagerne, fordi man efter en udmarvende storkonflikt anerkendte hinanden som parter med rettigheder og pligter. Og selv i familien forhandler vi med vores børn om roller, arbejdsopgaver og sengetider, fordi vi anerkender, at de også har rettigheder.

Der er mange mulige definitioner af, hvad forhandling er. Men i en definition bør indgå, at der i en forhandling er flere parter, som indgår i en proces, hvor der er en dialog – man kommunikerer med hinanden. Det bør også indgå, at forhandling handler om interesser og standpunkter.

En definition kan være den samme som definitionen på diplomati: Diplomati er kunsten at lade andre få din vilje. Det er vikingehøvdingen Rollo i en høfligere udgave, men det giver ikke megen rum til modpartens synspunkter. I den definition vil en forhandling handle om at få modparten overbevist om sine egne synspunkter. Eller få så mange af sine egne interesser tilgodeset som muligt, gerne på bekostning af modpartens. Set fra den positive vinkel er en forhandler, der får sine synspunkter igennem, dygtig til at overbevise andre. Set fra den negative vinkel har han eller hun en udviklet evne til at manipulere andre.

I "Få "ja" når du forhandler" definerer Roger Fisher og William Ury forhandling på en måde, der handler om at begge parter gerne skal have nogen af deres interesser tilgodeset. De skriver: "Forhandling er det grundlæggende middel til at opnå, hvad man ønsker fra andre mennesker. Det er en tosidig kommunikation beregnet på at nå til enighed med en modpart, med hvem man har både fælles og modsatte interesser."

Fisher og Urys definition er interessant fordi den formår at indeholde to grundlæggende teorier i samfundsvidenskaben i samme definition: den liberale og den marxistiske. Den liberalistiske teori lægger vægt på en harmonisynsvinkel: Vi er alle i samme båd, vi har egentlig samme interesser, vi skal bare finde ud af, hvordan de virkeliggøres. Det er en klassisk liberal, positivistisk tilgang, hvor man fokuserer på den fælles interesse. Den marxistiske tilgang lægger vægt på konflikterne i samfundet. Den ser samfundet som bestående af klasser med objektivt modstridende interesser, og derfor foregår der hele tiden en kamp mellem klasserne om, hvordan samfundets goder skal fordeles.

For at kunne analysere parternes muligheder for at indfri deres interesser, er det indlysende at parterne kan have forskellige styrkepositioner i forhandlingerne. Med andre ord der er altid et magtforhold omkring en forhandling. En part står af en eller anden grund stærkere end den anden. Samtidig er magt et begreb, det er svært at få styr på, fordi det indgår i mange forskellige relationer. Det er ikke altid den øverste i et hierarki, der er den mest magtfulde på en arbejdsplads. Eller den med flest penge, der kan diktere betingelserne for en handel. Magten indgår også på mange forskellige måder både i vores forskellige opfattelse af, hvad der er rimeligt, f.eks. i forhold til kønsroller – hvem forventes at være og gøre hvordan? – men også i forhold til hvilke alternativer løsninger parterne i en forhandling ser eller kan skabe. Alligevel er Fisher og Urys definition brugbar i langt de fleste forhandlingssituationer. Og dem er der mange af, for vi forhandler hele tiden: på arbejdet, i familien, som samfundsborgere og i fritiden, når vi er sammen med venner eller i sportsklubben.

Som samfundsborgere kender de fleste af os de forhandlinger, der foregår på forældremøder. Hvem skal påtage sig opgaver som at være ordstyrer, referent eller bage kager til næste forældremøde. En klassiker er, når man når det tidspunkt, hvor læreren spørger, hvem der vil påtage sig opgaverne. Der bliver helt stille, man kigger ud af vinduet og ned i bordet. Det gælder om ikke at fange lærerens blik, for ikke at blive udpeget til kagebagningen. Og så sker det, der altid sker. Ham eller hende som alle ved er helt umulig til at løse opgaven får den. Man opnåede sit mål og slap for at bage, men der kan sættes store spørgsmålstejn ved, om det var den optimale løsning.

Set som privatperson kan det godt være, at man hellere vil acceptere at opgaven løses dårligt en gang imellem end påtage sig et stykke arbejde. Men hvis man ser en tilsvarende situation fra en professionel synsvinkel, er resultatet uacceptabelt. Det dur ikke, at en hel afdeling i en virksomhed sidder tilbage med en dårlig løsning, fordi opgaven ikke bliver løst af den, der har forudsætninger for det. I en professionel forhandling er det altså nødvendigt, at man ser bort fra sin snævre egeninteresse og søger at nå det bedste resultat for virksomheden.

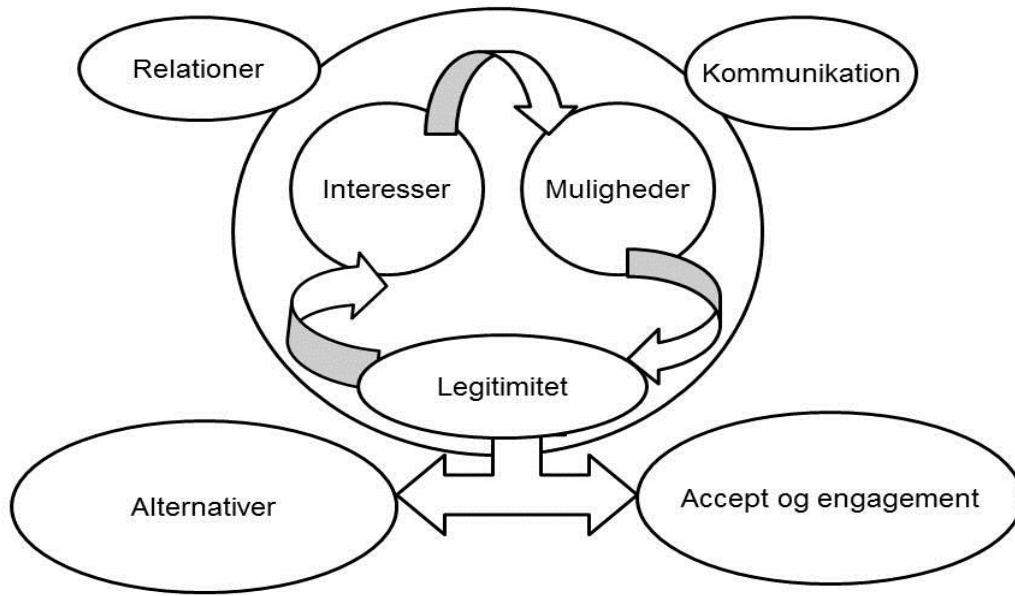
Et eksempel på en forhandling vi alle kender fra privatsfæren handler om den obligatoriske godnathistorie til lille Camilla. Camilla skal helst sove klokken otte, så ved halvtotiden starter forhandlingerne. Signe siger til Jakob: "Det er vist din tur til at læse for Camilla i dag." "Er det virkelig," siger Jakob, og går i gang med forskellige øvelser indenfor den strudseteknik, der virkede i forældremødeeksemplet: Et længerevarende toiletbesøg, indgående studier af dagens allerede læste avis osv. Klokken nærmer sig otte. Signe begynder at blive irritabel og prøver at få Jakob i gang med godnathistorien. Jakob er nødt til at læse en enormt interessant artikel til ende. "Camilla, gå ind på dit værelse, og find den bog far skal læse," siger Signe lidt efter og sender Jakob et sigende blik. Jakob begynder med stor interesse at studere indholdet af en række rudekuverter, som eller har ligget henslængt i reolen i flere dage. Signe eksploderer og råber til Jakob, at hvis han ikke kommer i gang med den historie nu, kan han se sig om efter et andet sted at bo. Jakob kapitulerer, Camilla får sin historie.

Som privatperson er det i orden at blive vred, måske oven i købet rimeligt, men uanset hvor rimeligt det forekommer tjener det ikke noget formål at blive vred i en professionel forhandling, den der bliver vred har tabt - eller står i hvert fald svagere - medmindre man besidder den totale magt og kan diktere resultatet. Men det er meget sjældent tilfældet. Vil en medarbejder f.eks. ikke acceptere et lønudspil fra ledelsen i virksomheden, kan medarbejderen sige nej og finde et nyt job. Også ledelsens magt er begrænset - den relative styrke eller magtforholdet afhænger af, hvilke alternativer parterne har.

Man skal se bort fra egeninteresser og lægge sine følelser på hylden - eller bruge dem positivt - i en professionel forhandling og det er bl.a. det forhandlingstræning handler om: at gå til forhandlingen med en professionel attitude og gøre de teknikker vi ubevidst bruger i den private forhandling bevidste, så man kan opnå det bedst mulige resultat indenfor de givne rammer.

Analysemodel

Med udgangspunkt i de omtalte teorier fra Harvard kan vi lave følgende model for analyse af de elementer der indgår i enhver forhandling.



I dette afsnit er de enkelte elementer sat op i overskrifter. De vil blive gennemgået grundigere i de følgende kapitler:

Relationer:

- Hvordan er parternes indbyrdes forhold
- Hvilket kendskab har de til hinanden
- Hvilken grad af tillid eller mistillid er der mellem parterne
- Over- underordnelses-forhold
- Opfattelsen af andre parter som henholdsvis ven, samarbejdspartner eller modstander

Alt dette er af afgørende betydning for, hvordan forhandlingerne foregår og dermed på hvor let eller svært, det er at nå et fælles resultat.

Kommunikation:

Al forhandling er en kommunikationsproces – ligegyldigt om den foregår ved samtale, tegnsprog eller via skift pr. mail eller brev – det er derfor afgørende for

udfaldet af forhandlinger, hvordan parterne opfatter hinandens budskaber, og dermed bliver det også afgørende hvilke retoriske redskaber parterne anvender.

Interesser:

Hvad ønsker parterne at opnå – hvad er det der driver parterne? Det er langt fra entydigt – interesser er ikke bare noget man har. Det er vigtigt at arbejde med at identificere, udvikle og skabe ikke bare ens egne, men også modparters interesser.

Tænk bare på Apples Steve Jobs, der sagde noget i retning af "Vi skaber produkter, som vores kunder endnu ikke ved at de har brug for" – hvor mange af os vidste for få år siden, hvor vigtigt det er for os at få de nyeste elektronikprodukter eller apps.

Muligheder:

Her tænkes på hvilke løsninger, der bedst muligt indfrier flest muligt af parternes interesser – både dem de er fælles om, og dem der er forskellige.

Legitimitet:

Ingen har lyst til at føle sig snydt eller uretfærdigt behandlet i en forhandling. Det gælder både med hensyn til resultater og i forhold til, hvordan forhandlingen foregår.

Det er derfor nødvendigt at finde frem til både en forhandlingsproces og løsninger, som alle parter anser for rimelige. Men også definitionen af, hvad der er rimeligt, er til forhandling. F.eks. til en overenskomstforhandling mellem arbejdsmarkedets parter, kan der på fagforeningssiden være nogen, der mener, at det mest rimelige er, at alle grupper stiger lige meget i løn, mens andre mener, at det mest rimelige er at alle grupper ligger på samme lønniveau.

På samme måde kan der være forskellige opfattelser af, hvad der er rimeligt både internt på arbejdsgiversiden og mellem arbejdsgivere og fagforeninger. Her kommer magtspørgsmålet altså til at dreje sig om, hvilken opfattelse af det rimelige, der bliver fremherskende.

Alternativer:

Hvad parterne vil acceptere som rimeligt afhænger i høj grad af, hvad de hver for sig kan gøre, hvis de ikke når til enighed med modparten. Altså: hvilke alternativer har de til en forhandlingsløsning med modparten, og hvad kan de gøre for at udvikle bedre alternativer. Parternes alternativer afgør i høj grad de indbyrdes styrkeforhold i forhandlingen.

Accept:

Det er indlysende vigtigt i forhandlinger, at parterne når frem til en fælles løsning og accepterer en aftale, men ofte er accepten ikke nok. Det er vigtigt at arbejde både med parternes vilje til at efterleve aftalens intentioner og med, hvad man kan gøre, når en part ikke mener, at aftalen efterleves.

Her spiller magtforhold ind igen. I en given situation kan den ene part måske ikke se nogen alternative løsninger, og kan derfor i situationen se sig nødsaget til at sige ja til noget, de egentlig ikke finder er rimeligt. Det kan indebære, at aftalen ikke holder længe, idet den utilfredse part ofte straks efter forhandlingerne vil arbejde på at udvikle sine alternativer.

Det kan f.eks. være medarbejderen der ved en individuel lønforhandling har opnået en lønstigning som vedkommende ikke finder acceptabel og derfor enten mister engagement i arbejdet eller begynder at søge et nyt arbejde.

"Er der nogen hjemme?"

Der lød en skrabende støj derinde fra, og så blev der helt stille.

"Jeg spurgte, om der var nogen hjemme?" råbte Plys meget højt.

"Nej," var der en stemme, som svarede, og et øjeblik efter tilføjede den samme stemme, "du behøver slet ikke at råbe så højt, jeg hørte dig udmærket første gang."

"Det er da også en skam!" udbrød Plys. "Er der virkelig ingen hjemme?"

"Nej, slet ingen."

Peter Plys trak hovedet ud af hullet og tænkte sig lidt om.

Ja, men der må nu alligevel have været nogen, for der var jo nogen, som sagde "Nej, slet ingen". Så stak han igen sit hoved ind ad hullet og sagde:

"Hallo, Ninka Ninus, er det ikke dig?"

"Nej," svarede Ninus, men med en helt anden stemme denne gang.

"Men er det ikke Ninka Ninus' stemme?"

"Nej, det tror jeg ikke," svarede Ninka Ninus, "det skulle det da i hvert fald ikke være."

"Nå sådan!" sagde Plys.

Han trak sit hoved ud af hullet, og da han igen havde tænkt sig om, stak han det ind igen og sagde:

"Men vil du så ikke være så venlig at sige mig, hvor Ninka Ninus er henne?"

Fra A.A. Milne "Peter Plys"

Den hårde og den bløde forhandler

Det ender selvfølgelig med, at Peter Plys kommer ind hos Ninka Ninus og spiser al hans syltetøj og honning, for på sin egen måde er Plys det, man kalder en hård forhandler. Han er sød og venlig, altid sine venners ven, men når han ved, at Ninka Ninus har honning i spisekammeret, helmer han ikke, før han er kommet ind og har spist rub og stub.

Plys og Ninka forhandler om fordelingen af et gode: Ninkas honning. Ninka vil ikke ret gerne have Plys ind, for så ved hun, hvad der sker med honningen. Plys vil ind for at få Ninkas honning. Det er en måde at opfatte forhandlinger på: som to parter, der møder op med hver sin interesse, og så skal finde en måde at fordele et gode mellem sig. Så vil man søge en form for kompromis eller arbejde for at nå et resultat, som kommer så nært ens eget standpunkt som muligt. I den situation kan man påtage sig rollen som enten den hårde eller bløde forhandler.

Standpunktsforhandling, som Fisher og Ury kalder det, kan ofte føre til, at parterne i forhandlingen ender med at have et dårligt forhold til hinanden, især hvis begge eller den ene af parterne er hårde forhandlere. Og i en forhandling om standpunkter vil de

flESTE påtage sig rollen som den hårde eller uforsonlige forhandler, hvis eneste mål er at få sine egne interesser opfyldt på bekostning af forhandlingspartnerens.

Det kan illustreres på følgende måde, hvor hver part i forhandlingen har nogle interesser, der går ud af hver sin akse. Forhandlingen handler så om at påtage sig den rolle, man mener man når længst med: den hårde eller den bløde forhandler.

“Hård eller Blød” forhandler



Den hårde forhandler er karakteriseret ved at se sin forhandlingspartner som en modstander, man skal kræve indrømmelser af. Den hårde forhandler stoler ikke på modparten, men står fast på sit synspunkt og fremsætter trusler og bruger pression for at få indrømmelserne. Målet med forhandlingen er at sejre, og den hårde forhandler vil aldrig på forhånd afsløre sit mål, eller hvilket kompromis han eller hun vil kunne acceptere.

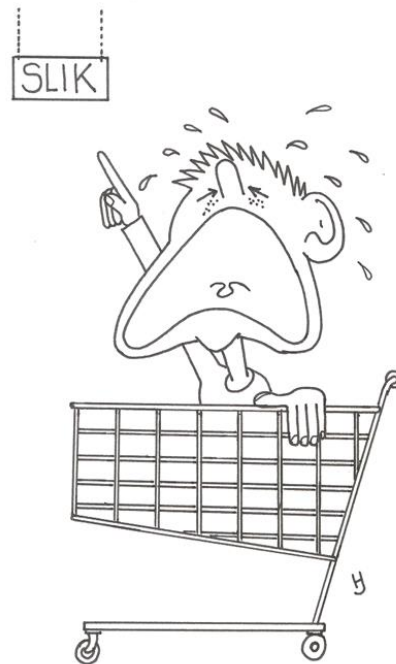
Den bløde forhandler er karakteriseret ved det stik modsatte. Han eller hun ønsker at være ven og partner med modparten, er hele tiden hensynsfuld og fortæller fra starten, hvilke krav han eller hun har til resultatet af forhandlingen. Den bløde forhandler er let at få til at skifte standpunkt, er hensynsfuld og vil gå meget langt for at undgå at forhandlingen bliver en styrkeprøve, hvor den ene part går ud som sejrherren.

Et eksempel fra byggebranchen på en benhård forhandler er den forhenværende storentreprenør Bøje Nielsen: Han var fuldstændig ligeglad med, hvordan det gik hans modpart, bare han fik sine egne synspunkter igennem. I sine velmagtsdage var han kendt for at efterlade en stribe af krakkede håndværksfirmaer i sit spor. Det var i slutningen af 1970'erne. Der var krise i økonomien og et rigeligt udbud af byggefirmaer på markedet. Bøje Nielsens holdning var tilsyneladende, at han var fuldstændig ligeglad med, om han tvang håndværksmestrene ned i en pris de ikke kunne overleve på, bare de udførte arbejdet billigt. Og når de gik ned, tog han en ny

partner, næste gang han skulle i gang med et nyt byggeri. Hverken den hårde eller bløde forhandler er særlig succesrig i længden. Bøje Nielsens forhandlingspartnere gik neden om og hjem, og det endte det også med, at han selv gjorde.

Så dramatisk behøver det selvfølgelig ikke altid at ende, men den hårde og bløde forhandlers problemer kan også illustreres med et eksempel fra hverdagen.

Vi kender alle situationen i supermarkedet kort før lukketid. Den travle mor har hentet barnet i institutionen og skal nå at købe ind. Både mor og barn er trætte. Så snart de er inde i supermarkedet forlanger barnet forlanger slik – og barnet er som de fleste børn en benhård forhandler, der kun ser sin egen interesse. Moren kan så reagere på to måder: Hun kan sige nej og begynde at råbe op og skælde ud, når barnet bliver ved med at forlange slik. Så har hun et hylende barn med hele vejen rundt i supermarkedet, fordi det er blevet trådt på.



Eller hun kan give efter med det samme og lade lille Camilla få, hvad hun vil have. Så får hun vognen fyldt med alt muligt ragelse og må alligevel sige nej på et tidspunkt, og så kommer balladen alligevel, for nu har Camilla vænnet sig til at der altid bliver sagt ja.

Sådan er det også i forhandlinger. Der kommer et tidspunkt, hvor også den bløde forhandler er nødt til at sige fra, og det eneste der er sket i mellemtiden er, at tidspunktet for, hvornår vedkommende skal sige det, han eller hun synes er ubehageligt, er blevet udskudt.

Distributiv forhandling

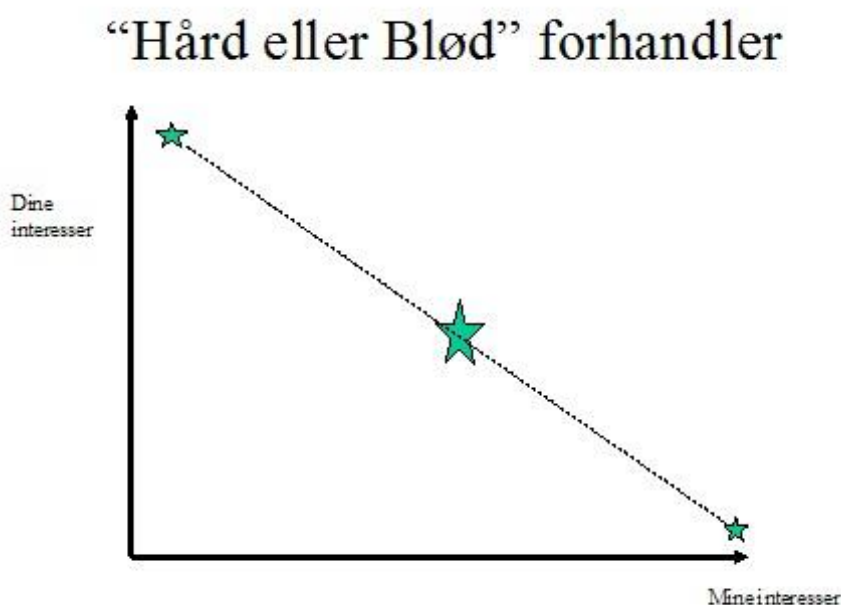
Den hårde og bløde forhandler hører sammen med et syn på forhandling, hvor man ser forhandlingen som et fordelingsspil: der er en given kage eller krukke med honning, som skal fordeles, og forhandlingen drejer sig om, hvordan man fordeler den, hvordan man når frem til et kompromis, der er acceptabelt for begge parter. Det kaldes også et nulsumsspil eller en distributiv forhandling.

Et eksempel på det kan være en forhandling om ny løn: Lene, der er tillidskvinde for pædagogerne i en børnehave, bryder sig grundlæggende ikke om ny løn, men på den anden side synes hun heller ikke at de penge, der er afsat til individuelle lønforhøjelser skal gå tilbage i kommunekassen. På et møde i børnehaven bliver pædagogerne enige om, at de ikke vil forhandle individuelt om lønforhøjelse, men at Lene skal forhandle med kommunens personalechef på alles vegne, og at pengene

skal fordeles så lige og mellem så mange ansatte som muligt. Derfor er Lenes udspil til forhandlingen, at beløbet skal deles ligeligt mellem alle, der har haft mere end 25 morgenvagter det seneste år. Personalechefens holdning er, at børnehavelederen skal tage en samtale med hver af de ansatte, så alle har mulighed for at argumentere for en lønforhøjelse til sig selv, og at hun derefter udpeger en række medarbejdere, som hun gerne vil belønne. Efter en række møder, hvor man har diskuteret frem og tilbage, når Lene og personalechefen til et kompromis, hvor halvdelen af beløbet fordeles efter Lenes princip og den anden halvdel efter personalechefens.

Det er et typisk eksempel på en klassisk forhandling, hvor hver part giver sig lidt, og man når et kompromis, som ligger et eller andet sted omkring midten mellem de to synspunkter. Den form for forhandling og kompromis kan være udmærkede, men resultatet er ofte, at ingen er rigtig tilfredse med det resultat, man når frem til.

Hvis vi vender tilbage til tegningen fra før kan det illustreres med, at der tegnes en akse mellem de to standpunkter i forhandlingen. Resultatet af forhandlingen kommer til at ligge et eller andet sted på akse mellem de to parter. Den, der kan trække stjernen nærmest sine interesser har "vundet".



Det er også en forhandlingsform, hvor det ofte er en del af spillet, at man udtrykker en vis utilfredshed med resultatet, når forhandlingen er slut, for hvis den ene part er for glad, må det jo betyde, at den anden part har tabt. Og hvis der er en part, der har tabt, er det jo hans eller hendes tur til at vinde næste gang, hvis man fortsat gerne vil have et godt forhold til hinanden.

Det ser man typisk når overenskomstforhandlingerne slutter med et kompromis mellem parterne. Både LO-formanden og formanden for arbejdsgiverne interviewes til nyhederne. LO-formanden siger, at han er nogenlunde tilfreds med lønstigningerne, men at det godt kunne være bedre, og at de indrømmelser

arbejdsgiverne er kommet med på pensionsområdet er helt utilstrækkelige, så det må vi se på igen ved de næste overenskomstforhandlinger. Arbejdsgivernes formand siger, at han synes LO burde have vist større forståelse for den internationale konkurrencesituation industrien står i og dæmpet sine forventninger til lønstigningerne, men at man da er nået et resultat, man kan leve med.

Det er det samme spil der foregår, mellem en sælger og en kunde, når de er færdige med at forhandle priser, og sælgeren siger: "Det er godt, det ikke er alle mine kunder, der er så gode til at forhandle rabatter som dig, så kunne jeg godt pakke sammen." "Ja, ja," siger kunden, "men du har jo fået mig til at købe dobbelt så meget, som jeg havde tænkt mig."

I de tilfælde vi har nævnt her, er parterne i forhandlingerne nået frem til et kompromis, som de begge kan leve med. Men hvis man ikke når et kompromis i en distributiv forhandling, får man en konflikt. På arbejdsmarkedet vil det føre til en tur i forligsinstitutionen eller til en strejke eller lockout, hvis resultat igen bliver en form for kompromis medmindre den ene part giver sig og derefter fremstår som taberen.

Mellem en sælger og en kunde kan det føre til, at man går fra hinanden i vrede og på den måde skaber to tabere, fordi kunden ikke fik en vare han eller hun var interesseret i, og sælgeren i fik en handel i stand.

Men selv når man når frem til et kompromis, hvor alle får lige meget, kan man i princippet lige så godt sige, at alle får lige lidt. Det interessante i forhandlinger er derfor, om det behøver at være sådan - om ikke det er muligt at bruge en metode, der gør den kage der forhandles om større, så man på den måde skaber to vindere.

*"Men gåsen har jeg byttet bort for en høne!" sagde manden.
"Høne! Det var et godt bytte," sagde konen, "hønen lægger æg, de ruger ud, vi får kyllinger, vi får hønsegård! Det har jeg just så inderligt ønsket mig!"
"Ja, men hønen byttede jeg bort for en pose rådne æbler!"
"Nu må jeg kysse dig!" sagde konen, "tak, min egen mand! Nu skal jeg fortælle dig noget. Da du var taget af sted, tænkte jeg på at lave et rigtigt godt måltid til dig: æggekage med purløg. Æggene havde jeg, løgene manglede mig. Så gik jeg over til skoleholderens; der har de purløg, ved jeg, men konen er gerrig, det søde asen! Jeg bad om at låne -! "Låne?" sagde hun. "Ingenting gror i vor have, ikke engang et råddent æble! Ikke det kan jeg låne hende!" Nu kan jeg låne hende ti, ja, en hel pose fuld! Det er til grin, far!" og så kyssede hun ham lige midt på munden.
"Det kan jeg lide!" sagde englænderne. "Altid ned ad bakke og altid lige glad! Det er nok pengene værd!" og så betalte de et skippund guldpeng til bondemanden, som fik kys og ikke knubs."*

Fra H.C. Andersen "Hvad fatter gør, er altid det rigtige"

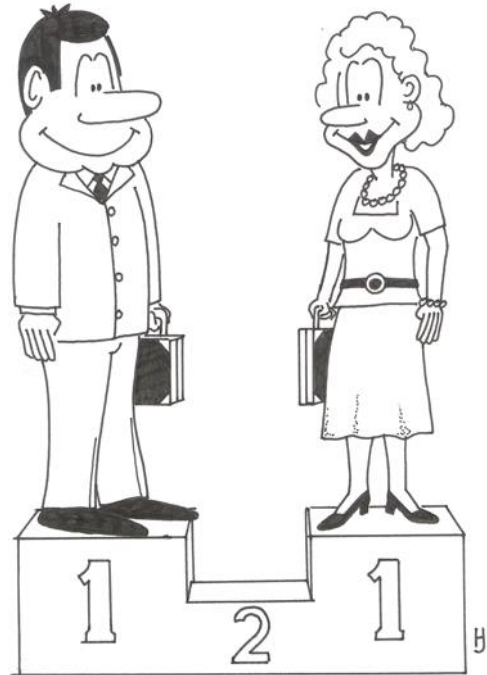
Win-win

I H.C. Andersens eventyr ender fatter, der altid gør det rigtige, selvom det i vores øjne ser ud til at være det forkerte, med at få både kys og guldpeng. Han har en positiv tilgang til tingene og får vendt situationen til det bedre, selvom det ser håbløst ud. Det kan man også bruge i forhandlinger.

Hvis vi vender tilbage til eksemplet med tillidskvinden Lene og den nye løn, kan der sagtens tænkes eksempler, hvor hun med en positiv tilgang til forhandlingen kunne have fået kagen til at vokse. Hun kunne f.eks. gå med til forhandling med hver enkelt medarbejder og sikre, at de, der ikke får mere i løn, i stedet får noget andet. F.eks. kan Lene gå til forhandling sammen med Bente, som lederen ikke vil give mere i løn, fordi hun synes, der er andre pædagoger, der er bedre kvalificerede til deres arbejde. Inden forhandlingen har Lene og Bente talt om, hvad Bente kunne tænke sig at få, hvis det bliver umuligt at forhandle et løntillæg. Bente er klar over, at hun er sakket uddannelsesmæssigt bagud, så hun vil gerne have efteruddannelse, så hun kan gøre sig håb om at få del i lønpuljen næste år. Det står hurtigt klart, at Bente ikke får mere i løn, men efteruddannelse vil lederen godt gå med til. Et sådant udfald af forhandlingerne er en gevinst for begge parter. Bente får efteruddannelse, og børnehavelederen får en medarbejder, der er bedre kvalificeret til sit arbejde.

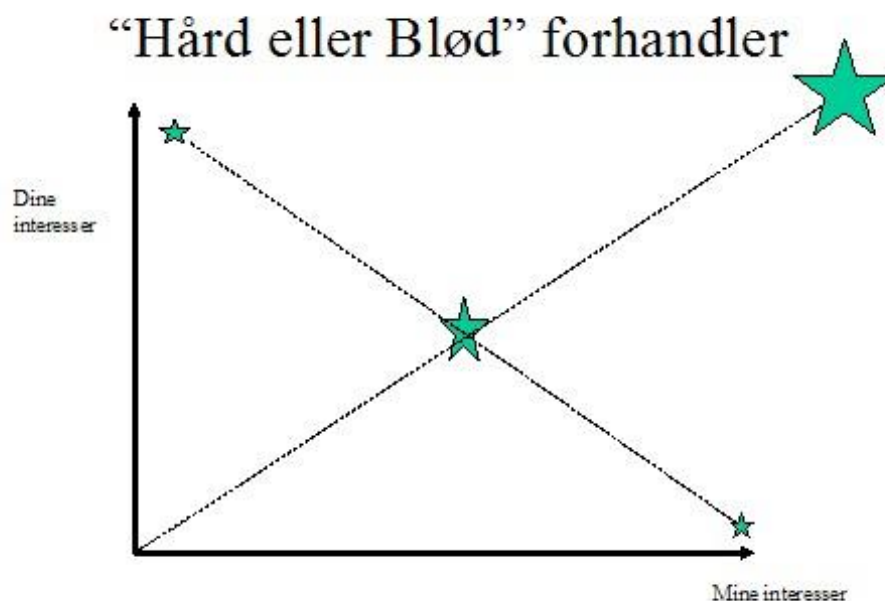
Der er mange ord for den type forhandling, hvor man prøver at tilstræbe at begge parter får mere ud af forhandlingen: Plussumsspil, win-win, partnerskabsforhandling, samarbejdende eller integrativ forhandling. Og det er ikke kun fra lønforhandlinger man kan tænke sig eksempler på situationer, hvor man prøver at skabe to vindere:

En virksomhed, der forhandler alt fra møbler til køkkenudstyr, har længe forhandlet med en leverandør. De leverer et krus, der sælges til 10 kr. pr. stk. i forretningen, og til den pris kan virksomheden sælge 300.000 stk. om året. År efter år har man forhandlet en ny etårs kontrakt. Hvert år har virksomheden presset på for at få krusene så langt ned i pris, at man kunne sælge det for 5 kr. stykket. Leverandøren har sagt nej, han kan ikke tjene noget på det, hvis prisen skal så langt ned. Først da man får vendt spørgsmålet og i stedet for at presse leverandøren giver sig til at spørge, hvad der skal til, for at han kan levere til den lavere pris, kommer der et gennembrud.



Det viser sig, at hvis leverandøren kan få en flerårig aftale, har han mulighed for at investere og modernisere produktionen, og så kan virksomheden købe krusene til det halve. Aftalen viser sig at være en fordel for begge parter, for til den lavere pris kunne virksomheden sælge 3.000.000 krus om året.

Det er altså muligt at skabe større værdier i en forhandling, hvis man samarbejder om det. Hvis vi vender tilbage til illustrationen fra tidligere, er det muligt at flytte forhandlingsresultatet ud af en ny akse, hvor begge parter får mere med hjem, end de havde regnet med.



På den politiske scene kan man betragte formålet med EU som et forsøg på at bringe de europæiske lande i en win-win situation: ved at stå sammen opnår man noget, man ikke kan hver for sig. Ved at de enkelte lande afgiver indflydelse, når de forhandler om betingelserne for samarbejdet, opnår de måske i virkeligheden at få indflydelse på forhold, de ikke kunne få indflydelse på hver for sig. Det kan f.eks. ses i forhandlingerne om Kyoto-protokollen og i WTO-forhandlingerne. Begge steder ville USA være stærk nok til at diktere forhandlingsresultatet, hvis ikke andre lande står sammen.

På Harvard Business School i USA har man i mange år arbejdet med metoder inden for forhandling til, hvordan man ved at samarbejde kan skabe større værdier og dermed skabe to vindere. Harvard Negotiation Project, som forskningsprojektet kaldes, beskæftiger sig med forhandlingsproblemer og udvikler og offentliggør forbedrede metoder til forhandling og mægling. Harvard Negotiation Project baserer bl.a. sine teorier på erfaringerne fra nogle af de vanskeligste storpolitiske forhandlinger, der har været ført: De forhandlinger i Camp David i september 1978, der førte til en fredsaftale mellem Ægypten og Israel. Harvard Negotiation Projects hovedtese er, at man i stedet for at fokusere på positioner og standpunkter skal forsøge at fokusere på interesser og målsætninger.

Blandt udgivelserne fra Harvard Negotiation Project er den tidligere omtalte bog af Roger Fisher og William Ury "Få "ja" når du forhandler", hvor de følgende overvejelser over det forfatterne kalder principbestemt forhandling er taget fra.

Principbestemt forhandling

I den principbestemte eller sagsorienterede forhandlingsmetode arbejder man ud fra fire punkter:

1. Hold person og problem adskilt
2. Fokuser på interesser og ikke på standpunkter
3. Sørg for at der er valgmuligheder, dvs. tilvejebring flere forskellige valgmuligheder før der træffes en beslutning
4. Forlang et resultat, som er baseret på et objektivt kriterium

Hold person og problem adskilt

Der er altid to aspekter i en forhandling: de personlige, menneskelige relationer og det saglige indhold. Før man kan forholde sig til det saglige problem, skal man sikre sig, at der ikke er personlige problemer eller forhold, der stiller sig i vejen for et godt resultat af en forhandling.

De fleste danner sig et indtryk af en person, første gang de møder ham eller hende, og er tilbøjelige til at holde fast i det første indtryk, uanset om det er rigtigt eller forkert. Hvis man møder en person første gang i forbindelse med en vanskelig forhandling, hvor synspunkterne står skarpt over for hinanden, kan det føre til et negativt syn på forhandlingspartneren, der dermed påvirker forhandlingerne i en negativ retning. Man holder op med at høre efter modpartens argumenter, fordi han eller hun virker irriterende. Eller modsat: man får et positivt indtryk af forhandlingspartneren og synes, at man er så gode venner, at man ikke behøver at argumentere for sine egne synspunkter. Man hygger sig og snakker sig frem til en aftale, og inden man har set sig om, har man foræret modparten alt for meget.

Boris Jeltsin er et eksempel på, hvor svært, men nødvendigt, det er at holde person og problem adskilt. I sin tid som Ruslands præsident optrådte han i flere sammenhænge mere som en pauseklovn end som præsident for en af verdens mægtigste nationer. Det kan være svært at holde gode miner til slet spil, når han på en rundrejse til europæiske statsledere træder mere eller mindre beruset ud af flyet. Men både statsledere og diplomater er nødt til at arbejde videre og forsøge så godt at lave de nødvendige aftaler, fordi de sikkerhedspolitiske og økonomiske problemer i forholdet mellem Europa og Rusland er for alvorlige til, at man kan lade en enkelt person, der ikke helt har forstået det diplomatiske spil, ødelægge forhandlingerne.

Et andet eksempel hentet fra det politiske liv er, da Poul Nyrup Rasmussen i sin tid som statsminister sagde, at de synspunkter Dansk Folkeparti repræsenterer ikke er stuerene. Det kan man mene som privatperson og sige, når man sidder hjemme ved middagsbordet. Men mange iagttagere mener, at det var en af årsagerne til, at han ikke kunne vinde valget i 2001: Det er ikke acceptabelt at, en statsminister siger, at han ikke vil forhandle med et parti som godt 10% af befolkningen har stemt på. I den situation må han glemme sin personlige antipati mod partiet og dets repræsentanter og behandle dem som et hvilket som helst andet parti i Folketinget.

Modsat de typer, der virker usympatiske, eller fra starten melder ud, at de finder modparten usympatisk, er den overflinke eller hjælpeløse type, der kan vinde en forhandling, fordi han eller hun er i stand til langsomt, men sikkert at få alle til at stå på pinde for sig, og til sidst har de scoret alle fordelene. Vi kender alle situationen med en kollega, der har et lille problem, som han gerne vil have hjælp til at løse, og inden man ser sig om, har man pludselig påtaget sig hele opgaven, uden man er helt klar over, hvordan det gik til.

Men mennesker er ikke maskiner, og derfor skal man ikke lægge sin personlighed bort eller ignorere andres, når man forhandler. Det er ikke dét, der er tanken med at adskille person og problem. Tanken er, at man skal være bevidst om sine holdninger og være klar over, hvor man har sine sym- og antipatier, så de ikke overføres til forhandlingen på en negativ måde. Man skal bruge sine følelser og holdninger positivt og være klar over, at det emne, man forhandler om, ikke skal forveksles med modpartens personlighed.

Det havde Jysk Sengetøjslagers Lars Larsen forstået, da han som ung mand tog ud for at handle med hippierne i Frøstrup. Han brød sig bestemt ikke om dem, men det

skulle ikke stå i vejen for en god handel. Han skriver i sin husstandsomdelte selvbiografi:

”Det var også den tid, da ”Christiania” og hashen bredte sig til Thy – nemlig Frøstrup lidt nord for Thisted. Her slog hundredevis af hashrygende, langhårede ”flippere” fra ind- og udland sig ned, for at opbygge et såkaldt nyt samfund. Det blev til Frøstruplejren – også kaldet Thylejren. Noget af et kulturchok for vi thyboer – men også mulighedernes tid for vi handelsfolk.

Jeg og købmand Rysgaard spændte traileren efter bilen, og fyldte den op med øl og sodavand og andre daglige fornødenheder, bl.a. ost. Så af sted til Frøstruplejren for at handle. Det gik lidt trægt de første dage – vi skulle jo lige se hinanden lidt an. Men med tiden vandt vi deres fortrolighed, og blev inviteret med til deres ”Øråd” i storteltet, hvor vi sad omkring bålet. Mens hashpiben gik rundt, forhandlede vi så om faste leverancer et par gange om ugen. Men selv om de gik rundt i en evig hashrus, havde de alligevel åndsnærværelse til at forhandle om rabat. Det var lidt af en streg i regningen, idet vi jo også skulle have en pæn fortjeneste ud af at bruge vores aftener på dem. Men det endte da med, at vi fandt et for begge parter tilfredsstillende kompromis. Det gik ud på, at de skulle have 10 kg gratis ost pr. uge, af en helt speciel ”Thybo ost” med en for dem dejlig syrlig smag. Til gengæld fik vi så eneforhandlingen af alle dagligvarer. En god handel for os, idet vi fik osten gratis på mejerierne, når de frasorterede oste, der var blevet sure. Alle var glade og tilfredse – vi fordi der var gode penge i det – de fordi de fik en dejlig syrlig ”Thybo ost” helt gratis – og fik alle varerne til døren, endda til fornuftige priser.”

Som Fisher og Ury skriver: ”Dette menneskelige aspekt af en forhandling kan alt efter omstændighederne være en hjælp eller en stor ulempe. Arbejdet med at nå til enighed kan frembringe et psykologisk engagement i et gensidigt tilfredsstillende resultat. Et arbejdsforhold, som efterhånden kan baseres på tillid, forståelse, respekt og venskab, gør det nemmere at opnå et virkningsfuldt resultat ved efterfølgende forhandlinger. Parternes behov for at have det godt med sig selv og deres interesse i, at andre skal tænke godt om dem, kan ofte gøre dem mere opmærksomme på modpartens interesser.

Parterne risikerer også at blive vrede, deprimerede, bange, fjendtlige, frustrerede eller fornærmede. Deres forfængelighed såres lettere. De opfatter tingene fra deres eget synspunkt og forveksler ofte deres opfattelser med virkeligheden. De udlægger ofte en udtalelse i modstrid med dens hensigt og mener ikke, hvad de tilsyneladende mener.

Misforståelser skaber fordomme og fører til reaktioner, som atter frembringer modreaktioner i en ond cirkel; en rationel undersøgelse af



mulige løsninger bliver en umulighed, og videre forhandling må opgives. Spillet's formål bliver at score point, at få negative indtryk bekræftet og anbringe skylden hos modparten, hvilket alt sammen er til skade for parternes væsentlige interesser."

Altså: det drejer sig om at nå frem til forståelse og tillid på det personlige plan, så er det langt lettere at nå frem til en god løsning på det saglige plan. Hvis du eller din forhandlingspartner har brug for at få luft for nogle følelser, skal den psykologiske side af sagen tackles for sig selv og ikke samtidig med forhandlingen om de saglige spørgsmål. I en sådan forståelse skal man forsøge at sætte sig ind i modpartens tænkemåde, sætte sig i modpartens sted og finde ud af, hvad det er de ønsker af forhandlingen. Fisher og Ury nævner forskellige forhold, man skal iagttage for at nå målet:

- Man skal sætte sig i modpartens sted. Det er ikke det samme som at være enig, men det kendetegner en god forhandler, at vedkommende er i stand til at se sagen fra modpartens synspunkt.
- Man skal ikke drage konklusioner om modpartens hensigter ud fra sin egen frygt eller fordomme. Det er let at udlægge modpartens handlinger på den mest negative måde, men på den måde overser man let nye ideer eller forslag til løsninger.
- Parterne skal diskutere deres opfattelser. Hvis man kan have en ligefrem og oprigtig udveksling af synspunkter, er det en af de bedste måder at skabe forståelse for, at modpartens argumenter skal tages alvorligt.
- Om muligt skal du handle i modstrid med modpartens forventninger, det er den bedste måde at ændre modpartens opfattelse på.
- Ved at få modparten til at deltage i forhandlingsprocessen gør du ham interesseret i at nå en løsning.
- Og endelig skal man aldrig lade modparten tabe ansigt, men give sine forslag en formulering, der svarer til hans eller hendes værdier.

Nogle af de konflikter, Harvard Negotiation Project har arbejdet med, har handlet om meget bitre stridigheder, hvor følelser kan spærre for en løsning af problemerne. Derfor foreslår de, at man også ser på sine egne og modpartens følelser.

- Man skal begynde med at forstå både sine egne og modpartens følelser. Er man selv vred eller bange? Er modparten? Selvom man repræsenterer en organisation eller et firma kan der godt være følelser på spil i form af karrieredrømme osv. Og det er vigtigt at være klar over.
- Gør opmærksom på følelserne og anerkend deres berettigelse. Tal om de følelser du og modparten har. Hvis man får afløb for følelserne, er det lettere at tale om det konkrete problem.
- Heri ligger også at modparten skal have lov til at få afløb for sine følelser, og at man skal lade være med at reagere på følelsesudbrud.

- Endelig er det en god ide at bruge symbolske handlinger, som f.eks. en sympatitilkendegivelse eller en undskyldning, som kan løse op for en fastlåst situation.

Kommunikation er en vigtig del af en forhandling. Det drejer sig om at tale med hinanden og ikke mod hinanden, og det er meget sværere end det umiddelbart lyder. Selv gamle kolleger eller et ægtepar der har været gift i 30 år kan tale fuldstændig forbi hinanden. Nogle gange kan det være, fordi man ganske enkelt har opgivet at tale sammen og ikke hører ordentligt efter. Andre gange fordi man ikke forstår, hvad den anden siger, og så er der de situationer, hvor man ganske enkelt misforstår det, der bliver sagt.

Fisher og Ury foreslå at man gør følgende for at forsøge at overkomme de tre nævnte kommunikationsproblemer:

- Lyt aktivt og være sikker på, hvad der bliver sagt. Stil opklarende spørgsmål til det modparten siger og vær aldrig bange for at bede om at få noget gentaget, indtil du er helt sikker på, du har forstået modparten rigtigt.
- Udtal dig med henblik på at blive forstået. I en forhandling taler du ikke for at udstille din egen store viden eller for at overbevise modparten, du taler for at forklare modparten dine synspunkter.
- Tal om dig selv, ikke om modparten. Det er altid bedre at bruge tiden på at forklare sine egne synspunkter frem for at forklare modparten, hvad han eller hun synes. De ved det alligevel bedre selv.
- Tal med hensigt. Inden du taler skal du gøre dig klart, hvad du vil med det du siger, og hvilket formål det tjener.

Formålet med de teknikker, Fisher og Ury beskriver, er at man skal have et godt forhold til sin modpart både under og efter en forhandling, og det gør man bedst ved at adskille personer og problemer. Det drejer sig ikke om at fornægte at personlighed og problemer ofte blandes sammen, men om at se konstruktivt på tingene og så vidt muligt få dem skilt ad.

Interesser frem for standpunkter

I mange forhandlinger diskuterer parterne standpunkter. Det gælder f.eks. i det tidligere nævnte eksempel med forretningen, der sælger krus. Forretningen vil købe krusene så billigt som muligt, producenten vil have så stor en fortjeneste som muligt. Ud fra de standpunkter forhandler man så, indtil et kvik hoved finder ud af, at man har nogle fælles interesser i at sælge så mange krus som muligt og kan nå frem til en nyt og bedre resultat ad den vej.

Det er i det hele taget typisk at forhandle om standpunkter i alle slags situationer: man handler i stedet for at forhandle. Man udveksler priser og betingelser i stedet for at lede efter fælles interesser. En sælger vil gerne sælge så meget som muligt,

hurtigst muligt. Han eller hun er ofte provisionslønnet og har en kortsigtet interesse i at sælge så meget som muligt. Den kortsigtede interesse kan let komme til at overskygge den langsigtede interesse i at have en tilfreds kunde.

Det kan f.eks. ofte virke som om, især telefonsælgere er sat i verden for at genere deres kunder. En telefonsælger, der gennem længere tid havde solgt printerpatroner til en mindre virksomhed ringede en dag for at høre, om det ikke var tid til at afgive en ny bestilling. Kunden afgav sin bestilling, men da varerne ankom, var det patroner med sort blæk i stedet for farvepatroner. Kunden ringede tilbage for at få patronerne byttet. Sælgeren sagde til kunden, at han var overbevist om, at der var bestilt sorte patroner, og at han i øvrigt ikke havde farvepatroner på lager. Kunden var overbevist om, at han havde bestilt farvepatroner, men efterhånden fik sælgeren ham overbevist om, at han havde ret og fik presset kunden til at beholde de sorte blækpatroner. Resultatet var, at sælgeren umiddelbart vandt diskussionen og fik sit salg igennem, men kunden vendte aldrig tilbage. Det er muligt, at sælgeren havde ret, men det er ikke i hans langsigtede interesse at få eller tilkæmpe sig ret.

Derfor er det vigtigt at finde ud af hvilke interesser, der ligger bag et standpunkt. I eksemplet med telefonsælgeren er hans standpunkt, at kunden må tage ansvaret for at have afgivet en forkert bestilling. Men bag standpunktet ligger en interesse som er, at han ikke ønsker at lade salget gå tilbage og miste sin provision.

Kundens standpunkt er omvendt, at han ikke vil betale for nogle patroner, han ikke har brug for, men han har samtidig en interesse i fortsat at handle med firmaet, som gennem længere tid har leveret patroner til en fordelagtig pris. Derfor bøjer han sig i første omgang, men afbryder kontakten med sælgeren på længere sigt.



Hvis kunden og sælgeren havde talt om interesser frem for, hvem der havde ret eller uret, kunne de formentlig være nået frem til en løsning, hvor kunden betalte for patronerne, men fik lov til at bytte dem til farvepatroner, når de igen var på lager.

I en forhandling findes der ofte både fælles, sammenfaldende og modstridende interesser, og det er dem det gælder om at afdække. Fisher og Ury anbefaler følgende metode:

- Spørg hvorfor. Sæt dig i modpartens sted, find ud af hvilke standpunkter modparten har og spørg hvorfor. Og her er det vigtigt at gøre modparten klart, at man ikke spørger for at få yderligere standpunkter, men for at finde ud af hvad der ligger bag.

- Spørg også "hvorfor ikke?" Det drejer sig jo om at finde ud af, hvorfor din forhandlingspartner ikke ønsker at tage den beslutning, som du gerne vil have, at han eller hun tager.
- Vær klar over at begge parter har mange interesser. Hvis der er flere involverede på modpartens side er det ikke sikkert, at de på alle områder har sammenfaldende interesser. Det er heller ikke sikkert, at de personligt er enige i de interesser, de er sat til at varetage.
- De stærkeste interesser er grundlæggende menneskelige behov: sikkerhed, økonomisk tryghed, tilhørsforhold, anerkendelse og kontrol over egen tilværelse. I mange forhandlinger er man tilbøjelig til at se pengene som den eneste interesse, men der kan være meget andet på spil.
- Skriv en liste over interesserne når de bliver afdækket – både dine egne og modpartens.

Det er vigtigt ikke alene at afdække modpartens interesser, men også at gøre vedkommende klart hvilke interesser du har. Formålet med forhandlingen er jo at få tilgodeset sine egne interesser. Det kan gøres på følgende måde:

- Gør dine interesser levende. Det er vigtigt, at modparten forstår, at dine interesser er lige så legitime som hans. Der er ikke noget galt i at sætte tingene skarpt op, så længe modparten er klar over, at du også tager hans interesser alvorligt.
- Anerkend modpartens interesser som en del af problemet. Hvis man vil have modparten til at anerkende sine egne interesser, er det vigtigt at forstå hans.
- Fremlæg problemet før løsningen. Det er vigtigt at gøre rede for problemer og interesser før man kommer med løsningsmodeller. Ingen har lyst til at blive påduttet en fiks og færdig løsning.
- Se frem og ikke tilbage. Det tjener ikke noget formål at blive ved med at genopfriske gamle diskussioner og uoverensstemmelser eller at hovre over tidligere sejre. Forhandlingen drejer sig om, hvad der skal ske i fremtiden.
- Vær konkret, men fleksibel. Det er vigtigt at vide, hvad man vil opnå med en forhandling, men lige så vigtigt at være åben over for andre valgmuligheder. Når du har gennemtænkt dine interesser, så gå til forhandlingen med flere forskellige løsningsforslag.
- Vær hård mod problemet, men hensynsfuld over for modparten. Det er ikke klogt at stå fast på et standpunkt, men det er klogt at stå fast på sine interesser, og det kan sagtens gøres uden at blive aggressiv over for modparten.

At afdække modpartens interesser og anerkende dem, er ikke det samme som at overgive sig til dem. Man kan sagtens forhandle hårdt for sine egne interesser samtidig med, at man anerkender, at modparten også har nogle synspunkter, der

skal tilgodeses. Som Fisher og Ury skriver, forudsætter en vellykket forhandling, at man viser både fasthed og åbenhed.

Giv forskellige valgmuligheder

Hvis man i en forhandling skal søge at "gøre kagen større" eller få to vindere, er det nødvendigt, at man ikke med det samme ser sig blind på sin egen løsning uden at prøve at finde alternative løsninger. Det er vigtigt at have flere valgmuligheder.

I forhandlinger er der ofte fire hovedforhindringer for at finde flere valgmuligheder: Man vurderer situationen for tidligt. Man ser sig blind på det, man synes er den rigtige løsning. Man tror ikke at kagen kan gøres større. Og man tror, at modparten må løse sine egne problemer. Hvis man vil finde frem til kreative løsninger, skal man gøre noget helt andet:



- Adskil opfindsomheden fra beslutningsprocessen. Den kritik forskellige løsningsforslag kan komme ud for under selve forhandlingen virker som en bremse på fantasien. Derfor kan det være en god ide at finde alternative løsninger inden forhandlingerne. Det kan f.eks. ske på et brainstormingmøde med dine kolleger. Det vigtigste på brainstormingmødet er, at alle ideer, uanset hvor urealistiske de er, er velkomne, kritik er forbudt i denne fase. Alle ideer skrives op, og efter mødet kan man så begynde at kritisere ideerne og finde frem til de bedste. Det kan også være en god ide at holde et brainstormingmøde med forhandlingsmodparten. Hvis man vil prøve at holde et sådant møde, er det vigtigt på forhånd at overveje, om man på den måde kommer til at skade sine egne interesser ved f.eks. at blotte sig eller risikere at komme med fortrolige oplysninger. Uanset om man holder brainstormingmøder, er det en god ide at diskutere standpunkter og løsningsmuligheder hver for sig.
- Forøg antallet af løsningsmuligheder. Det kan gøres ved hjælp af en metode i fire trin: Problem, analyse, metoder og handlingsideer. Man starter med at finde ud af, hvad der er problemet. Hvad er det egentlig der er galt? Derefter skal man diagnosticere problemet og finde ud af, hvad der står i vejen for en løsning. Så går man videre med at finde en række ideer, der kan afhjælpe situationen, og endelig formulerer man, hvilke specifikke handlinger, der kan bidrage til at løse problemet. En vej til at finde forskellige løsningsmodeller kan også være at høre eksperter inden for flere forskellige fagområder, der kan give hver deres bud på mulige løsninger.

- Find frem til gensidige fordele. Som vi har været inde på flere gange er opfattelsen af forhandling som et nulsumsspil en forhindring for kreative løsninger. Derfor er det vigtigt at definere fælles interesser og gensidige fordele, som kan medvirke til at "gøre kagen større". Det burde være indlysende, at fælles interesser fremmer en løsning af et problem, men det er det ikke altid. Men selv i forhandlinger om priser er det muligt, jf. eksemplet med virksomheden der sælger krus. Modsattede interesser, eller forskellige opfattelser af hvad man lægger vægt på, kan også føre til fælles fordele. Der kan være situationer, hvor den ene forhandlingspart er mere optaget af økonomiske fordele og den anden af politiske. Der kan tænkes situationer, hvor den ene part er mere optaget af interne forhold i sin virksomhed eller organisation, og den anden er optaget af eksterne. Fisher og Ury giver et banalt eksempel med to søstre der skændes om en appelsin. Da de bliver enige om at dele den lige over, spiser den ene søster appelsinkødet, den anden smider kødet væk og bruger skallen i en kage. Det gælder altså om afdække, om der er gensidige fordele ved alternative løsninger, inden man tager beslutninger.
- Gør modpartens beslutning nem. En forhandling går ud på, at modparten skal træffe de beslutninger, du ønsker vedkommende skal træffe. Derfor er det vigtigt at gøre det nemt for ham eller hende. Tænk på modpartens interesser frem for at fokusere på din egen sag. Hvis du virkelig formår at sætte dig i modpartens sted, forstår du hans eller hendes problemer og er bedre i stand til at fjerne dem. Heraf følger også, at det er en dårlig ide at komme med trusler i retning af: "Hvis du ikke går med på mit forslag så..." Det er ikke den form for bemærkninger, der gør det nemt for modparten at give dig ret. Det er langt bedre at komme med et tilbud: "Hvis du går med på mit forslag, så kan jeg også tilbyde..."

Jo mere kompliceret en forhandling er, jo vigtigere er det at finde kreative løsninger på problemerne. Og som det fremgår af ovenstående, er det i den proces uhyre vigtigt ikke at få stoppet kreativiteten med kritik. Det drejer sig om hele tiden at vende og dreje alternative løsninger og muligheder indtil man når et punkt, hvor alle synes de opnår noget.

Forlang objektive kriterier

Uanset hvor god man bliver til at gøre kagen større, finde kreative løsninger osv. kommer der et punkt, hvor der er interessekonflikter mellem forhandlingsparterne og når det sker, er det vigtigt at forlange, at konflikten skal løses ved hjælp af objektive kriterier og ikke gennem en styrkeprøve.

En repræsentant for et byggemarked er ved at forhandle en aftale med et firma om levering af isoleringsmaterialer. Sælgeren siger, at han er villig til at give en rabat på 10 %, hvis byggemarkedet vil love kun at købe isoleringsmaterialer hos ham. Byggemarkedet siger nej og forlanger i stedet, at prisen skal være den samme, som

andre byggemarkeder køber til. At forlange at handle til den samme pris som de andre byggemarkeder er et objektive kriterium. At forhandle frem og tilbage for at se hvor langt man kan presse prisen ned eller omvendt, hvor lille en rabat sælgeren kan slippe af sted med at give, er en styrkeprøve.

Det handler om at overføre retssamfundets principper til forhandlingen. Når man i Folketinget laver love for, hvordan indvandringen til Danmark skal reguleres, er det for at finde nogle objektive kriterier for, hvornår man kan få opholdstilladelse. Nogle synes reglerne er for stramme, andre at det er alt for let at få ophold i Danmark. Men uanset hvad man mener om lovgivningen, er det objektive kriterier, der afgør, om man kan få ophold i Danmark eller ej. Hvis man har giftet sig med en fra Pakistan, skal man ikke til at forhandle om, det er rimeligt eller ej om vedkommende kan komme til Danmark og bo. Der findes regler som afgør det. Regler som er de samme for alle, uanset om man synes om dem eller ej.



Hvis man kan blive enige om nogle objektive kriterier for, hvordan en konflikt skal løses, sikrer man, at man, uanset hvor uenig man er, kan man finde en god tone i forhandlingerne og en løsning alle kan leve med, fordi man accepterer at konflikten er løst inden for nogle regler, man selv har været med til at fastsætte.

Men hvordan finder man så frem til nogle objektive kriterier? Det er jo ikke nødvendigvis sådan, at der kun findes ét objektive kriterium. Man kan forestille sig flere forskellige, f.eks. præcedens, en videnskabelig vurdering, faglige normer, tradition, at lade en tredje part afgøre en strid osv. Det vigtige er, at det skal være kriterier, der ikke afspejler parternes styrkeforhold, men nogle, som begge parter kan opfatte som rimelige.

Når man skal finde frem til de objektive kriterier, gælder det her som i forhandling i øvrigt, at det er vigtigt at give modparten en række valgmuligheder. Når du har fundet frem til en række objektive kriterier, du kan acceptere, skal de præsenteres for modparten, og her er der tre vigtige punkter, du bør huske:

- Hvert problem skal udformes som en fælles søgen efter objektive kriterier. Her er det vigtigt først at blive enige om principperne, før man går i gang med at tale om problemerne. Spørg ind til, hvilke kriterier modparten ønsker at bruge og vær villig til at bøje dig for hans eller hendes forslag, hvis de er rimelige.
- Vær fornuftig og åben over for fornuftige argumenter. Det er vigtigt at have et åbent sind og ikke på forhånd komme med nogen principper man ikke vil

fravige. Bemærkninger som: "Det er et princip for mig, på det punkt kan jeg ikke bøje mig" hører ikke hjemme i en forhandling, hvis man ønsker at nå et resultat, alle kan være tilfredse med. Det handler om at objektive kriterier ikke kun er ens egne objektive kriterier. Modpartens kan være lige så gode og fornuftige. Og hvis to sæt af objektive kriterier er lige rimelige, men fører til et forskelligt resultat, kan man f.eks. aftale at dele forskellen. Hvis man f.eks. skal sælge sin brugte bil, kan både markedspris og værdiforringelse være objektive kriterier, men føre til hver sin pris, og så kan det være et godt kompromis at regne begge priser og dele prisforskellen.

- Giv aldrig efter for pres, kun for principper. Hvis en forhandler prøver at presse dig med manipulation eller trusler, er det vigtigt at spørge ind til vedkommendes argumenter og foreslå objektive kriterier. Hele essensen i principbestemt forhandling er at argumentere i en ordentlig tone, og ikke at give efter for pres, men kun for principper.

En kat havde engang gjort bekendtskab med en mus og fortalt den så meget om den store kærlighed, den følte for den, at musen til sidst gik med på at flytte sammen med katten og føre fælles husholdning. "Nu må vi samle sammen til vinteren, så vi ikke kommer til at sulte," sagde katten.

De købte nu en krukke fedt. Katten tænkte sig længe om og endelig sagde den: "Vi kan ikke stille den noget sikrere sted end i kirken, der er der ingen som tør tage noget. Vi sætter den under alteret og rører den ikke, før vi er hårdt nødt til det."

Men det varede ikke længe før katten fik lyst til at smage på fedtet. En dag sagde den til musen: "Det er sandt, lille mus, jeg er bedt til barnedåb hos min kusine"...

... "Da det blev vinter, og de ikke kunne finde mere føde, tænkte musen på deres vinterforråd og sagde til katten: "Kom lad os gå hen og hente det fedt, vi har gemt, det skal smage godt."

De begav sig på vej, og da de kom til kirken, stod krukken der nok, men den var tom. "Åh," peb musen, "nu kan jeg forstå det hele. Du har spist det alt sammen, dengang du sagde, du var til barnedåb." "Vil du holde mund," råbte katten, "hvis du siger et eneste ord til, æder jeg dig." "Det hele," havde den stakkels mus allerede på tungen, men næppe havde den sagt det, før katten sprang ind på den greb den og åd den. Sådan er verdens gang.

Fra Brdr. Grimm "Katten og musen"

Ja eller nej

Jim Camp er amerikansk forhandlingstræner og har skrevet bogen "start with no". Han mener, at de såkaldte win-win strategier er ineffektive og ofte fører til dårlige resultater. Det skriver han "den værst tænkelige vej til at opnå den bedst mulige aftale. Faktisk slår den dig ihjel." Ude i verden hersker jungleloven. Den kloge narrer den mindre kloge, og du bliver ædt som musen i Grimms eventyr, hvis du ikke er på vagt.

Jim Camp fortæller skrækkelige eksempler på, hvordan et større transportfirma i USA først forhandlede nogle fordelagtige kontrakter med små sælgere over hele landet, for derefter at annullere kontrakterne og gennemtvinge nogen, der også var fordelagtige, men denne gang for det store transportfirma. Og om en stor detailforretning, der pressede mindre producenter til at indgå kontrakter om store leverancer, de umuligt kunne nå at levere indenfor det aftalte tidsrum, hvorefter detailforretningen annullerede leverancen i henhold til kontrakten, og kom tilbage kort tid efter for at købe varerne billigt.

Til det kan man indvende at på den baggrund, er der grund til at antage, at det så var den eneste gang de handlede med de samme firmaer, og at mange store firmaer

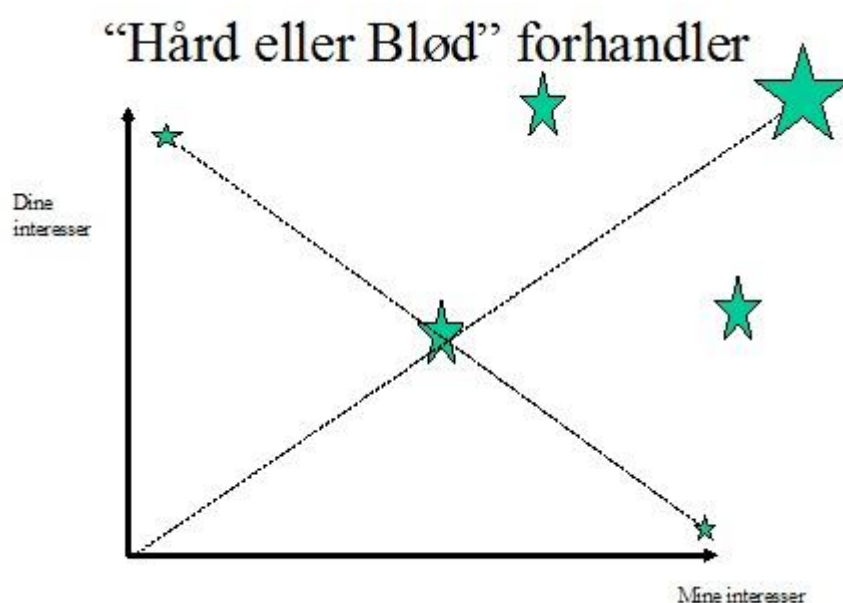
hellere vil have faste og stabile leverancer af en kvalitet, de kender frem for konstant at fare frem på markedet som vilde rovdyr.

Som alternativ til win-win strategier nævner Jim Camp PICOS (Program for the Improvement and Cost Optimization of Suppliers eller Purchased Input Cost Optimization) som er opfundet af den store amerikanske bilproducent General Motors i starten af 1990'erne. Programmet gik ud på at GM skulle hjælpe sine leverandører med at holde deres omkostninger nede og på den måde få billigere leverancer. Det kunne jo lyde som en win-win strategi, men det viste sig at være en måde, hvorpå GM kunne holde priserne nede ved at lægge et enormt pres på sine leverandører, hvis de ikke ville gå med til GMs PICOS program, var der altid andre der stod parat. Og mange har siden lært af GM.

Jim Camp påstår at det er win-win forhandlingernes forestilling om, at man skal nå kompromiser, der er den store fejl i systemet. Han påstår, at hvis du har lært at forhandle efter den metode, vil modparten hurtigt se det og få dig til at indgå kompromiser hele tiden uden at indgå nogen selv.

Alle forhandlere for de store koncerner i USA er tigre og de æder dig, hvis du ikke selv opfører dig som en tiger. Til det kan man indvende, at selvom man tror på, at man kan gøre kagen større er det jo ikke det samme som at gå på kompromis og give en masse indrømmelser før man har fundet ud af, om det er nødvendigt.

Som alternativ til win-win forhandling, som han kalder følelsesbaseret forhandling, introducerer han den afgørelsesbaserede forhandling. Man skal, siger han, fokusere på de ting man kan kontrollere, nemlig de metoder man bruger, og ikke på det man ikke kan kontrollere: resultatet eller den endelige aftale. Faktisk er det ofte sådan i forhandlinger, at man aldrig når til den endelige aftale. F.eks. kan et forhold mellem kunde og leverandør være til evig forhandling.



Selvom Jim Camps totale afvisning af win-win forhandling kan virke manisk, og han bevidst overser de dele af systemet som handler om at stå fast på sine interesser, har han ret i en ting, som kan illustreres, hvis vi vender tilbage til illustrationen af den hårde og bløde forhandler.

Det er farligt hvis man i sin fokusering på den gode relation til modparten glemmer eller underspiller at holde fast ved egne interesser. Det er selvfølgelig ikke ligegyldigt, om resultatet af en forhandling ender på den ene eller anden side af "plussums-aksen". Og den dygtige forhandler er den, der forstår at trække plussumsspillet så meget i sin egen retning som muligt.

Kort efter var der en, som bankede på døren og råbte: "Luk op, kære børn, her kommer jeres mor med noget rigtig godt til jer." Men gedekiddene kunne høre på den grove stemme, at det var ulven. "Vi lukker ikke op," råbte de.

Ulven gik da hen til en købmand og købte et stort stykke kridt, som den spiste, og så blev dens stemme ganske tynd og blid.

"Luk op, kære børn, her er jeres mor med noget godt til jer alle sammen." Men kiddene så på de sorte poter, som ulven havde lagt op i vinduet, og råbte: "Nej, vi lukker ikke op. Vores mor har ikke sådan sorte poter. Du er ulven."

Ulven løb da hen til mølleren og bad ham strø hvidt mel derpå.

Mølleren, der tænkte, at ulven ville narre en eller anden, sagde først nej, men da ulven truede ham med, at den ville æde ham, blev han bange, og gjorde som den bad om. Sådan er menneskene.

Nu gik den slemme ulv for tredje gang hen til gedekiddene og bankede på. "Luk op, lille børn," sagde den, "her er jeres mor med mad til jer alle syv." "Vis os først dine poter, så vi kan se, om det er sandt," råbte kiddene. Ulven lagde poten op i vinduet, og da de så, at den var hvid, gik en af dem hen og lukkede døren op. Og så kom ulven ind.

Fra brdr. Grimm "Ulven og de syv gedekid"

Forhandlingsstrategier

En vellykket forhandling kræver både god forberedelse og den rigtige adfærd under forhandlingen. Undersøgelser har vist, at det ikke er ligegyldigt, hvordan man forbereder sig til en forhandling. Der er nogen bestemte ting, der bør overvejes, hvis man vil når et godt resultat. De teoretiske overvejelser over forhandlingsforberedelse gennemgår vi i afsnittet om forberedelse af forhandlingen.

Det er heller ikke ligegyldigt, hvilken adfærd man har under selve forhandlingen. Meget af det, man umiddelbart tror, er en effektiv forhandleradfærd, viser sig faktisk at være det stik modsatte. Det er ikke en fordel at have pokerface og aldrig lade sine følelser skinne igennem eller at virke skråsikker i stedet for at stille en masse spørgsmål til modparten.

Vi har alle gennem vores opvækst tillært os måder at forhandle på. Den omtalte tilgang med hård eller blød forhandlingsstil er et element. De fleste har lært sig en række yderligere forhandlingstrick, som for eksempel at spille højt ud og kun modvilligt give indrømmelser, at tale nedsættende om modpartens goder og endelig ikke at afsløre hvad man ønsker at opnå.

En direktør for en stor dansk virksomhed fortalte ligefrem, at hans vigtigste tilgang til forhandling var, at den, der først røber sine ønsker, han har tabt. Det er muligt at denne tilgang til forhandling er tjenlig for børn der skal deles om kager eller legetøj, men det er dybt sørgeligt, hvis vi virkelig skal acceptere, at den bedste måde at få

noget fra andre, er endelig ikke at fortælle dem hvad man ønsker at opnå. Heldigvis er det heller ikke den bedste måde at opnå varige resultater i forhandling.

I nedenstående figur viser vi, hvordan man med udgangspunkt i Harvard-teorien om forhandling efter gensidige fordele (win-win) kan bruge en fase-inddelt model for gennemførelse af forhandlinger. De vigtigste punkter vil blive gennemgået i de kommende kapitler, men bliver kort introduceret her.

Modellen bygger på fire faser:

1. Forberedelse
2. Start af forhandling – hvor der søges skabt værdi
3. En fordelingsfase – hvor værdierne deles mellem parterne
4. En gennemførelsesfase, hvor aftalen føres ud i livet

Fasemodel for forhandling

Forbered	Skab værdi	Fordel værdi	Gennemfør
Klargør mandat	Udforsk begge parters interesser	Skab tillid	Aftal overvågning af aftalen
Udvælg og etabler team	Udsæt kritik	Diskuter standarder og kriterier for deling af "kagen"	Gør det nemt at leve op til aftaler
Bedøm Bedste alternativ til en forhandlingsløsning (BAF) –for begge parter	Find muligheder uden at blive bundet	Brug neutrale til at foreslå mulige fordelinger	Fortsæt med at arbejde på at forbedre relationerne
Styrk dit BAF	Skab muligheder og samlede løsninger, der "gør kagen større"		Aftal brug af neutrale til at løse uenighed
Kend dine interesser			
Prøv at finde ud af deres interesser			
Forbered forslag der giver gunstige muligheder for begge parter			

Det afgørende ved brugen af denne model for forhandlingsstrategi, er at fastholde rækkefølgen i faserne. Er man først gået i gang med fordeling af værdi (fase 3) hvor man er konkurrenter, kan det være svært at vende tilbage til fase 2, hvor man prøver at udvikle mulige løsninger, der bedst muligt indfrier parternes interesser både de fælles og de modsatrettede.

I det følgende vil vi gennemgå forhandlingsforberedelse og effektiv forhandleradfærd og runde af med nogle råd til, hvordan du kan gardere dig, hvis din modpart bruger "beskidte trick".

*"Men hvad skal du dog med en ballon?" spurgte Jakob.
Peter Plys så sig omkring for at være sikker på, at ingen lyttede, så holdt han sin pote op for munden og sagde med dyb hviskende stemme: "Honning."
"Men man bruger da ikke balloner til at få honning med?"
"Jeg gør," sagde Peter Plys.
"Hvilken vil du helst have?" spurgte Jakob så Peter Plys. Peter Plys støttede hovedet mellem begge sine forpoter og tænkte sig grundigt om.
"Ja, ser du" sagde han, "når man går på jagt efter honning med en ballon, så gælder det om at bierne ikke opdager, at man kommer. Hvis du bruger en grøn ballon, så tror de måske, at du blot er et stykke af det grønne træ og lægger ikke mærke til dig, og hvis du har en blå ballon, så tror de måske, at du er et stykke af himlen, og lægger heller ikke mærke til dig, så spørgsmålet er: Hvad er mon det bedste?"*

Fra A.A. Milne "Peter Plys"

Forberedelse af forhandlingen

Peter Plys er en meget klog lille bjørn, som har indset, at en effektiv forberedelse er forudsætningen for et godt resultat. Alternativer skal tænkes igennem. Det næste afsnit handler om de ting, man bør overveje inden man går til en forhandling. Der er flere ting, der bør planlægges: Forhandlingens mål, alternative løsningsmodeller, langtidseffekter af forhandlingsresultatet og hvilke emner, og hvordan de skal tages op i forhandlingen er bare nogen af de ting, der bør overvejes inden man forhandler. Hvor vigtigt, det er at forberede sig grundigt er blevet undersøgt af N. Reckham og J. Carlisle, og det har de skrevet om i Journal of European Industrial Training. Vi har summeret resultaterne op.

Derefter gennemgår vi et af de meget vigtige begreber indenfor forhandlingsstrategi BAF - det Bedste Alternativ til en Forhandlingsløsning. Man skal altid overveje sit BAF inden man går til en forhandling.

Planlægning af forhandlinger

Det er vigtigt med en grundig planlægning inden man går til en forhandling. Og det er bestemt heller ikke uden betydning, hvad det er man bruger tid på at forberede sig på. I Journal of European Industrial Training, har N. Reckham og J. Carlisle i artiklen "Planning for Negotiations" offentliggjort resultatet af en undersøgelse af, hvordan en gruppe eksperter i forhandling forberedte sig i forhold til en såkaldt "middelgruppe". Reckham og Carlisle deltog i 56 planlægningsmøder med ekspertgruppen og 37 møder med middelgruppen.

Det viste sig, at de to grupper brugte stort set lige megen tid på at forberede sig, men der var stor forskel på, hvad de brugte tiden til. Ekspertgruppen brugte betydelig meget mere tid på at overveje løsningsforslag - både deres egne og dem, de forestillede sig, at modparten evt. ville komme med. For hvert forhandlingsemne overvejede ekspertgruppen i gennemsnit 5,1 løsnings- og valgmuligheder, mens middelgruppen kun overvejede 2,6. Og ekspertgruppen var også mere indstillet på, at inddrage modpartens holdninger, baggrund osv.

At overveje alternative løsningsforslag giver som regel et bedre resultat i den sidste ende, men der er selvfølgelig også situationer, hvor forhandleren har et bundet mandat. I indkøbsfunktioner kan det skyldes produktionsfrister og tekniske specifikationer, men også forhandlere fra organisationer kan være i den situation, at der kræves et bestemt resultat af forhandlingen.

Der var også stor forskel på, hvor meget tid grupperne brugte på at diskutere fælles interesser og forventede konflikter. Begge grupper brugte mest tid på at forberede sig på forventede konfliktområder, men 38% af ekspertgruppens kommentarer drejede sig om områder, hvor man kunne forvente enighed eller fælles interesser. For middelgruppen var det kun 11%. Mange erfaringer viser i øvrigt, at det kan betale sig at satse på områder af fælles interesse og på den måde forsøge at skabe et godt forhandlingsklima.

Ingen af de to grupper brugte ret meget planlægningstid på at diskutere mulige langtidseffekter af forskellige forhandlingsløsninger. Reckham og Carlisle mener, at det muligvis kan skyldes, at forhandlerne mente, at der var så kort tid den næste forhandling, at der ikke var nogen grund til at overveje langtidseffekter.

Under forberedelserne noterede de antallet af det, de kaldte langtidseffekt-kommentarer, der blev defineret som: en kommentar, som indeholder en faktor, der rækker tidsmæssigt ud over de øjeblikkelige følgevirkninger af det forventede resultat af forhandlingen. Det viste sig, at ekspertgruppen brugte 1/10 af forberedelsestiden på den type kommentarer. Middelgruppen brugte 1/25 af tiden.

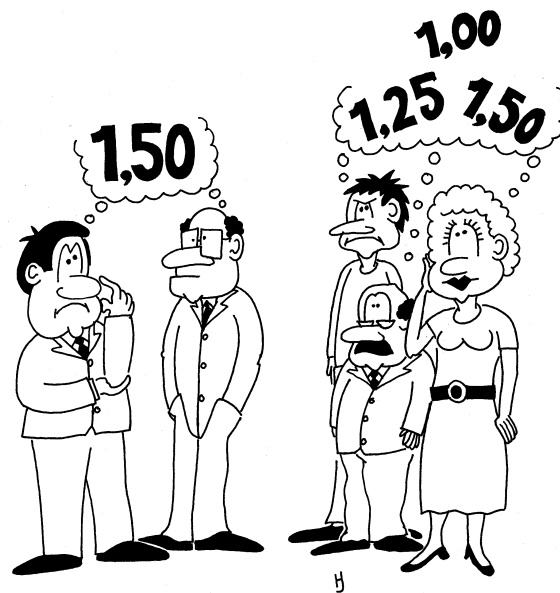
Når man ikke overvejer langtidseffekter kan det resultere i forkerte forventninger og skuffede forhåbninger til resultatet. Reckham og Carlisle skriver, at det selvfølgelig er vanskeligt og kræver meget af den enkelte at dømme om fremtiden. Man skal både have en stor viden og erfaring samt fantasi og kreative evner.

Med hensyn til målsætningen for forhandlingerne skelnes der mellem en fast og fleksibel målsætning: Forhandler man f.eks. om lønforhøjelse og har besluttet sig for, at ville have præcis kr. 1,25 mere i timen, eller har man i stedet sat sig det mål, at man vil acceptere et resultat, der ligger mellem kr. 1,00 og kr. 1,50, men sådan at der skal stærke argumenter til at gå med til et beløb under kr. 1,25. Det sidste kaldes at fastsætte et målområde, og det omfatter et maksimum, et minimum og et målniveau.

I undersøgelsen viste det sig, at ekspertgruppen oftest valgte en fleksibel målsætning, mens middelgruppen oftest satsede på et fastlagt mål. Årsagen var ikke, at ekspertgruppen havde størst frihed til at vælge, middelgruppen havde også

stor frihed til selv at sætte sine mål, men valgte altså oftest faste mål. I det store hele opnåede ekspertgruppen bedre resultater end middelgruppen. Det kan selvfølgelig skyldes, at de er mere trænede forhandlere, men Reckham og Carlisle mener alligevel, at man godt kan konkludere, at en fleksibel målsætning er at foretrække frem for en fast.

Sekvens- og emneplanlægning er også en del af forhandlingsforberedelsen. Sekvensplanlægning betyder planlægning af en bestemt rækkefølge af emner eller handlinger. Det er en god måde at planlægge på, hvis man skal male sin stue.



Arbejdet skal udføres i en bestemt rækkefølge, hvis det skal blive vellykket. A fører til B som fører til C osv. Den type planlægning dominerede i middelgruppen, som f.eks. kunne sige: først tager vi emne A frem, så går vi videre til B, derefter C og så runder vi af med D.

For eksempel: A. Vi vil først beslutte om vi vil sælge, B. så vil vi drøfte prisen, C så kommer leveringsbetingelser og D. herefter vil vi drøfte servicekontrakt.

Hvis man planlægger på den måde kræver det, at modparten i en forhandling er enig i, at emnerne skal tages op i den rækkefølge og er villig til at følge planen. Men det kan man ikke regne med. Hvad nu hvis modparten ønsker at begynde med A, men så gå direkte til D, som han eller hun måske er særligt interesseret i at få diskuteret, og først derefter drøfte B eller C. Den form for mentale "hop" er det svært at foretage, hvis man har forberedt sig på, at emnerne i forhandlingen skal behandles i en bestemt orden. Det kan føre til, at man stædigt holder fast i sin plan, som dermed bliver et forhandlingsobjekt i sig selv. Det er med til at forplumre forhandlingen og fører til tidsspilde.

Ekspertgruppen forberedte sig på en helt anden måde. De planlagde for hvert emne uden at gøre sig nogen overvejelser over, hvilken rækkefølge de skulle komme i. Fordelen ved emneplanlægning frem for sekvensplanlægning er, at det giver langt større fleksibilitet i forhandlingen. Ofte vil modparten møde op med en anden dagsorden end man selv gør, og selv hvis man er enig med modparten om en dagsorden og en rækkefølge forhandlingens emner skal behandles i, ser man i praksis ofte, at man alligevel kommer til at tale om emnerne i en anden rækkefølge. Der er derfor ingen grund til at forstyrre forhandlingens forløb med en alt for usmidig og fastlåst plan.

"Hejs mig nu op, du gamle heks!"

"Har du fyrtøjet med?" spurgte heksen.

"Det er sandt!" sagde soldaten, "det havde jeg rent glemt," og nu gik han og tog det. Heksen hejsede ham op, også stod han igen på landevejen, med lommer, støvler, tornyster og kasket fuld af penge.

"hvad vil du med det fyrtøj?" spurgte soldaten.

"Det kommer ikke dig ved!" sagde heksen, "nu har du jo fået penge! Giv mig nu bare fyrtøjet!" -

"Sniksnak!" sagde soldaten, "vil du straks sige mig, hvad du vil med det, eller jeg trækker min sabel ud og hugger dit hoved af!"

"Nej," sagde heksen.

Så huggede soldaten hovedet af hende. Der lå hun! Men han bandt alle sine penge ind i hendes forklæde, tog det som en bylt på ryggen, puttete fyrtøjet i lommen og gik lige til byen.

Fra H.C. Andersen "Fyrtøjet"

BAF og BATNA

I enhver forhandling kan man komme i den situation, at man ikke kan blive enige eller at modparten er langt stærkere end en selv og ikke har i sinde at bøje sig – at man ganske enkelt er bedst tjent med at forlade forhandlingen. Derfor er det også en del af forhandlingsforberedelsen at finde ud af, hvad man vil gøre i den situation. Man skal kende sit Bedste Alternativ til en Forhandlingsløsning – BAF. Eller i den amerikanske litteratur BATNA – Best Alternative To a Negotiated Agreement.

Man forhandler for at opnå et resultat, der er bedre, end det man kan opnå uden at forhandle. Derfor er det vigtigt at man undersøger og gør sig klart, hvad man synes, det bedste alternativ til en forhandlingsløsning er. Et BAF er noget man skal arbejde aktivt med.

Et eksempel kan være en indkøber for et byggefirma, der skal forhandle med en leverandør om køb af køkkenvaske. Man ved, at kundekredsen er sat sådan sammen, at ved en pris på over 800 kr. pr. vask, kan byggemarkedet ikke sælge vasken. Indkøberen vil gerne købe vaske hos en bestemt leverandør, som han har en god relation til. Leverandørens vaske har en højere kvalitet end dem, der normalt sælges for den pris, så forhandlingen skal handle om, hvorvidt det er muligt at få prisen ned på et niveau, så vasken kan sælges for 799 kr.

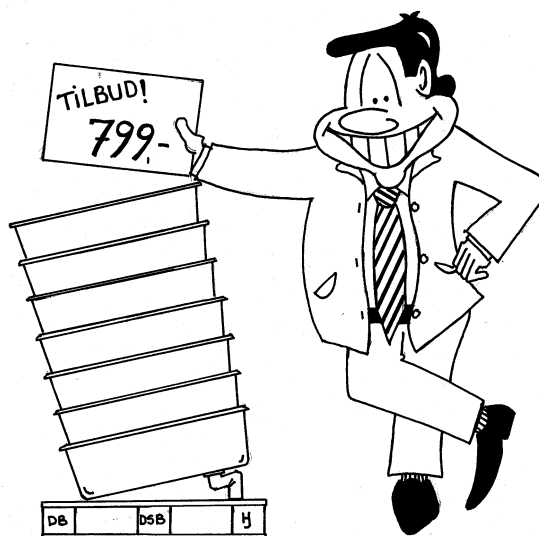
Mange vil i den situation begå den fejl, at de tænker, lad os nu forhandle og se om ikke det går godt. Vi plejer jo at finde ud af det sammen. Så kan jeg altid se på alternativer, hvis vi ikke kommer til enighed. Men med den indstilling risikerer indkøberen at indgå en dårlig handel.

Indkøberen skal i stedet finde frem til sit BAF inden forhandlingen. Det drejer sig selvfølgelig om at undersøge markedet, så han eller hun ved, hvilke andre leverandører, der findes på markedet, og kender deres priser og kvaliteten af deres

produkter. Hvis leverandøren efter grundige forhandlinger ikke er indstillet på nogen form for rabat, kan det være at indkøberen vil sige: "Nu kan jeg desværre ikke bruge mere tid på de her forhandlinger. Jeg køber fremover vaske hos en af dine konkurrenter." Eller at indkøberen bruger sit BAF overfor modparten ved at påpege, at man vil kunne få en bedre pris hos en konkurrent og så se om modparten – stillet overfor dette alternativ – vil vælge at acceptere at sælge til den lavere pris.

Et andet BAF kunne være at man sagde: "Fint, vi kan ikke blive enige om en fornuftig pris for den her type vask, men vi vil alligevel gerne handle med jer fremover. Kan I producere en til os, som vi kan sælge for 799 kr.?"

Det kan også være, at indkøberen alligevel vil handle til den høje pris. Der kan være mange årsager til, at man ønsker at beholde en leverandør. I det tilfælde har indkøberen måske forberedt et alternativ, der går ud på at sælge vasken som slagtilbud for 799 kr. og håber at få solgt så mange, at der kan forhandles rabat næste gang. Hvis indkøberen ikke har gjort sig klart, at der eksisterer forskellige alternativer, og hvilket han eller hun anser for det bedste, er det ikke sikkert han presser modparten langt nok i forhandlingen, og dermed indgår en aftale, der stiller byggemarkedet for dårligt i handelen.



Og det er ikke nok at afsøge alle de forskellige alternativer, der findes. Man er nødt til at vælge det man anser for det bedste. Indkøberen kan jo ikke gøre alle tre ting på en gang. Der skal vælges. Det er derfor, det hedder det bedste alternativ til en forhandlingsløsning, og ikke bare alternativ.

I "Få "ja" når du forhandler" beskriver Fisher og Ury det, at udvikle sit BAF som tre adskilte processer:

- Find frem til en række forholdsregler i tilfælde af, at der ikke kommer nogen aftale i stand.
- Prøv at forbedre nogle af de mest lovende ideer og omdanne dem til praktiske muligheder.
- Vælg foreløbig den tilsyneladende bedste mulighed.

Dit BAF styrker din position

BAF'et er ikke kun vigtigt, fordi man ellers risikerer at acceptere en dårlig forhandlingsløsning. Det skal også overvejes, fordi det stiller en stærkere i forhandlingerne, at man ved, hvad man har af alternativer. Det er ikke nødvendigvis sådan, at den mindste part står svagest overfor en stor organisation eller virksomhed. Da Novo Nordisk og Lundbeck i 2001 slog sig sammen med alle de store medicinalfirmaer i verden for at føre sag mod Sydafrika, fordi man i Sydafrika vil sælge billig kopimedicin mod AIDS, måtte de opgive sagen, selvom de stod til at vinde den rent juridisk. Det lykkedes for forskellige NGOer og den sydafrikanske regering at fremstille firmaerne som griske og fuldstændig ligeglade med, at mennesker i tredje verden dør af AIDS. Den negative presseomtale blev så voldsom, at medicinalfirmaerne opgav sagen og betalte den sydafrikanske stats omkostninger.

Ser vi på eksemplet fra tidligere om at forhandle lønforhøjelse, hvor man havde besluttet sig for at acceptere et resultat et sted mellem kr. 1,00 og kr. 1,50, men helst ikke under kr. 1,25, kan det også umiddelbart se ud som om virksomheden er den stærkeste. Men det er ikke nødvendigvis tilfældet, hvis man gør et stykke arbejde med sit BAF:

Hvis nu det ikke kan lade sig gøre at forhandle sig frem til kr. 1,00 hvad så? Hvad hvis virksomheden holder fast på, at den kun vil give kr. 0,80? Hvad gør man så? Vil man sige sit job op? Vil man gå i strejke? Eller vil man acceptere og kaste sig ud i intensive studier af søndagsavisernes stillingsannoncer?

I lønforhandlingen må man f.eks. se på, hvad der sker, hvis man siger op. Er det sandsynligt, at man let og hurtigt kan finde et job igen? Hvis konjunkturerne er gunstige og situationen i ens fag sådan, at det er let at gå ud på markedet og få et godt og vellønnet job er det muligt, at en opsigelse er den bedste løsning. Det kan det også være, hvis man er i en situation, hvor man er dødtræt af stillingen, og den eneste motivation for at gå på arbejde er pengene. I det tilfælde er det en god ide at søge stillinger allerede inden lønforhandlingen. Man står med et meget stærkt BAF, hvis man har en eller flere stillinger på hånden.

Men det kan også være, at man, hvis man siger op, efterfølgende vil ærgre sig over at have sagt farvel til et godt job og gode kolleger. I den situation kan det måske være et BAF at gå i strejke for at få mere i løn. Hvis jobbet er godt og kollegerne gode kan man vælge at sige til virksomheden: Vi var villige til at acceptere kr. 1,00, men hvis I ikke går med til det, må vi strejke.

Endelig er der også den mulighed, at tiderne ikke er så gunstige. At arbejdsløsheden er stor, og man risikerer selv at få de største problemer ved drastiske løsninger som opsigelser og strejker. I den situation kan man vælge at sige: hvis ikke jeg minimum får den krone mere i timen, giver jeg mig til at lede efter et andet job.

Et BAF sikrer kreative løsninger

At kende sit BAF giver større rum for kreative løsninger. Hvis modparten kommer med et løsningsforslag, man ikke selv havde overvejet, har man mulighed for at sammenligne det med sit BAF og finde ud af, om forslaget er en mulighed, eller BAF'et er bedre.

Det kan være man skal flytte til en anden del af landet og sælge sit hus. En ejendomsmægler har gennem længere tid har haft huset annonceret til salg, men der kommer kun få interesserede for at se huset, og ingen ønsker at betale den pris, du havde håbet at få for det. Efter et stykke tid siger ejendomsmægleren: Jeg kan ikke sælge huset, men jeg har en lejer på hånden, han skal have besked inden i morgen kl. 9, ellers tager han et andet tilbud.



Hvis du ikke har overvejet, hvilke alternativer der er til at sælge huset, er det svært at give ejendomsmægleren et fornuftigt svar inden kl. 9 næste morgen. Hvis du havde overvejet dit BAF, var du allerede klar over, hvad huslejen skulle være, hvis du skulle leje ud uden at tabe penge. Du var klar over, om du kunne skaffe dig en ny bolig uden at have pengene fra udbetalingen på dit hus osv. Det er altså en stor fordel i enhver form for forhandling, at man har arbejdet med sit BAF og kender det inden man går i gang med forhandlingen.

Skal man lade modparten vide, hvad ens BAF er? I "Få "ja" når du forhandler" skriver Fisher og Ury: "Om du skal røbe dit BAF for modparten, afhænger af din vurdering af hans opfattelse af sagen. Hvis dit BAF er meget tiltrækkende – hvis der venter en anden kunde i værelset ved siden af – er det i din interesse at lade modparten vide det. Hvis modparten ikke er klar over, at du har et godt alternativ, bør du absolut lade ham vide det. Men hvis dit bedste alternativ til en forhandlings-løsning er dårligere, end modparten har regnet med, vil det svække din stilling at røbe det."

Alle der har prøvet at købe en ejerbolig kender situationen, hvor ejendomsmægleren har en anden køber klar som modargument, når man prøver at presse prisen ned. En ordentlig forberedelse til en forhandling er også at overveje, hvad modpartens BAF er. Så er det lettere at vurdere, hvad man realistisk kan forvente at nå af resultater. I eksemplet med lønforhandlingen bør man f.eks. overveje hvor let eller svært det er for modparten at skaffe en ny medarbejder med den viden og erfaring der er nødvendig.

Endelig kan der jo også tænkes situationer, hvor både dit og modpartens BAF er bedre end det i kan forhandle jer frem til. Så kan man lige så godt opgive yderligere forsøg på at nå til enighed og slutte forhandlingen på en venskabelig måde.

Bogholderen: Jeg er kommen hid, skønne Jomfrue, efter den Aftale, som er gjort imellem Hr. Vielgeschrey og min gode Far, at begiære hende udi ald Tugt og Høviskhed til min ægte Hustru, og at spørge hende, om hun vil have mig til sin ægte Mand?

Magdelone: Jeg siger tusinde Tak.

Bogholderen: Jeg beder da ydmygst, hun ikke vil forsmaa denne Ring til Morgengave.

Magdelone: Jeg siger tusinde Tak. Vil hand ikke sidde ned min Engel!

Bogholderen: Ney, tak skønne Jomfru! jeg vil heller staae.

Magdelone: Ach! jeg beder, at hand vil sætte sig min Engel.

Bogholderen: Om Forladelse min hierte Jomfrue! maae jeg tage paa hendes Bryst.

Magdelone: Jeg siger tusind Tak.

Fra Ludvig Holberg "Den stundesløse"

Forhandleradfærd

Der er fire generelle misforståelse om, hvad der kendetegner en drevne forhandler:

- Den drevne forhandler er hård og kompromisløs. Nej, gode forhandlere er fleksible og søger at finde frem til et resultat, alle kan acceptere, medmindre han eller hun er bundet af et mandat.
- Den drevne forhandler er lukket og deler ikke sine informationer. Nej, den gode forhandler formår at bruge alle relevante informationer til fælles fordel.
- Den der taler styrer forhandlingen. Nej, det afhænger af hvad der tales om. Tavshed i forhandlinger kan også være guld værd.
- Den drevne forhandler er enten god eller skrap. Nej, den gode forhandler er et menneske, der søger at udnytte sin viden, sine erfaringer og sin gennemslagskraft så godt som muligt uden altid at tage hensyn til dine forventninger.

Der er meget af det, man umiddelbart tror, er en effektiv forhandleradfærd, der viser sig at være det stik modsatte. Det kan kort resumeres på denne måde:

Adfærd, der hæmmer effektiviteten:	Adfærd, der fremmer effektiviteten:
- Irritationsfremkaldende ord eller sætninger - Hurtige modforslag - Forsvars- og angrebsspiraler - Argumentudvanding	-Forvarsling af adfærdstype - Uddybning og opsummering - Informationssøgning - Tilkendegivelse af egne følelser

Det vil vi komme nærmere ind på i det følgende, og give nogen råd til, hvordan man kan imødegå en modpart, der ikke overholder spillets regler eller bruger forskellige former for afledningstaktikker.

Effektiv forhandleradfærd

N. Rackham og J. Carlisle har udover den artikel om planlægning af forhandlinger, som vi har refereret tidligere, også offentliggjort en artikel i Journal of European Industrial Training om den effektive forhandler. De har opstillet tre ting, som de mener, bør karakteriserer den effektive forhandler:

- Repræsentanter fra begge parter i forhandlingen skal kunne bedømme hans eller hendes resultater positivt.
- Forhandleren skal inden for en given tidsramme konstant have opnået gode resultater – ikke noget med periodevis op- eller nedture.
- De efterfølgende resultater af forhandlingen må ikke være belastede af fejl eller misforståelser. Den opnåede accept eller enighed skal være synlig.

De fandt de 49 forhandlere, der levede op til kriterierne, de udgør i det følgende "ekspertgruppen". De overværede 103 forhandlinger med ekspertgruppemedlemmer og sammenlignede dem med en række forhandlinger. De overværede med en kontrolgruppe, som i det følgende kaldes "middelgruppen".

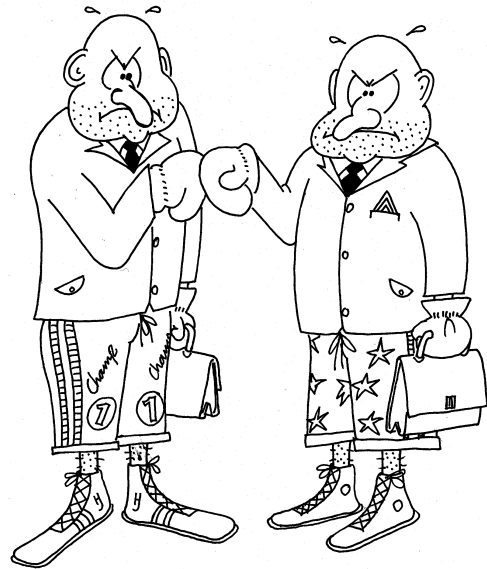
Uhensigtsmæssig adfærd

Man opnår ikke noget ved at irritere modparten i en forhandling, og det var da også helt tydeligt i Reckham og Carlises undersøgelser at ekspertgruppen kun brugte få såkaldt irritationsfremkaldende ord. Det er f.eks. udtryk som "et virkelig rundhåndet tilbud", "særdeles rimeligt", "i en god mening", "helt retfærdigt" og andre meget positivt ladede ord. De virker irriterende, fordi det opfattes som selvros og antyder at modparten er urimelig og uretfærdig.

Det er let at undgå at sige noget direkte negativt om modparten, men åbenbart svært at lade være med at rose sig selv, medmindre man er opmærksom på det. Ekspertgruppen brugte kun irritationsfremmende ord 2,3 gange i løbet af en times taletid, hvor middelgruppen brugte dem 10,8 gange.

Det er heller ikke god forhandleradfærd at komme med modforslag, så snart modparten kommer med et forslag. Modforslag er uhensigtsmæssige, fordi de tilføjer nye aspekter til forhandlingen, som kan føre til at komplicere og sløre situationen. De bliver fremsat på et tidspunkt, hvor modparten ikke er særlig modtagelig, fordi vedkommende lige selv har stillet et forslag og er optaget af det. Og endelig opleves de ofte som blokeringer og uenighed frem for ærligt mente forslag. Det var ekspertgruppen opmærksom på, den kom kun med 1,7 modforslag pr. times taletid, hvor middelgruppen kom med 3,1.

Konflikter er en del af enhver forhandling. Det kan føre til følelsesmæssige svingninger hos den enkelte forhandler, som kan udarte til angrebs- eller forsvarslignende udsagn. I den situation er der en tendens til, at det går op i en spiral med stigende intensitet. Den ene siger f.eks. "Jeg synes, du bruger usaglige argumenter," hvorefter der kommer et forsvar, som af modparten opleves som et modangreb: "Det passer ikke, og det kan jeg dokumentere". Det kan så føre til et forstærket angreb: "Den dokumentation er intet værd og modbevises desuden klart af mine papirer" osv. osv. Middelgruppen brugte 6,3% af deres tid på at forsvare sig på den måde.



Et var især forsvar af typen: "Det er ikke os, der har skabt den her situation" eller "Vi gjorde kun, hvad vi synes var bedst for alle". Når de angreb, var det oftest med en blød start, hvorefter de fik kørt sig selv og modparten op i den negative spiral. Ekspertgruppen brugte kun 1,9% af tiden på forsvar og angreb, og når de angreb var det hårdt, direkte og uden varsel.

Det er altid godt, at have gode argumenter for sin sag. Mange tror, at jo flere gode argumenter, jo bedre. Men det er ikke tilfældet. Hvis man har for mange argumenter for en sag ender man med, at fremføre nogen, som er dårlige, og så kan modparten rette sit skyts mod dem. Det er bedre med få gode argumenter. Ekspertgruppen brugte i snit 1,8 argumenter til fordel for en sag, mens middelgruppen brugte tre.

Hensigtsmæssig adfærd

Det er altid en god ide at lade modparten vide, når man ville komme med et forslag eller stille et spørgsmål. Det kaldes forvarsling af adfærd. Man siger f.eks. "Må jeg lige spørge, hvad det præcise antal er?" frem for at sige "Hvad er det præcise antal?" Eller: "Jeg vil gerne stille et forslag i den forbindelse..." På den måde forbereder man modparten til at reagere. Der er flere fordele ved at forvarsle: Det holder tempoet nede og giver begge parter tid til at tænke sig om. Det hæmmer følelsesmæssige "flip" og bidrager til at holde diskussionen på et rationelt niveau. Det giver færre muligheder for misforståelser og gør kommunikationen klarere.

Ekspertgruppen i undersøgelsen forvarslede dog ikke uenighed ved f.eks. at sige: "Det må jeg erklære mig uenig i, fordi..." Forvarsling af uenighed kan sætte modparten i en forsvarsposition. Ekspertgruppen begyndte i stedet med begrundelsen, så den kunne optages neutralt og modparten ikke ville miste ansigt ved en eventuel accept af begrundelsen.

Uddybning og opsummering er et godt middel til at sikre en fælles, korrekt forståelse. Eksperterne brugte 9,7% af tiden på at uddybe synspunkter og 7,5% på at opsummere. Dvs. at de brugte i alt 17,2% af tiden på at uddybe og opsummere. De tilsvarende tal for middelgruppen var 4,1% og 4,2%. Dvs. at de i alt kun brugte 8,3% af tiden på at uddybe og opsummere.

Fordelene ved at uddybe og opsummere er, at man tvinger modparten til at be- eller afkræfte det, vedkommen har sagt, ved f.eks. at sige: "Jeg forstår dig sådan, at du ikke ser noget positivt i forslaget." eller "Som du ser det, er der altså mulighed for kompensation på dette område?".

Uddybning og opsummering sikrer også, at man gennemfører de resultater, man har nået. Det er svært at gennemføre en aftale, der er opnået på uklare præmisser eller kan forstås på forskellige måder. Det er vigtigt at misforståelser, fejltolkninger og uklarheder ryddes af vejen allerede under forhandlingen. Det undlader middelgruppen at gøre. Dels i iver for at nå et hurtigt resultat. Dels fordi de tror, modparten vil opfatte spørgsmål, som manglende forståelse og se det som et svaghedstegn.

Men spørgsmål er ikke et svaghedstegn. Tværtimod viser Reckham og Carlisles undersøgelse at ekspertgruppen brugte 21,3% af tiden på at søge informationer hos modparten, mens middelgruppen kun brugte 9,6%. Fordelen ved at spørge er, at det er vigtigt at få så mange relevante data på bordet som muligt. Det giver det bedste grundlag for et resultat, der kan holde.

Desuden kan spørgsmål bruges som strategi, fordi spørgsmål om fakta giver kontrol med situationen. Spørgsmål er en mere acceptabel måde at udtrykke uenighed på. De holder modparten aktiv og reducerer den tid, han har til at tænke, samtidig med at de giver spørgeren en pause, hvor han eller hun kan bringe sine egne tanker i orden.

Forhandlingseksperter opfattes ofte, som nogen, der aldrig lader deres følelser skinne igennem, men det er ikke helt rigtigt. Reckham og Carlisles ekspertgruppe gav i 12,1% af tiden udtryk for det forskerne kalder "interne udtalelser" dvs. udtalelser der viser noget om, hvad der foregår inde i hans eller hendes hoved. Der hvor de oftest gav udtryk for egne følelser, var når de omtalte det indtryk, modparten gjorde på dem. De kunne f.eks. sige "Jeg er lidt usikker på, hvordan jeg skal tolke det, du lige har sagt" eller "Kan du ikke lige uddybe det du sagde, jeg er lidt usikker på, om det var hele sandheden."

I den tilsvarende situation ville middelgruppen ofte reagere med tavshed og dermed skabe en pinlig pause. Den brugte kun 7,8 % af tiden på interne udtalelser. Den ville f.eks. sige "Det krav er helt uacceptabelt", hvor ekspertgruppen ville bruge en intern udtalelse som "Det bekymrer mig, at vi er så langt fra hinanden på det punkt." På den måde kan en intern udtalelse bruges som et alternativ til at udtrykke lodret uenighed. Det kan altså være både konstruktivt og tillidsskabende, at give udtryk for sine følelser.

Den unge mand begyndte at rode under træet blandt rødderne, og til sidst opdagede han i en hulning en lille glasflaske. Han løftede den op og holdt den imod lyset, og så da noget som lignede en frø, springe rundt derinde. "Lad mig komme ud, lad mig komme ud," råbte stemmen igen. Han tog proppen af, og straks steg der en ånd op og voksede og voksede og blev efter et øjeblik forløb forfærdelig stor, halv så stor som det gamle egetræ. "Ved du hvad du får til løn fordi du har ladet mig komme ud?" råbte ånden med sin skrækkelige stemme. "Hvordan skulle jeg vide det," sagde manden, ikke en smule bange. "Så skal jeg sige dig det," råbte ånden, "jeg vrider halsen om på dig."

Fra Brdr. Grimm "Ånden i flasken"

Hvis modparten ikke samarbejder

Som omtalt tidligere er det fornuftigt at tale om interesser, valgmuligheder og kriterier i en forhandling, hvis man vil nå et resultat, som begge parter kan være tilfreds med. Men hvad gør man, hvis modparten ikke vil spille med? Når du vil diskutere interesser, fremlægger modparten sine standpunkter. Når du prøver at finde valgmuligheder, der kan give begge en fordel, vil modparten kun øge sit eget udbytte. Og når du prøver at finde saglige kriterier, bliver du angrebet af modparten.

Fisher og Ury angiver tre måder man kan få modparten til at rette sin opmærksomhed mod sagens indhold. Den første er at du selv bliver ved med at insistere på, at det er sagens indhold, der skal diskuteres, altså at holde fast i den principbestemte forhandling, som vi gennemgik tidligere. Det virker ofte overbevisende på modparten, som så vil begynde også at tale om interesser, valgmuligheder og kriterier. Men hvis det ikke hjælper anbefaler Fisher og Ury det, de kalder forhandlingsjiu-jitsu, eller hvis man kører helt fast at inddrage en tredje part.

Forhandlingsjiu-jitsu

Når en modpart giver udtryk for et fast standpunkt, er det fristende at begynde at imødegå standpunktet, men gør du det har modparten trukket dig ind i en standpunktsforhandling. I stedet kan du bruge forhandlingsjiu-jitsu, som kaldes sådan, fordi det handler om ikke at gå ind i en styrkeprøve med modparten, men i stedet, som i jiu-jitsu, at forsøge at træde til side og gøre modstanderens styrke til din fordel. Du kan bl.a. gøre følgende:

- I stedet for at afvise modpartens standpunkt, kan du betragte det som et muligt løsningsforslag. Find ud af hvilke interesser og principper det bygger på og forsøg at forbedre forslaget. Gå ud fra at standpunktet er et forsøg på at

tilgodese begge parter interesser på den bedste måde og spørg, hvordan modparten mener, at forslaget bedst løser det foreliggende problem.

- Forsvar ikke dine egne ideer, men indbyd til kritik og råd. Hvis du indbyder modparten til at kritisere dit forslag, kan du finde frem til hans eller hendes egentlige interesse og på den måde forbedre dine forslag. Hvis du siger: "Hvad er det for interesser mit forslag ikke tager højde for?" eller "Hvad ville du gøre, hvis du var i mit sted?", får du modpartens interesser på banen og involveret i at finde en løsning, der også tilgodeser dine interesser.
- Omformuler angreb på dig, så de bliver til angreb på problemet. Når modparten angriber dig sker det måske i vrede, lad dem få afløb for vreden, og når det er overstået kan du forsøge at omformulere angrebet, så det bliver et angreb på problemet. Det kunne f.eks. være: "Når du siger jeg er stædig, hvad er så grunden til, at du ikke kan gå ind på mit forslag?"
- Stil spørgsmål og vent. Påstande skaber modstand, hvor spørgsmål frembringer svar. Modparten kommer til orde og tager stilling til problemet. Hvis du ikke synes du får et ordentligt svar, skal du bare tie stille og vente. De fleste synes tavshed let bliver pinlig - hellere svare end sidde i tavshed.

Inddrag en mægler

Hvis alle dine forsøg på at ændre en standpunktsforhandling til en principforhandling er slået fejl, kan du foreslå at tilkalde en mægler. En mægler vil ofte være i stand til at guide konfliktens parter væk fra at forhandle om det personlige og over til det saglige. Og en mægler kan ofte finde en upartisk måde at løse konflikten på.

En af de metoder man kan bruge til at sætte en person i stand til at mægle kaldes enkelttekst proceduren. Den går ud på at mægleren udarbejder et kompromis. Det præsenteres for parterne, som kommer med deres kommentarer. Mægleren udarbejder et nyt forslag, og proceduren gentages indtil man har en løsning begge parter er tilfreds med. Harvard Negotiation Project brugte metoden under forhandlingerne mellem Israel og Ægypten i Camp David i 1978. Fisher og Ury skriver:



"USA hørte på begge parter, udarbejdede et forslag, som ikke forpligtede nogen, opfordrede til kritik og forbedrede forslaget igen og igen, indtil mæglerne ikke kunne

forbedre det yderligere. Efter tretten dage og hen ved treogtyve forslag var den amerikanske side nået frem til en tekst, som den var parat til at anbefale. Da præsident Carter anbefalede den, blev den også godkendt af både Israel og Ægypten.”

Modgå beskidte tricks

Du kan komme ud for, at din modpart vil bruge ”beskidte tricks” eller forskellige former for mere eller mindre pæn taktik. Det kan modgås på forskellige måder:

- Modparten kan give dig forkerte oplysninger. F.eks. sige at produktionsomkostningerne på en vare i forhandler er kr. 100,-, mens realiteten er, at den kun er kr. 75,-. Derfor er det vigtigt altid at kontrollere oplysninger, så du kan imødegå dem, hvis de er forkerte. Vær altid venlig, når du skal korrigere din modpart, der er ingen grund til at beskyldes ham eller hende for at lyve. Du kan evt. sige: ”Jeres produktionsomkostninger må være meget høje, jeg har undersøgt markedet og jeres konkurrenter kan producere til kr. 75,-”
- Modparten kan være uklar om sin fuldmagt eller samarbejde. F.eks. lade dig tro, at han har fuldmagt til at indgå en aftale, og når du tror I har en aftale siger vedkommende ”Det bliver jeg nødt til at få godkendt af min chef”. I det tilfælde må du holde hovedet koldt og enten sige ”Fint, så betragter vi det som et udkast, som vi begge vender med vores chef” eller ”Fremover vil jeg gerne forhandle med en, der kan indgå en aftale.
- De fysiske rammer forhandlingen foregår i er vigtige. Er det hos dig, hos modparten eller på neutral grund? Hvis omgivelserne stresser dig, f.eks. på grund af støj, skal du forlange at I flytter til andre omgivelser. Vær opmærksom på, at det nogen gange kan betale sig at forhandle hos modparten. Det kan gøre ham eller hende mere tryk og åben overfor dine forslag, og det har den fordel, at du kan gå, når du synes det er nødvendigt.
- Modparten kan angribe dig personligt. F.eks. komme med bemærkninger om dit tøj og udseende: ”Du ser ud som om du er stresset. Har du arbejdet hele natten?” Lad være med at lade dig gå på af det, bliv hverken vred eller ked af det. Det gælder om at have is i maven og bevare uforskammetheder roligt og venlig, så er det modparten der bliver bragt ud af balance. Eller hvis det personlige angreb går ud på f.eks. ikke at se på dig eller ikke at høre efter, så tage det op, sig at han eller hun skal se på dig eller høre efter, så bliver den taktik formentlig ikke brugt igen.
- Tricket med den skrappe og den venlige forhandler. Vi kender den alle fra krimifilm. Under en afhøring spiller den ene politibetjent hård i flinten, mens den anden er venlig og imødekommende – begge dele med det formål at få en tilståelse. Det kendes også i forhandling. Den ene modpart siger f.eks. ”Jeg kan under ingen omstændigheder købe til over 100,- kr. pr. stk.” Den anden siger til sin makker: ”Nu er du måske lidt stejl, lad os nu tale om

det.” og så henvendt til dig: ”Har du mulighed for at sælge for 98,- kr.?” Det ser ud som om han gør dig en tjeneste, men det er manipulation. Bevar hovedet koldt og forlang igen objektive kriterier, sig f.eks. ”Jeg kan godt se, du prøver at være rimelig, men hvorfor mener du kr. 98,- er en rimelig pris?”

- At true eller spille på modpartens frygt er også et beskidt trick. Bemærkninger som ”Hvis du ikke slår til nu, kan jeg ikke blive ved med at give dig så høje rabatter.” skal ignoreres. Det er som regel bluff. Modparten er for det meste også interesseret i et positivt resultat. Gode forhandlere bruger sjældent trusler, men hvis du vil true, må du nøje overveje, hvad konsekvensen er, og fremsætte truslen på en troværdig måde. Det kan ikke nytte, at en forhandler fra en fagforening truer med strejke, hvis han eller hun ikke i forvejen har sikret sig, at medlemmerne vil strejke. Og en trussel kan også blive vendt mod en selv. Forhandleren fra fagforeningen kan risikere, at arbejdsgiverne udtaler til pressen: ”Det ser ud til, at fagforeningen har så dårlige argumenter for deres lønkrav, at de kun kan true med at strejke.” Og i den situation er det pludselig fagforeningen, der kommer til at stå som den urimelige part.
- Ekstreme krav kan også være en del af spillet. De fremsættes ofte ud fra en tro på, at man vil ende med at mødes på midten. Men hvis man overdriver virker det let utroværdigt. Hvis du har sat dit hus til salg for kr. 2.000.000 og der kommer en og byder kr. 1.000.000, tager du det ikke alvorligt. Det bør du heller ikke gøre, når du forhandler på dit arbejde. Man bør stille og roligt afvise modpartens krav som urimelige og igen forlange nogle objektive kriterier for en prisfastsættelse. Man kan også komme ud for, at modparten skruer sine krav op, hver gang han eller hun har givet en indrømmelse. I det tilfælde, bør du forlange en pause og give dig tid til at overveje, om du vil fortsætte forhandlingen på det grundlag. Det gør modparten opmærksom på, at du finder metoden uacceptabel, og hvis du genoptager forhandlingen, vil modparten være mere seriøs, hvis han eller hun er interesseret i en løsning.

De fleste af de taktikker, der bevidst eller ubevidst anvendes under forhandlinger, går på det irrationelle, det følelsesdominerede. De drejer sig næsten alle sammen om at svække modpartens forhandlingsposition ved at pirre til hans eller hendes følelser og fremkalde glæde, frygt, vrede, skyldfølelse og usikkerhed.

Når du laver dine forhandlingsforberedelser, skal du ruste dig til, at modparten måske forsøger sig med en eller flere af disse taktikker. Og når du sidder i forhandlingen skal du holde hovedet koldt.



Hvis du ikke ønsker en konfrontation, der meget let fører til en taber-vinder situation, så undgå modangreb, forsvar eller opgivelse. At søge efter objektive kriterier, finde fælles interesser og adskille person og problem er mere hensigtsmæssigt.

Hvis du ærgrer dig over, at du ikke fik lejlighed til at gøre gengæld, så husk at din modpart sandsynligvis har været frustreret over, at han eller hun ikke fik bragt dig ud af balance, ikke fik dig til at give efter og ikke kom igennem med sin pression.

Alle mennesker har selvfølgelig en grænse for, hvad de vil finde sig i. Går modparten, bevidst eller ubevidst, over disse grænser er det næsten umenneskeligt at forlange, at man skal undertrykke sine følelser. Det er heller ikke meningen. Ingen kan undgå at vise følelser under en forhandling, og som vi så tidligere, er det de dygtige forhandlere, der forstår at bruge deres følelser positivt i forhandlingen. Det drejer sig om at have sine følelser under kontrol og erkende hvilken rolle – positiv eller negativ – de kan spille i forhandlingen.

God forberedelse, viden om modparten, realistiske forventninger til hans eller hendes naturlige eller taktiske adfærd er alt sammen noget, der hjælper dig til at bevare overblikket og opnå et for begge parter tilfredsstillende resultat. Og husk under forhandlingen de fire grundregler i den principbestemte forhandling:

- Hold person og problem adskilt.
- Fokuser på interesser og ikke på standpunkter.
- Sørg for at der er valgmuligheder, dvs. tilvejebring flere forskellige valgmuligheder før der træffes en beslutning.
- Forlang et resultat, som er baseret på et objektivt kriterium.

At man, når det i sandhed skal lykkes en at føre et menneske hen til et bestemt sted, først og fremmest må passe på at finde ham der, hvor han er og begynde der. Det er hemmeligheden i al hjælpekunst. Enhver der ikke kan klare det, han er i sig selv i indbildning, når han mener at kunne hjælpe en anden.

Fra Søren Kierkegaard "Brudstykke af en ligefrem bekendelse"

Faser i forhandlingen

Når du skal i gang med selve forhandlingen er det ikke ligegyldigt, hvornår du gør hvad. I dette afsnit gennemgår vi først det, der kaldes en gennembrudsforhandling. Det er et forslag til fem trin, du kan bruge, hvis du står overfor en modvillig forhandler.

I bogen "Gør "nej" til "ja" når du forhandler" af William Ury, som er en efterfølger til den tidligere omtalte "Få "ja" når du forhandler", beskriver han fem trin i en forhandling, hvor modparten starter med at være modvillig. Han kalder den type forhandling en gennembrudsforhandling.

De fem trin er:

- Gå ud på balkonen
- Gå over på modpartens side af bordet
- Du skal ikke forkaste, men omformulere
- Byg en forgyldt bro til modparten
- Bring modparten til fornuft, tving ham ikke i knæ.

Gå ud på balkonen

Hvis du i starten af en forhandling fornemmer, at modparten er modvillig eller aggressiv, skal du ikke reagere ved selv at blive negativt indstillet. Det gælder om at huske sine langsigtede mål og interesser i stedet for at reagere impulsivt. Du skal give dig tid til at tænke og prøve at se på situationen på en objektiv og distanceret måde. Balkonen er en metafor for en distanceret holdning. Man kan forestille sig, at man er til et selskab og går ud på balkonen, for at få et bedre overblik og for at få tid til at tænke sig om.

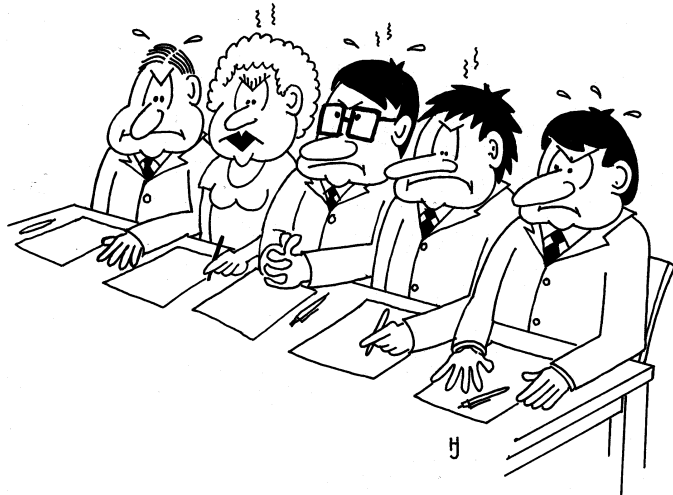
Den enkleste måde at skaffe sig en pause på, er ved at tie stille. Du har ingen glæde af at svare modparten, når du er vred eller frustreret, for i den situation kan du ikke tænke klart. På balkonen tænker du dine langsigtede interesser og dit BAF igennem, og pausen har også den fordel, at din modpart får tid til at køle af.

Der er grænser for, hvor længe man kan tie stille selvom man har brug for mere tid til at tænke. I den situation er det en god ide at gå tilbage i forhandlingen og gentage den. Selvom du har forstået alt hvad der er blevet sagt, kan du sige: "Jeg tror ikke, jeg helt har forstået, hvad du sagde om kontrakten, kan vi ikke gennemgå det igen?" Eller du kan tage noter. Det sætter også tempoet ned, og giver dig tid til at tænke. At gå ud på balkonen handler altså om ikke at blive vred og slå igen, men om i stedet at fokusere på sit BAF og fastholde sine interesser.

Gå over på modpartens side af bordet

Når du har været ude på balkonen og selv er faldet til ro, gælder det om at få modparten til at falde ned. Det gør du bedst ved at gøre det modsatte af, hvad han eller hun regner med. Lad være med at starte et modangreb, vær i stedet imødekommende. Lyt efter, hvad din modpart siger, anerkend synspunkterne og erklær dig enig på de områder, hvor det kan lade sig gøre. Eller sagt på en anden måde: Gå over på modpartens side af bordet.

Alt for ofte er forhandlinger en opridsning af standpunkter, hvor ingen hører efter, hvad den anden siger, men kun arbejder på at forberede det næste modangreb. Du skal i stedet lytte aktivt til hvad modparten fremfører og anerkende synspunktet selvom du er uenig. At anerkende modpartens synspunkt er ikke det samme som at være enig. Det er at respektere hans eller hendes person og ret til at mene, som de gør.



Det næste trin er at erklære sig enig så ofte man kan uden at give unødvendige indrømmelser. Det er ikke et svaghedstegn at erklære sig enig, tværtimod styrker det din position. Det er lettere at få modparten til at sige "Ja", når han eller hun flere gange har oplevet at du har sagt "Ja". Det gælder om at få opbygget et godt arbejdsfællesskab, hvor begge parter arbejder frem mod det bedste resultat.

Du skal ikke forkaste, men omformulere

Nu, hvor du har fået skabt et godt forhandlingsklima, skal du have overbevist modparten om, at I skal forhandle om interesser i stedet for standpunkter. Du skal have ændret spillereglerne. Den bedste metode til at ændre spillereglerne er at omformulere modpartens forslag i stedet for hele tiden at forkaste dem.

Men for at ændre reglerne er det også vigtigt, at du modgår modpartens taktikker. Hvis han eller hun blokerer ved f.eks. at sige "Det er mit sidste tilbud," skal du ignorere blokeringen. En anden type blokering er ultimative krav, som hvis f.eks. en fagforeningsforhandler siger "Jeg skal mindst have 5% mere i løn til medlemmerne" Her kan man udlægge blokeringen som en målsætning eller en hensigtserklæring og sige: "Vi har jo alle vore mål, og vores er at holde omkostningerne nede."

Byg en forgyldt bro til modparten

"En dag faldt det mig ind, at jeg kunne forsøge at få ham over på min side, når jeg nu ikke kunne holde ham på afstand. Jeg sagde til ham. "Jeg prøver at lave en film om kampen mod nazisterne, og jeg vil gerne have dig til at spille rollen som krigshelt." Han lo mig op i mit åbne ansigt, men nogen tid efter sagde han ja. Han var en stor fjortenårs dreng og lignede John Wayne. Jeg gjorde ham til sergent i

filmen og udstyrede ham med stålhelmet, uniform og oppakning. Derefter blev han min bedste ven.”

At bygge en bro til modparten er at trække ham eller hende i den retning, man ønsker. Det drejer sig om at opfatte sig selv som en mægler og inddrage modparten i processen og bruge hans eller hendes ideer. Det er også vigtigt, at du sørger for at tilgodese modpartens interesser og behov, som kan være af en helt anden karakter end selve det, I ellers forhandler om.

Det kan være at en butiksejer ikke vil sælge sin butik uanset, hvor favorabelt et tilbud han får, fordi han har et behov for fortsat at være selvstændig. Det er vigtigt at sørge for, at modparten ikke taber ansigt, og at forhandlingsresultatet ser ud som en sejr for ham eller hende. Derfor er det også vigtigt, at du giver processen den tid, der er nødvendig. Du skal endelig ikke presse på for at få et hurtigt resultat, det tager tid at ombestemme sig.

Bring modparten til fornuft, tving ham ikke i knæ

Hvis man prøver at bruge magt for at nå et godt resultat i en forhandling, vil der normalt ske det stik modsatte. Hvis man truer modparten, vil han eller hun formentlig kridte skoene og stå fast. Du kommer dermed ind i en ond spiral, hvor dine trusler gør det sværere og sværere for modparten at sige ja, fordi det bliver ensbetydende med et nederlag. Gennembrudsforhandlingen handler grundlæggende om, at du skal bringe din modpart til fornuft frem for at gå ind i et ufrugtbart magtspil.

Det er bedre at forklare modparten de negative konsekvenser af, at I ikke når til enighed, det er langt bedre at bruge advarsler end trusler. Du kan også på en rolig og ikke-aggressiv måde forklare modparten, hvad dit BAF er. Det drejer sig om at udvise selvbeherskelse og få modparten til at forstå, at du ikke ønsker en sejr, men gerne vil nå frem til en aftale, der er til alles bedste og tilgodeser så mange interesser som overhovedet muligt.

Vis modparten at den gyldne bro altid er åben og brug din styrke til at bringe ham eller hende til fornuft frem for at tvinge modparten i knæ.

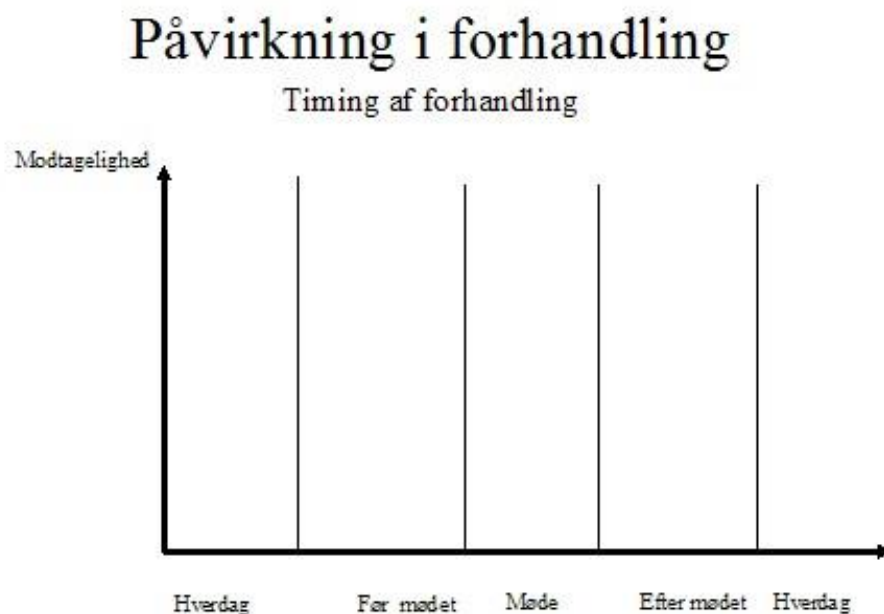
Hver ting til sin tid og alting på rette plads

Citat: Alfons Åbergs far

Timing af forhandling

Mange har den opfattelse, at forhandlinger er noget, der alene foregår ved forhandlingsbordet, men det er en alt for snæver tilgang til forhandlinger. De bør starte inden parterne mødes. Og hvis forhandlingspartneren er en, man jævnligt skal samarbejde med, eller hvis forhandlingen strækker sig over flere møder, fortsætter forhandlingen også efter parterne er gået fra hinanden.

Det kan illustreres på følgende måde, hvor den lodrette akse viser faserne i en forhandling:

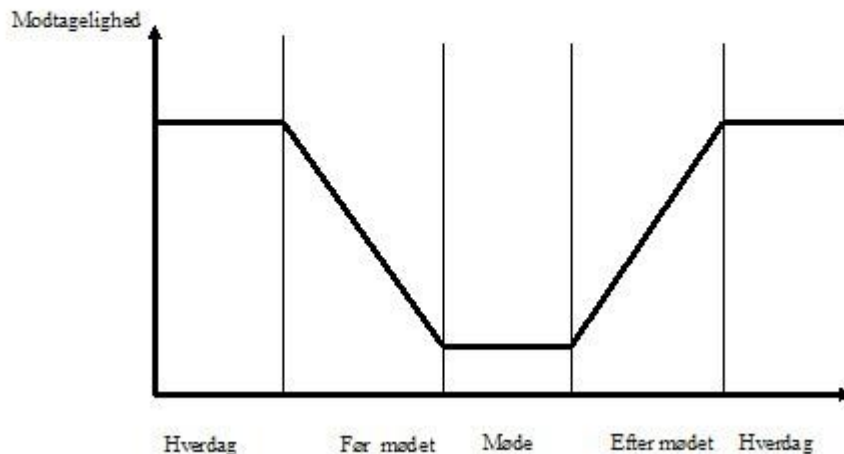


En forhandling består af to parter, som har forskellige interesser. Opgaven for den gode forhandler er, som vi har beskrevet tidligere, at påvirke modparten til at opgive nogle af deres krav, og i stedet acceptere nogen af vores krav. Når forhandlingerne skal i gang, vil mange forberede sig til forhandlingsmødet. Man finder sine bedste argumenter frem og forbereder sig på de argumenter modparten har. Dvs. man tager våben med i form af argumenter og skjold med i form af modargumenter. Med andre ord, hverken vores eller modpartens modtagelighed for argumenter under forhandlingsmødet er ret stor, for vi har gjort alt muligt for ikke at høre andet end det vi selv kommer med.

Hvis vi sætter en kurve for modtagelighed – dvs. hvor indstillede vi er på at lade os påvirke af modparten - ind i tegningen af forhandlingens faser, vil vi se, at modtageligheden for argumenter og anden påvirkning er størst, hvis parterne mødes i hverdagen. Den er faldende i tiden fra forhandlingsmødet er aftalt og mindst under selve mødet. I perioden efter mødet stiger viljen til at lytte til hinanden igen.

Påvirkning i forhandling

Timing af forhandling



Med andre ord når forhandlingsparterne mødes til daglig og taler om tingene, vil der være en langt større modtagelighed – vilje til at lytte til hinanden. Man kender det fra sit daglige arbejde, hvor mange problemer bliver løst over en snak i kantinen. Man sidder og sludrer lidt om det daglige arbejde uden at formålet med samtalen er at nå frem til en løsning af nogle problemer, og pludselig har man snakket sig frem til en løsning. At viljen til at lytte er størst i hverdagen og før mødet, kan den gode forhandler bruge til sin fordel.

Da en forhandler fra Socialministeriet skulle forhandle budget med Finansministeriet, handlede et af punkterne om børn med den sygdom der hedder Føllings syndrom. Spædbørn med denne sygdom bliver dybt åndssvage, hvis de ikke får en bestemt modernælkserstatning, som staten betaler for dem. Prisen på denne type modernælkserstatning var steget 30%, men Finansministeriet ville kun give Socialministeriet en opskrivning af budgettet på 5%. Forhandleren fra Socialministeriet fandt ved et tilfælde ud af, at både han og Finansministeriets forhandler jævnligt så film på Filmmuseet. Og under uformelle samtaler fik han repræsentanten fra Finansministeriet til at tænke på, hvor dyrt det ville blive hvis børnene ikke fik modernælkserstatningen, og hvor lille et beløb en forhøjelse på 30% var i den sammenhæng. Det kunne han se over en kop kaffe på Filmmuseet, men ikke under den formelle del af forhandlingen, hvor han var fokuseret på at Finansministeriet skulle sikre at statens udgifter ikke steg på næste års finanslov.

Så snart et møde er aftalt drejer det sig også om så hurtigt som muligt, at meddele modparten hvilke ønsker man har til forhandlingen. De fleste professionelle forhandlere har et mandat, og det kan modparten lige så godt kende. Og hvis man ønsker at påvirke mandatet, er det lettere at gøre det inden mødet, mens modparten er ved at forberede sit mandat. Ved selve forhandlingsmødet, hvor modpartens mandat er fastlagt er det ofte meget sværere at trænge igennem, dels fordi modparten i højere grad vil se det som et nederlag at skifte position, dels fordi modparten måske ikke har umiddelbar adgang til det bagland, som skal godkende en ændring af mandatet.

Hvis begge parter i en forhandling forbereder sig uden at kende noget til den anden parts holdninger, bliver forberedelsen dårligere. Man kunne forestille sig en situation, hvor en virksomhed skal have lønforhandlinger med medarbejderne. Ledelsen har måske den opfattelse, at medarbejderne er tilfredse med lønniveauet og ikke vil stille krav om lønforhøjelser i år. Men medarbejderne mener, at de har et lønefterslæb og ønsker en forhøjelse på 10%. Hvis ikke parterne er i kontakt med hinanden inden forhandlingsmødet vil begge parter møde op med mandater, der næsten vil gøre det umuligt for dem at nå til et resultat. Hvis tillidsfolkene derimod sender deres krav til ledelsen inden forhandlingerne, betyder det naturligvis ikke at de uden videre får de 10% de ønsker, men ledelsen er under forberedelsen af deres mandat klar over, at de nok er nødt til at have et eller andet at komme med. Dermed har medarbejderne fået ledelsen til at tage de første skridt til at komme dem i møde – allerede inden forhandlingerne officielt er begyndt.

I følgende illustration ses en række af de aktiviteter, man kan benytte sig af for at påvirke modparten i en forhandlingsproces:

Aktiviteter i en forhandlingsproces



I hverdagen skal man huske at være synlig for modparten, sørg for at I taler sammen en gang imellem og har en løbende dialog om de forretninger eller andre forhandlingsemner, I har sammen. På overordnet plan benytter virksomheder og organisationer sig af mange af disse aktiviteter i forbindelse med marketing og reklame og ved branding af virksomheden eller dens produkter. Men det gælder altså også ved mere individuelle forhandlinger.

Del din viden med modparten, det er vigtigt, at han eller hun er orienteret, om det der sker i din virksomhed eller organisation, ligesom det er vigtigt, at du holder dig orienteret om, hvad der sker i modpartens virksomhed eller organisation. Det kan man f.eks. gøre ved at holde uformelle møder bare for at ses og snakke sammen, eller tage en kop kaffe eller en øl sammen efter arbejdstid. Det er med til at opbygge den helt nødvendige tillid og respekt, som du skal have til modparten og han eller hun til dig. Men husk at tillid og respekt skal være gensidig, hvis du stoler på modparten, uden at han eller hun har respekt for dig, kan det gå galt.

Det er også afgørende at få sit eget bagland til at respektere modparten, og her er hverdagen også den periode, hvor det er lettest. Hvis f.eks. en imam i Irak forhandler med amerikanerne, vil han blive opfattet som en forræder af sit bagland, med mindre de har godkendt og accepteret forhandlingen. En forhandling, hvor baglandet ikke respekterer den, der forhandles med, og respekterer resultatet, er i bedste fald ligegyldig og i værste fald er den ødelæggende for det fremtidige samarbejde.

Når forhandlingsmødet er aftalt, skal du undersøge, hvilke interesser modparten har, udveksle tal, informationer og al den viden I kan have interesse i at begge parter kender inden den egentlige forhandling går i gang. Det er også vigtigt, at du taler med modparten om, hvilke ønsker og forventninger han eller hun har til forhandlingen, og at du samtidig får meddelt dine ønsker og forventninger. Du skal komme med konstruktive udspil til forhandlingen og eventuelt påvirke modparten gennem fælles bekendtskaber. Igen handler det om at opbygge gensidig tillid og respekt.

Når forhandlingsmødet er heldigt gennemført gælder det om at være fælles i udmeldingerne om det gode udfald. Bekræft også efterfølgende at de argumenter, som eventuelt fik overbevist modparten stadig er gode og gyldige, og bekræft at I sammen nåede et godt resultat. Det er også vigtigt at fejre gode resultater evt. ved en efterfølgende middag. Fejringen er også en forberedelse til næste forhandling og hjælper nye aftalemuligheder frem. Det handler igen om at opbygge tillid og respekt.

Faser under forhandlingsmødet

Vi har set på, hvordan man kan bringe en modvillig forhandler til fornuft ved hjælp af gennembrudsforhandling, og på de forskellige faser før og efter selve forhandlingsmødet. Det følgende er en række huskereglar, som du kan bruge til at sikre dig, at du får det optimale ud af selve forhandlingsmødet.

Starten af forhandlingerne

Tit er forhandlingsparterne fjendtlige overfor hinanden, men det gør det, som vi har været inde på tidligere, kun sværere for parterne at nå hinanden. Hvis der er en konflikt, er det ofte ufrugtbart at prøve på at finde ud af, hvem der er årsag til konflikten, og hvorfor den startede.

I for eksempel konflikten i Mellemøsten kan begge parter altid pege på hvilke horrible ting, den anden part har foretaget sig, og det bringer dem helt sikkert længere fra hinanden og ikke nærmere en løsning af, hvordan konflikten kan nedtrappes.

Gem i stedet irritationen eller vreden væk og start med at få en rolig og konstruktiv drøftelse, hvor I får klarhed over, hvem der er til stede, og hvad mødet forventes at slutte med: Skal I nå frem til en aftale på det første møde eller nå til enighed om nogle forhandlingsprincipper og derefter aftale nye møder.

Under alle omstændigheder skal I nå frem til en fælles forståelse af, hvad der skal forhandles, og hvad der på dagsordenen for mødet. Her er det vigtigt at få både alle sine egne og alle modpartens ønsker eller krav på bordet. Start med de forhold, der er enighed og fællesskab om, men bliv ikke overrasket eller stødt over uenighed. Det er jo netop uenigheden – eller de forskellige interesser – der er baggrunden for at der er brug for forhandlingen.

Det er også vigtigt at få en forståelse af, hvordan modparten opfatter situationen – hvordan modpartens landkort ser ud: Hvad er omstændighederne i hans eller hendes bagland, og hvilket mandat kommer modparten med? For at få den viden er det nødvendigt at være interesseret, lyttende og tålmodig.

Udspil

Når du når frem til at komme med dine udspil, skal du formulere dine forventninger ambitiøst, ellers har du ikke noget at handle med. Hvis du kun spiller ud med det, du regner med bliver resultatet af forhandlingen, risikerer du at nå et dårligere resultat end nødvendigt. Derfor skal du spille ud med det du helst ser som resultatet.

Du skal fremføre dine forventninger klart og utvetydigt, men med fornemmelse for modpartens "sprog". Altså at formulere dit udspil så du viser hvordan det opfylder modpartens interesser. Det er, som vi har været inde på tidligere, værd at overveje om man skal sende sine forventninger skriftligt forud for mødet. Hvis du vil gøre det, er det en god ide at få modpartens accept først, for dermed at få modparten til at være mere positivt stemt overfor udspillet.

Der er ingen grund til at argumentere for dine ønsker, som vi har set i afsnittet om effektiv forhandleradfærd. Det kan også virke irriterende på modparten, hvis man bruger for mange "plusord" om sit eget udspil. Du behøver kun at argumentere på de punkter, hvor modparten er uenig.

Når du fremfører dit udspil, skal du få en bekræftelse fra modparten på, at han eller hun har forstået dine ønsker. Og endelig skal modparten også vide, at du har alternativer og er parate til at bruge dem, altså at du har et BAF.

Uenighed

Hvis du bliver uenig med modparten, så lad være med at blive vred og lyt til modpartens argumenter i stedet for at argumentere selv. Den der bliver vred taber hovedet og kan ikke tænke klart. Respekter at begge parter kan have ret ud fra deres ståsted, og lad være med at give modparten skylden for vanskelighederne.

Uenigheden er ikke definitiv, brug den konstruktivt til at finde ud af hvad modsætningerne består i, og hvor I har fælles interesser. Hold hovedet koldt og lad være med at skifte mål for forhandlingen. Det er hverken et mål i sig selv at tækkes modparten eller at gå til angreb på modparten fordi vedkommende sårer en selv – som nogle deltagere på et forhandlingskursus formulerede det: Hellere tabe ansigt end tabe penge.

Pauser

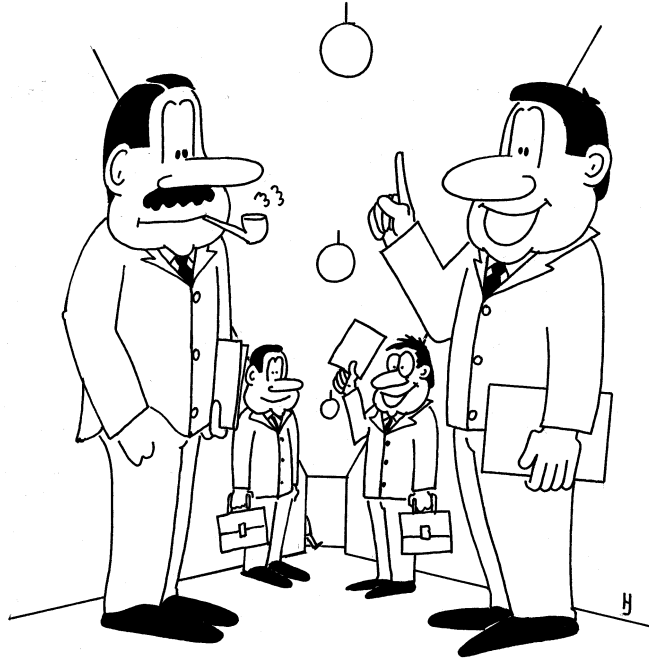
Pauser er en meget vigtig del af forhandlinger. Især delegationer har brug for pauser. Det er i pauserne de kan summere op, ændre strategi, stå fast eller bøje af i forhold til modparten. Under overenskomstforhandlingerne i forligsinstitutionen hører man ofte i pressen, at nu har parterne været til forhandling i 24 timer, men realiteten er, at 23 af 24 timer er pauser, hvor parterne hver for sig og i korridorerne sammen har mulighed for at drøfte de seneste udspil. Pause er i virkeligheden et dårligt ord, for det der foregår. På engelsk hedder det caucus, det betyder sammenrend, og passer langt bedre til det, der foregår under pauserne.

Det tager tid for parterne i en forhandling at flytte sig, det kræver refleksion. Derfor skal man respektere det, hvis modparten ønsker en pause. Men allerede i planlægningen af forhandlingen bør man lægge muligheden for pauser ind. Pauser signalerer seriøsitet og professionalisme.

Når der er pauser, bør du formulere en dagsorden for pauserne. Der kan eventuelt være brug for at arbejde med tal og muligheder, at analysere det, der var svært ved mødet eller til at konferere med baglandet. Endelig kan pauserne også bruges til at få en forfriskning. Forhandling er hårdt arbejde, så du har også behov for pauser til at restituere dig.

Korridorforhandlinger

Pauser kan også bruges til korridorforhandlinger. Ordet har ganske uretfærdigt fået en negativ klang. Det skal du ikke lade dig gå på af, men i stedet deltage i korridorforhandlinger, når mulighederne er til stede. Under korridorforhandlinger er man i en situation, der ligner hverdagen, så her er måske muligheder for gennembrud. Man kan prøve muligheder af i pauserne, mens man inde ved forhandlingsbordet i højere grad vil være tilbøjelig til at formulere og fremsætte fastlåste standpunkter.



Skab selv chancerne – gerne forud for forhandlingsmødet – for uformelle forhandlinger, hvor modparten har lettest ved at komme dig i møde, men husk altid at holde sammen på din delegation, hvis du ikke forhandler alene – sørg altid for at få eller give fyldestgørende tilbagemeldinger før du går videre.

Færdigt arbejde

Vi kalder det, at man i starten af eller i løbet af forhandlingerne kommer med et færdigt udkast til en kontrakt eller et færdigt udkast til en dagsorden for: "Færdigt arbejde". Det er et stærkt middel i forhandlinger – brug og modtag det med omtanke.

Hvis du selv bruger "færdigt arbejde", så aflever det på en måde, så det fremstår som et middel til at bringe forhandlinger videre og til at gøre dine og modpartens positioner konkrete. Prøv at opnå en accept hos modparten af, at du udarbejder det færdige arbejde allerede inden, du skriver det, og giv modparten tid til at sætte sig ind i det. Der er ikke noget mere irriterende, end når man sidder til en forhandling, og så bliver der pludselig smidt et stykke papir på bordet, som man skal tage stilling til med det samme. Det er et beskidt kneb, brug det ikke, hvis du vil have et godt forhold til din forhandlingspartner i fremtiden.

Hvis du selv modtager et "færdigt arbejde", bør du anerkende modpartens indsats for at bringe forhandlingerne fremad og kræve tid til at forberede dig på dine holdninger til det færdige arbejde. Du kan f.eks. sige "Jeg er glad for det store stykke arbejde du har gjort for at bringe os nærmere et resultat. Umiddelbart ser det godt ud, men jeg kan ikke tage endelig stilling til det, før jeg har haft god tid til at læse det igennem." Når du forbereder dine holdninger til det færdige arbejde, skal du ruste dig til, at forhandlingerne om det, kan kræve nærkamp fra ord til ord.

Brug af "færdigt arbejde" eller f. eks. standard kontrakter som mange virksomheder benytter sig af kan sammenlignes med den tidligere nævnte "enkelttekst" forhandling.

Deadline

Giv ikke dig selv et deadline-problem, det kan være fatalt at starte forhandlinger for sent. Et eksempel kan være et pengeinstitut, der kom for sent i gang med at forhandle om forlængelse af licensen til deres it-sikkerhedssystem. Firmaet, der leverede sikkerhedssystemet vidste, at licensen udløb 31. marts. Det lykkedes for dem at trække starten af forhandlingen om forlængelse af licensen ud til 1. marts. De vidste, at pengeinstituttet ikke kunne nå at implementere et nyt system på en måned og kunne forlange, hvad de ville for licensen, fordi et pengeinstitut ikke kan leve uden fungerende it-sikkerhedssystemer.

Så hvis du forhandler med en deadline, så skal du tage stilling til, om den er rimelig og søge at flytte den, hvis den ikke passer dig. Pas på du ikke kommer til at give ekstra (uovervejede) indrømmelser, fordi forhandlingspresset forøges frem mod deadline. Overvej i stedet dit BAF, hvis modparten presser dig med en deadline.

Selve handlen

Ved selve handlen skal du hele tiden huske, hvad dit og modpartens BAF er, så du er helt klar over, hvor meget du selv nærmer dig den grænse, hvor det måske er bedre at opgive forhandlingen, og du ved hvor langt modparten kan forventes at have mulighed for at give sig. Vær tålmodig, deltagende og lyttende – lad være med at acceptere den første den bedste løsning – selv om det er befriende at nå en løsning. Brug din tålmodighed til at undersøge, om der vil kunne findes løsninger, der er bedre for begge parter – eller bedre for bare en part uden at være dårligere for den anden.

Sæt betingelser for dine indrømmelser. Når du giver indrømmelser er det en god ide at bruge "Hvis..., så..." formuleringer. F.eks. "Hvis jeg skal acceptere lavere rabat, så må jeg i stedet have en hurtigere leveringstid." Ved kun at give betingede indrømmelser sikrer man sig, at modparten ikke bare søger at få alle sine interesser opfyldt uden bagefter at ville give en selv noget tilbage.

Når du laver den slags handler skal du huske at holde styr på dem. Tag noter og vær sikker på både din egen og modpartens opfattelse af indholdet af handlerne og betingelserne. Ofte oplever man at parterne efter at have afsluttet forhandlinger reelt ikke er enige om hvordan resultatet ser ud.

Vær ekstra opmærksom på skiftende vilkår og skab dig tid til at tænke over tingene. De skiftende vilkår kan give dig en indikation af, hvad der er vigtigt eller mindre vigtigt for modparten. Der er ingen grund til at lade sig underlægge et tidspres. Tag den nødvendige tid til at afveje fælles og forskellige interesser og komme til en forståelse, og når I er blevet enige så afvej fordele og ulemper ved kompromiset inden du indgår den endelige handel.

Afslutning og referatskrivning

Når aftalen er indgået, bør du sørge for at der bliver skrevet referat af mødet. Tilbyd selv at skrive referatet. Gå tilbage til dagsorden og resumer, hvad I har nået, hvad der mangler, hvordan aftalerne føres ud i livet, og hvem der skal gøre hvad.

Skriv beslutninger detaljeret og med alle relevante og drøftede aspekter og gennemgå referatet sammen med din modpart. Læs enten hele referatet eller læs som minimum aftalte beslutninger højt.

Hvis det viser sig, at I er uenige om referatet, så bevar roen – det er bedre at erkende uenigheden nu end senere. Bevar enigheden om det der er opnået og forhandl om uenigheden som en selvstændig forhandling. En måde at komme videre på kan være at opfatte referatet som en "enkeltekst" og gå videre med en enkeltekst procedure om referatet, sådan som det er beskrevet i forhandlingsstrategier under afsnittet om at tilkalde en mægler.

"Men ville de mon ikke opdage dig selv nede under ballonen?" spurgte Jakob så.

"Måske og måske ikke," sagde Plys, "man kan aldrig vide, hvad bier tænker." Han spekulerede et øjeblik og sagde så: "Jeg vil prøve at se ud som en lille sort sky, så narrer jeg dem måske."

"Ja, men så må du vist helst vælge den blå ballon," sagde Jakob, og det blev så besluttet."

"Nu må du hellere gå frem og sige: "Det ser virkelig ud til regn," så skal jeg imedens synge en lille sky-sang, som en sky ville synge... nu!"

Medens Jakob gik frem og tilbage og talte om regnen, gav Peter Plys sig til at synge:

*Hvor skønt at være sky,
højt i luftes blå!
Hver en lille sky
synger i kvæld og gry.*

*Hvor skønt at være sky
højt i luftens blå!
Han bliver ganske kry,
fordi han er en sky.*

Men bierne blev ved med at summe mistænksomt. Nogle af dem forlod endog deres kube og gav sig til at flyve rundt om skyen, da den begyndte på andet vers, og en bi satte sig midt på skyens næse.

Fra A.A. Milne "Peter Plys"

Kommunikation

Forhandlingsprocessen forudsætter kommunikation, og kommunikation forudsætter, at man er i stand til at sætte sig i modpartens sted og forstå, hvordan han eller hun opfatter det, man siger, eller de signaler man sender.

Peter Plys gør, hvad han kan for at sætte sig i biernes sted, og han overvejer, hvordan de opfatter ham, men han glemmer at god og effektiv kommunikation også forudsætter, at man er åben omkring sine hensigter, f.eks. at man vil have honning. Og Peter Plys' uheldige honningjagt ender da også med, at Jakob må skyde ballonen ned og Plys falder til jorden med et brag.

Det er altså vigtigt at forstå, hvad kommunikation er, og at kommunikationen har flere aspekter i sig, hvis man vil tilrettelægge og gennemføre en kommunikation med det formål at få opfyldt sine interesser i en forhandling.

Det ville være let, hvis kommunikation bare var det der kommer ud af munden på os når vi taler, eller det, der kommer ned på papiret, når vi skriver, men så enkelt er

Kommunikation kan beskrives på mange måder: vi taler om talt kommunikation overfor kropssprog - verbal og nonverbal kommunikation. Der er også forskel på måden, man siger ting på. Ikke alene dét at man siger ordene, men også betoningen, betyder noget. Lyder man vred, ked af det, angst eller angribende. Styrken man taler med betyder noget. Hvisker man eller råber. At tale lavt kan være en måde at skaffe sig opmærksomhed på, og at tale meget højt og tydeligt kan opfattes som om, man taler ned til folk.

Når konen spørger sin mand om han har haft en god dag, opfatter han det som en bebrejdelse, måske fordi han selv synes han burde have ordnet have i stedet for at tage på fisketur, måske fordi han er vant til at blive bebrejdet, at han ikke ordner have tit nok. Hvordan konen taler til manden afhænger af, hvordan hun opfatter ham, og det samme gælder den modsatte vej. Man taler til folk på en måde, hvor man regner med at modtageren kan forstå, hvad man siger.



Ser du ham eller hende, som:

- modpart
- fjende
- kollega
- overordnet
- underordnet
- samarbejdspartner
- kæreste
- ven

Uanset, hvilken framing man ser sin forhandlingsmodpart i, er det aldrig en god ide, hvis man tror man selv er den mest intelligente person, der er til stede. Tal aldrig ned til folk, men regn på den anden side heller ikke med, at den du taler med forstår præcis det du regner med at have sagt.

Derfor er det også en god ide, som vi var inde på i afsnittene om forhandleradfærd og faser i forhandlingen hele tiden at opsummere under forhandlingen, og sikre sig at modparten har den samme forståelse af situationen, som man selv har.

Men det er jo ikke bare konen, der sender signaler til manden, han signalerer også tilbage. Det kan f.eks. være en hoveddrysten, en imødekommende attitude eller et verbalt svar. Mandens signaler er både en reaktion på det konen har sagt - en feed-back - og en feed-forward, idet signalet skal bruges til at trække konen i en bestemt retning, for at påvirke hende.



Og hvordan man signalerer tilbage afhænger igen af, hvordan den, der svarer, opfatter den han eller hun sender sit feed-back til. Ses han eller hun som:

- som en bonde der lige er kommet ind med firetoget
- som chefen
- som en ekspert
- som en rival

Den måde man ser på andre på, eller andre ser på en selv, er ikke en uforanderlig størrelse. Man kan påvirke andres billede af en selv. Det kan f.eks. ske ved at fortælle noget om sig selv. Hvis man ved det første møde med en forhandlingsmodpart får sagt lidt om sine tidligere erfaringer, ved han eller hun, at man i hvert fald ikke lige er kommet ind med firetoget. Det samme gælder hvis en sælger lige får nævnt, hvor mange års erfaring han eller hun har i at sælge netop det produkt. Det kan virke som pral, men hvis det ikke overdrives får man sendt et signal til modparten om, hvem man selv er, og det kan være konstruktivt for begge parter.

En kort definition

Hvordan kan man så tilrettelægge kommunikationen, når man forhandler? Før vi kan se på det, har vi brug for en første simpel definition af kommunikation, som er at

kommunikation kan deles op i tre ting: tryk, træk eller afvisning.

Tryk

Tryk er når man prøver at påtvinge andre sin opfattelse, og det kan bl.a. ske ved hjælp af:

- Argumenter. Det kan virke meget tilforladeligt at argumentere for sin sag, men hvis det bliver for voldsomt kan det af modparten blive opfattet som et forsøg på at pådutte ham eller hende sin mening, som vi var inde på i afsnittet om uhensigtsmæssig forhandleradfærd.
- Vurderinger, "Du har sikkert fuldstændig ret i, at det kunne være en god fremgangsmåde, men jeg mener nu alligevel at det er bedre at..."
- Trusler: "Jeg kan godt forstå det kan være svært at bestemme sig nu, men hvis du vil have rabatten, skal jeg have besked inden i morgen kl. 12.00". Det lyder næsten, som om man er ved at gøre kunden en tjeneste, men i realiteten er det en skjult trussel, som let kan føre til irritation hos kunden, der måske i stedet finder en anden at handle med.

Træk

Træk er når man interesserer sig for andres opfattelse. Dvs. prøver ved hjælp af spørgsmål og attituder at få den, man taler med, til at komme frem med sine synspunkter:

- Det er spørgsmål, som f.eks. "Hvad vil du helst gå videre med at forhandle om prisen eller leveringsbetingelserne?"
- At lytte aktivt, f.eks. nikke og se interesseret ud, når modparten taler.
- Invitationer, f.eks. "har du ikke lyst til at forklare mig din opfattelse af situationen?"
- Fælles visioner, dvs. at man, som vi var inde på i afsnittet om hensigtsmæssig forhandleradfærd, fremhæver de ting man kan blive enige om, som et middel til at komme videre i forhandlingen.

Afvisning

Afvisning af kommunikation er f.eks. når man tager søndagsavisen op for ansigtet når man spiser morgenmad søndag morgen, når ministeren eller kommunikationschefen siger: "Ingen kommentar". Afvisningen kan tage form af:

- Tavshed. At lade være med at besvare en forhandlingsmodparts kommentarer eller spørgsmål er den mest uhøflige form for afvisning, man kan tænke sig, og det kan på ingen måde anbefales, hvis man vil når frem til et resultat.
- Afvisning er også når man forkaster modpartens forslag og løsningsmuligheder, og det er som beskrevet i afsnittet om forhandlings jiu-jitsu heller ikke nogen god måde at nå frem til et resultat på.
- Emneskift er også en afvisning. Hvis din modpart kommer med et forslag, og du begynder at tale om et helt andet emne eller straks kommer med et andet forslag er du faktisk ikke i gang med at kommunikere med ham eller hende, men er i stedet ved at afvise kommunikationen.

Aktiv lytning

For at få mest muligt ud af samtalen - kommunikationen – med din forhandlingspartner er det vigtigt at bruge det, der kaldes aktiv lytning, som i princippet kan lægges ind under træk i den ovenstående definition.

Til daglig lytter vi selvfølgelig også til de mennesker, vi taler med, men ofte uden at trænge ind bag ordene og prøve at forstå baggrunden og meningen med dem. Ved aktiv lytning skal begge parter engagere sig i samtalen og prøve at forstå baggrunden for og meningen med det, der bliver sagt.

Aktiv lytning kan være med til at skabe en mere åben holdning under forhandlinger. Forhandlingsklimaet bliver mere trygt og det bliver lettere at fremlægge meninger, tanker og følelser. Man får mere at vide, hvis man lytter aktivt og ens egne holdninger bliver lette suppleret eller revideret.

Når man lytter aktivt skal man være opmærksom på følgende forhold:

- Hvordan den, der fortæller oplever sig selv.
- Hvilke vanskeligheder, der for den der fortæller ser ud til at være de største.
- Hvilke løsningsmuligheder, der kan være forsøgt.
- Om problemet kan ses fra flere sider, eller der kun er en mulighed.

Når man har disse regler i baghovedet kan man lytte aktivt og stille de spørgsmål, som gør, at forhandlingsmodparten også er aktiv i udarbejdelse af løsningsforslag. Og her er det vigtigt ikke at komme med sine egne færdigsyede løsninger – som f.eks. under emneskift – eller sende problemerne retur til modparten. Man skal være åben overfor fortælleren og prøve at få fat i den totale mening, dvs. også bagvedliggende og dybere følelser hos den, der fortæller.

Aktiv lytning kan være med til at løse mange problemer, men ofte slæber man rundt på nogle dårlige vaner, som kan ødelægge kommunikationen. Det kan f.eks. være:

- Manglende koncentration. Det kan f.eks. vises ved, at man glemmer at have øjenkontakt med den, man taler med.
- Uimodtagelighed. Man interesserer sig ofte mest for det, man selv er optaget af, og glemmer derfor at lytte til det modparten er ved at fortælle.
- Vandfaldssyndromet. Man overvælder modparten med en talestrøm for at være effektiv og vise, at man har styr på tingene.
- At drage forhastede slutninger. Man har for travlt og lader ikke den anden tale ud.
- Fordomme. Man lader sig alt for ofte styre af sine fordomme, som kan være om den andens religion, køn, race, hårfarve, påklædning osv.
- Tankehastigheden, som er mange gange hurtigere end talehastigheden, kan ofte virke distraherende.

Kritisk lytning er også en del af den aktive lytning. Det handler om at lytte med hjernen og ikke med følelserne. Man skal vurdere, hvad der er kendsgerninger, og hvad der er holdninger i det modparten siger, og hele tiden lede efter facts, som vi også var inde på i afsnittet om objektive kriterier.

Endnu en del af aktiv lytning er forstående lytning. Det handler om, at man skal erkende at modpartens problem også er ens eget, og at man, hvis man lytter i stedet for at tale, kan hjælpe modparten med at løse problemet. Endelig skal man også lytte kreativt. Dvs. at man skal være åben overfor andres ideer og prøve at kombinere dem med sine egne.

Spørgeteknik

Aktiv lytning er også et spørgsmål om spørgeteknik. Det gælder om at stille spørgsmål på måder, der effektivt fremmer samtalen. Man taler om åbne og lukkede spørgsmål, hvor de lukkede kalder på korte svar på et eller to ord, og de åbne holder samtalen i gang. Derfor er det vigtigt at man i en samtale veksler mellem åbne og lukkede spørgsmål.

Lukkede spørgsmål

Et lukket spørgsmål er spørgsmål af typen sand/falsk eller ja/nej. Det kan f.eks. være: "Hvor bor du?", "Tager du på ferie i udlandet?" eller "Jogger du?"

Det er spørgsmål, der har til formål at afklare nogle bestemte ting, men de er ikke særlig egnede til at holde samtalen i gang. Hvis man kun stiller lukkede spørgsmål bliver samtalen kedelig, der opstår let pinlige pauser, og modparten kommer let til at føle at de sidder til forhør. Lukkede spørgsmål starter ofte med ord som: er? gør? hvem? hvornår? hvor? og hvilken?

Åbne spørgsmål

Åbne spørgsmål bruges som sagt til at holde samtalen i gang og til at gøre samtalen interessant. Åbne spørgsmål lægger op til mere end ja/nej svar. De lægger op til forklaringer og uddybninger, og de viser, at du er interesseret i din modpart, og gerne vil høre mere.

Eksempel: "Jeg bor i København."
lukket: "har du altid boet i København?"
"Nej, jeg er fra Kolding."
Åbent: "Hvordan gik det til, at du flyttede til København?"
(svar)
Lukket: "Er du tilfreds med at bo i København?"
(svar)
åbent: "Hvad synes du er det bedste ved storbyen?"

Som eksemplet viser, er det vigtigt at bruge både åbne og lukkede spørgsmål for at holde samtalen i gang. Åbne spørgsmål begynder ofte med ord som: hvordan? hvorfor? og på hvilken måde?

Når du stiller spørgsmålene er det dig der styrer samtalen og bestemmer, hvad der skal tales om. Og husk også, at på dansk er spørgsmål ikke kun nogen, der starter med "Hv-ord", det er også at være afventende, et hævet tonefald, synes du ikke også? osv.

Der er en række ting, du skal være opmærksom på, når du stiller spørgsmål:

- Vær oprigtig. Lad være med at stille spørgsmål om ting, du ikke er interesseret i at høre mere om. Hvis du postulerer en interesse du ikke har, bliver modparten hurtigt opmærksom på det, og du får et ringere forhandlingsklima.
- Vær interesseret. Prøv at arbejde med et dobbeltperspektiv, hvor du ikke kun tænker på ting, du selv ønsker at høre, men også tænker på modpartens interesser.
- Gør det ikke svært. Lad være med at stille svære spørgsmål i starten af samtalen.
- Spørg ikke for bredt. Lad være med at sige: "Fortæl mig om dig selv." Det er fuldstændig umuligt for den anden at vide, hvad det er du gerne vil høre noget om. Er det hans eller hendes uddannelse, familie, arbejde eller fritidsinteresser?
- Undgå ritualer. Spørgsmål som "Er der noget nyt?" eller "Hvordan går det?" er ritualer, hvor svarene er givet på forhånd: "næh" og "fint."

- Ingen ledende spørgsmål. Ledende spørgsmål er de mest lukkede spørgsmål, man kan stille, og de bør undgås.
- Hold dig tilbage. Lad være med at fremsætte dine meninger og indvendinger, før du har stillet spørgsmål og fået svar. Hvis du er interesseret i at vide, hvor den anden står, er det bedre at undersøge det, før du bruser ud med dine egne meninger.
- Vær positiv. Vær positiv og konstruktiv, det medvirker til at skabe et åbent og rart forhandlingsklima.
- Vær situationsbevidst. Ti stille på de rigtige tidspunkter og sig noget positivt ved en anden lejlighed. Hvis din modpart på forhånd er negativ, så lad være med at kommentere det, men vær positiv og imødekommende overfor vedkommende på et tidspunkt, hvor han eller hun er positiv og konstruktiv på samme måde som vi var inde på i afsnittet om forhandlings jiu-jitsu.

Der findes dog også andre spørgsmål

Enhver teori kalder på en modteori, og det gælder da også i tilfældet med åbne og lukkede spørgsmål. I bogen "Megasalg SPIN-strategien teori og praksis" argumenterer Neil Rackham for, at opdelingen i åbne og lukkede spørgsmål er unyttig, og at man i stedet kan få succes med det han kalder SPIN-modellen. Ifølge Rackham har hans iagttagelser af dygtige sælgere ført til udviklingen af følgende spørgeteknik, som har til formål at stille dybdeborende spørgsmål, så en sælger kan afdække køberens behov:

- Situationsspørgsmål. I begyndelsen stiller sælgeren det Rackham kalder situationsspørgsmål. Det er spørgsmål, der giver svar på facts om kunden og kan afklare, hvilken situation kunden står i nu. Det er f.eks. "Hvilken forretning, driver De?" eller "Udvider eller indskrænker de produktionen?"
- Problemspørgsmål. Derefter går den erfarne sælger over til at stille problemspørgsmål, der, som ordet siger, har til formål at finde ud af, hvilke problemer kunden har. Det er f.eks. "Hvordan fungerer Deres nuværende maskine?" eller "Er de tilfreds med deres nuværende leverandør." Spørgsmålene afdækker, hvor kunden har vanskeligheder eller er utilfreds, og man kan finde ud af kundens underforståede behov. Herefter kan sælgeren ved et mindre salg gå over til at foreslå kunden en løsning. Men ved det store salg, går man videre til:
- Indvirkende spørgsmål, som har til formål at gøre et problem, kunden måske ikke opfatter som stort eller alvorligt nok, stort nok til at skride til en eller anden form for handling, evt. et køb af ens egne produkter. Det kan være spørgsmål som: "Den maskine må være ret gammel, er der mere at afskrive på den?" eller "I har vel efterhånden en del udgifter til reparationer?"

- Nyttværdispørgsmål. Når kunden efter en række indvirkende spørgsmål har erkendt sit behov, er det tid for at foreslå mulige løsninger ved hjælp af spørgsmål som: "Ville det hjælpe hvis...?" og "Hvilken gevinst ser De ved at...?"

Hvordan spørgsmålene skal se ud er selvfølgelig afhængig af, hvilken type af forhandling man skal til - og det er også det, der afgør om man vil bruge metoden med tryk/træk og åbne/lukkede spørgsmål eller om man vil bruge Rackhams metode. Rackham metode har dog den fare, at når man når til de indvirkende og nyttværdispørgsmålene vil det let afsløre sig, at det hele er en gang salgsteknik, og at man irriterer modparten ved at starte med at stille interesserede spørgsmål for derefter at afsløre, at man kun interesserer sig for at sælge og ikke for den person, man står overfor.

Det vigtigste i forhold til kommunikationen med modparten i en forhandling er, at forberede en række spørgsmål inden forhandlingsmødet, som dels kan sikre, at der er en god stemning på mødet, men også får afdækket hvilke interesser modparten har, og hvilke af dine egne interesser modparten er villig til at imødekomme.

Opsamling

Vi har gennem denne bog introduceret dig til sammenhængende teorier om forhandling. Der har sikkert været meget, du godt vidste i forvejen og forhåbentligt også noget nyt. Fordelen ved at få en sammenhængende teori er, at det gør dig bedre til at tænke mere struktureret over sammenhænge mellem alt det, du gør i en forhandling – eller oplever at andre gør. Det giver dig dermed bedre muligheder for at analysere, forberede, gennemføre og følge op på dine fremtidige forhandlinger.

Men dine kompetencer i forhandlingsteknik skal i sidste ende udvikles i praksis. Det er lidt ligesom at cykle, man kan ikke lære det bare ved at læse en bog. Din fremtidige udvikling som forhandler afhænger af din fremtidige praksis. Vi vil her afslutningsvis pege på nogle punkter for hvordan du kan arbejde med din forhandlingskompetence.

Vær forberedt

Sørg for at have tænkt forhandlingen godt igennem. Hvad er dine og modpartens interesser? Hvilke informationer har du brug for at skaffe dig? Hvilke spørgsmål skal du have svar på? Hvilken forhistorie/hvilke relationer har du og forhandlingsparterne? Hvordan ser de problemerne?

Undersøg forhandlings struktur

Er der mulighed for en integrativ forhandling eller er forhandlingen rent distributiv? Skal forhandlingen ses som en enkeltstående foreteelse eller er der flere forhandlinger med de samme forhandlingsparter?

Find og udvikl alternativer

Som omtalt under afsnittet BAF og Batna henter du (og modparten) i høj grad jeres relative forhandlingsstyrke i hvor gode alternativer I har til en indbyrdes forhandlingsløsning. Sørg derfor for at sætte dig ind i modpartens BAF og sørg for at skaffe dig bedst mulige alternativer selv.

Vær parat til at forlade forhandlingen

Hvis ikke der kan nås en løsning, der er mindst lige så god som dit bedste alternativ, så vær klar til at gå fra forhandlingsbordet uden en løsning. Der tabes meget ved

forhandlinger, hvis man bliver fanget ind af lysten til at få skabt en aftale.

Håndter paradokserne

- Værdiskabelse overfor værdideling. I forhandlinger er det vigtigt at huske at være opmærksom på såvel muligheder for at skabe løsninger, der giver bedre opfyldelse af begge parter interesser (integrative aspekter) og samtidig arbejde på den distributive side af forhandlingen, hvordan får man bedst muligt tilgodeset egne interesser.
- Adskil person fra sag. Husk fra afsnittet om hård og blød forhandling at arbejde på de bedst mulige relationer til forhandlingsparterne uden af den grund at opgive at opnå løsninger, der bedst muligt tilgodeser dine interesser.
- Fastholdelse af principper overfor fleksibilitet. Lige så vigtigt, som det er i forhandlingen at holde fast i de principper og mål, du har forberedt forud for forhandlingen, er det at være fleksibel og se nye muligheder, hvis og når de dukker op.
- Ærlighed og åbenhed overfor lukkethed. Som nævnt i afsnittet om forhandleradfærd er det vigtigt at arbejde for ærlighed og åbenhed i forholdet mellem parterne. Det giver mulighed for bedre forhandlingsresultater, der tilgodeser begge parter interesser. Alligevel er du nødt til at være opmærksom på, at der nok er ting, som det ikke gavner din sag, at du omtaler. Eller der kan være modparter, der bruger, hvad vi har omtalt som beskidte kneb, og hvor du kan have behov for at forsvare dig ved at være mere lukket
- Tillid og mistillid. Paradokset her svarer lidt til det ovenfor. På den ene side gælder det om at skabe et tillidsfuldt samarbejde, hvor du også bliver nødt til at vise tillid til din modpart. På den anden side skal du sikre dig, at den anden part faktisk er din tillid værdig – og ikke gør tillidsfuldhed til naivitet.

Se det usete

Lige meget hvor godt du forbereder dig, vil der ofte under en forhandling dukke noget op, som du ikke havde tænkt over. Pas derfor på ikke at blive låst fast af dine forberedelser og principper, men vær parat til at fange nye muligheder eller perspektiver, hvis de dukker op.

Opbyg og fasthold dine relationer

Gode kontakter til dine forhandlingsparter er afgørende for, at de vælger at gå til dig frem for andre og for viljen til åbenhed om interesser og anden information. Sørg derfor for både før, under og efter forhandlingen at arbejde for at forbedre

relationerne til dine forhandlingsparter. Både nuværende og om muligt eventuelt kommende

Beskyt dit omdømme

Dine forhandlingsparterers tillid til dig er essentiel for dine muligheder for at opnå gode forhandlingsresultater. Men omdømme og tillid er skrøbeligt, og hvis de først er skrammede eller ødelagte er det svært at udbedre. Så pas på med at gå efter hurtige løsninger, hvis dit omdømme derved kan tage skade.

Husk at rationalitet og retfærdighed er relative

Hvad der synes rationelt eller fair er afhængigt af den synsvinkel og den forhåndsindstilling, man har. Som nævnt i forbindelse med analysemodellen er der altid flere mulige måder at opfatte, hvad der er rimeligt i en given situation. Så pas på ikke at forvente at din modpart har samme opfattelse af rationalitet eller legitimitet som du har, og tro ikke at din opfattelse er den eneste rigtige.

Fortsæt med at lære

Som nævnt ovenfor: forhandling læres i en blanding af viden om teori, praktiske erfaringer og analyse heraf. Øv dig i at gå mere forberedt til dine forhandlinger og i at analysere forhandlingerne efterfølgende.

Øv dig i at udvikle de forhandlingssituationer, du kommer i. Vælg bevidst at træne nogen af de teknikker, du har i forvejen eller nogen af dem, vi har præsenteret her i bogen. Analyser efterfølgende hvordan din indsats påvirkede forløbet i forhandlingerne.

Vend jævnligt tilbage til teorien så opdager du nye aspekter du kan tage fat på.

Skab muligheder for at få feed back og coaching på din forhandlingsteknik

Litteraturliste

Camp, J. "Start with a no"

Som gennemgået i teksten en bog, der polemiserer stærkt mod "Win-Win" konceptet. Indeholder udover denne nyttige vinkel på teorierne fra Harvard Negotiations Project også meget klassisk forhandlingsteknik med hovedvægt på de distributive aspekter af forhandlinger

Coffin, R.A. "The Negotiator. A Manual for Winners", Amacom

Dawson, R. "Få succes i forhandlinger", Lademann

Traditionel forhandlingsteknikbog, der med Dawsons begreb om "Power-forhandleren" arbejder med en masse praktiske "kneb" i forhandling.

Fisher, Roger og Ertel, Danny "Getting ready to negotiate" Penguin Books

En arbejdsbog, der lægger sig tæt op ad "Gør nej til ja når du forhandler", hvor man trin for trin bliver guidet gennem forhandlingsforberedelserne.

Fisher, Roger og Ury, William "Få "JA" når du forhandler", Borgen

En letforståelig og simpel gennemgang af principbestemt forhandling, som er en forhandlingsmetode, hvor der bl.a. fokuseres på fælles interesser frem for konflikter.

Jensen, Keld "Kommunikativ kompetence" JP Bøger

En bog om personlig gennemslagskraft, personlig kommunikation, mødeteknik og præsentationsteknik.

Maddux, R.B. "Successful Negotiation", Kogan - Page

Monberg, Tina "To vindere – mediation som positiv konfliktløsning", Børsen

Mediation handler om at få de stridende parter til at se fordelene ved at samarbejde frem for at placere skylden hos hinanden. Bogen gennemgår metoden, hvor en mediator prøver at bygge bro mellem parternes interesser.

Nierenberg, G.I. "Creative Business Negotiating", Management Editions

Nierenberg, G.I. "Fundamentals of Negotiating", Management Editions

Nierenberg, G.I. "The art of Negotiating", Management Editions

Rackham, Neil "Megasalgs SPIN-strategien: teori og praksis" Dansk Erhvervs Uddannelses Forlag

Megasalgs er en bog der vender sig mod etablerede teorier om salgsteknik, og promoverer Neil Rackhams egen salgsteknik som kaldes SPIN-strategien.

Robinson, C. "Winning At Business Negotiations", Kogan - Page

Ury, W. "Gør nej til ja når du forhandler", Borgen

En bog om forhandling med vanskelige modparter. Om at holde hovedet koldt og stå fast uden at fremprovokere yderligere modstand, og om at klare sig overfor ufine metoder.

Viemose, Søren "Forhandlingsteknik – nye muligheder gennem påvirkning og opbygning af tillid", Schultz

Forfatterens udgangspunkt er, at den dygtige forhandler i lige så høj grad er i stand til at opnå gode resultater udenfor som indenfor mødelokalet.

Viemose, Søren "Konstruktive lønforhandlinger – af nye lønformer i det offentlige" Amphion

En bog, der henvender sig til begge sider af forhandlingsbordet, med en lang række råd om, hvordan man forhandler løn, så begge parter bliver tilfredse.