

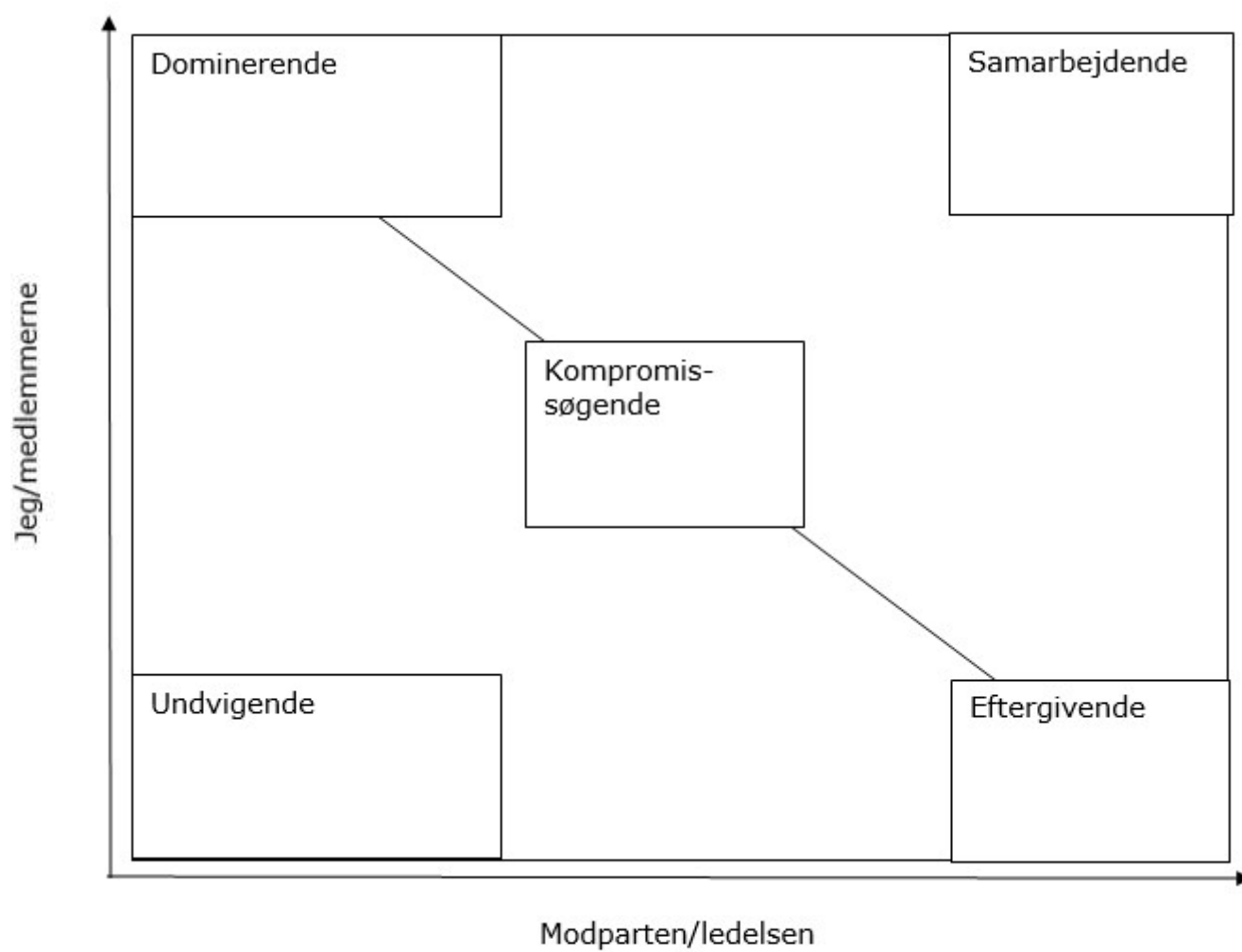
Uddannelsesforbundet



Gode råd om forhandlinger

TR som forhandler –
Stå stærkt på løn og arbejdstid

Forhandlingsstile



Forhandlingsstil:	Teknik:	God når:	Dårlig når:
Samarbejdende	- Opklarende spørgsmål, der afgrænser og øger forståelse - Lyttende/interesseret i modparten	- Emnerne er mange og komplekse - Relationen til modparten er længerevarende	- Tiden er begrænset - Emnet er enkelt
Eftergivende	- indrømmelser ("Du har ret") - Afkald ("ok", nik eller "Det er ikke så vigtigt for mig..")	- Du har taget fejl - Emnet ikke er vigtigt for dig (lige nu) eller er vigtigere for modparten	- Emnet er vigtigt for dig - Du (og din viden) er vigtig ift. emnet
Dominerende	- Løsningsforslag, vurderinger, <u>forklarende</u> (i modsætning til spørgende og lyttende) - "Objektivt" sprog ("sådan er det jo...", i modsætning til "som jeg ser/forstår det...")	- Hurtig beslutning er vigtig (tiden er begrænset) - Emnet er 1) enkelt, 2) vigtigt for dig og 3) "prisen" for at dominere er lav - Der skal vises handlekraft	- Der er behov for at høre/inddrage andre - Emnet/emnerne er mange og komplekse - Modparten har stor viden om emnet
Undvigende	- Adfærd, der undgår emnet eller nedtoner emnets betydning (afledning)	- Emnet ikke er vigtigt (lige nu) - Tiden ikke er "moden"	- Problemet vokser sig større over tid - Emnet er vigtigt
Kompromissøgende	- Handel (50-50, 10-90, 70-30 ...), - "Hvis du får [x], kan vi så sige at jeg får [y]"	- Emnet er enkelt (tilstrækkeligt belyst) - Når I har forhandlet længe nok (tiden er begrænset)	- Styrkeforholdet er ulige - Emnet er komplekst



Kommunikation - trykstil

Foreslå

Når man kommer med forslag, ideer og anbefalinger.

Argumentere

Når man begrundet sine synspunkter og fremlægger fakta og formodninger, der bestyrker synspunktet. Det sker ofte ved at fremlægge flere argumenter.

Vurdere

Når man foretager en bedømmelse af den anden person eller de argumenter, forslag eller holdninger, som indgår i samtalen.

Presse

Når man tilbyder belønninger, presser eller ligefrem truer.



Kommunikation - trækstil

Lytte og spørge

Det vil sige, at man skal lytte aktivt: altså både høre det, der bliver sagt og se det, der ligger bagved. Man stiller åbne spørgsmål, tjekker forståelsen og afspejler bagvedliggende følelser.

Åbne sig

Når man giver noget af sig selv i samtalen, f.eks. ved at erkende fejl og vise usikkerhed.

Skabe visioner

Når man beskriver muligheder, perspektiver og formulerer fælles ønsker og forhåbninger.



Gode råd om start af forhandlinger

1. Gem irritation væk
2. Start med en rolig drøftelse, hvor du får klarhed over:
 - Hvem er til stede
 - Hvad mødet forventes at slutte med – en aftale – en aftale om et nyt møde – enighed eller lignende
 - Klarhed over fælles materialer og fælles viden
3. Få hele modpartens ønskeseddel på bordet
4. Start med enigheder og fællesskab, men bliv ikke overrasket eller stødt over uenighed
5. Vær interesseret, lyttende og tålmodig



Gode råd om udspillet

1. Formuler dine forventninger ambitiøst
2. Fremfør dine forventninger utvetydigt men med fornemmelse for modpartens "sprog"
3. Argumentér ikke for dine ønsker, brug kun argumenter på de områder, hvor din modpart er uenig
4. Få kvitteringer på forståelsen af dine ønsker
5. Overvej at fremføre dine forventninger skriftligt forud for mødet, men husk at få 'adgang' først



Gode råd om korridorforhandlinger

1. Deltag i korridorforhandlinger!
2. Skab selv chancerne – gerne forud for forhandlingsmødet – for uformelle forhandlinger, dér hvor modparten har lettere ved at komme dig i møde.
3. Husk altid:
Hold sammen på din delegation – sørg altid for fyldestgørende tilbagemelding. –inden I går videre!



Gode råd om konflikter og fast-låste forhandlinger

1. Hold pause og prøv igen
2. Find flere løsningsmuligheder
3. Fokus på sagen, ikke på personer
4. Nedton standpunkter; se på de bagvedliggende interesser
5. Aftal at undersøge andres løsninger
6. Lad andre se på sagen
7. Brug neutral tredjepart
8. Send den kun videre i systemet, hvis alt andet glipper



Klassiske fejl og fælder i vanskelige forhandlinger

1. Man argumenterer mere og mere i stedet for at lytte, samtidig med at man bliver mere og mere overbevist om, at man selv har ret.
2. Man bruger for megen energi på det, der bliver sagt nej til; kan ikke se andre løsninger eller komme videre.
3. Man tror nej'et er definitivt og ikke står til at ændre – derfor hænger man fast.
4. Man bliver vred på sin modpart og finder det rimeligt at true.
5. Man bekræfter sin medforhandler i at det er rimeligt at stå fast
6. Man kører fast i et fælles projekt med sine medforhandlere, hvor det mere handler om at stå fast, end det handler om at få en aftale
7. Man danner en fælles historie om forhandlingerne på basis af de fælles frustrationer og vanskeliggør baglandets konstruktive deltagelse.



Medicin til vanskelige forhandlinger

1. Beslut på forhånd at interviewe mere end at diskutere. For hvert argument skal I have mindst tre spørgsmål. Interview jeres modpart.
2. Støt hinanden i at undersøge muligheder forud for møder. Send hinanden ud i uformelle dialoger. Optræd generøst og åbent med de informationer, der senere skal indgå i forhandlingen.
3. Arbejd intensivt og med inspiration fra dygtige hjælpere på at designe en mulig aftale. Afprøv aftalen på din makker – op på modparten.
4. Spil forhandlingen igennem med din makker
5. Find på alternative ideer, som gør det muligt for jeres modpart at komme jer i møde.
6. Optræd optimistisk, vedholdende, iverigt og undgå personlig kritik. Vær hård ved problemet og blød ved modparten.
7. Undgå at forhandle jer selv ned inden I møder til den rigtige forhandling.



Gode råd om pauser

1. Bevægelse tager tid - refleksion tager tid - læg derfor tid ind i forløbet
2. Pauser signalerer seriøsitet og professionalitet
3. Modparten ønsker selv pauser - respekter dette ønske
4. Formuler en "dagsorden" for pauserne
5. Brug pauserne til
 - *arbejde* med tal og muligheder
 - *analyse* af det, der var svært i mødet
 - *påvirkning*
 - *refleksion* sammen med dit bagland
 - *opfriskning*



Gode råd om papir i forhandling

1. Brug "Papir i forhandling" som ekstra forhandlingsstyrke.
2. Ved aflevering af "Papir i forhandling"
 - Få accept før du udarbejder det
 - Drøft eventuelt uformelt indholdet med din modpart før mødet
 - Giv modtageren tid og ro til at læse det
3. Ved modtagelse af "Papir i forhandling"
 - Bed om en pause til at læse det før du går videre
 - Drøft det med din medforhandler inden du går videre
 - Afklar forståelses- og fortolkningsspørgsmål inden du forhandler videre



Gode råd om regnevanskeligheder i forhandlinger

1. Lav en aftale om hvordan I skal håndtere regneproblemet
– f.eks. en fælles fakta undersøgelse – før I går videre.
2. Regn i fællesskab – hen over bordet. "Tal tallene"
3. Brug udenforstående eksperter – gerne anerkendt af begge parter.
4. Etabler en arbejdsgruppe udenfor mødet.
5. Gem regnestykket til sidst og tal i stedet om principperne for en aftale.
6. Lav evt. aftaler der er betingede af en bestemt opfattelse af tallene.
7. Brug fællesskabende værktøjer



Gode råd om referatskrivningen

1. Aftal eventuelt at udkast til referat udarbejdes inden mødet
2. Tilbyd at skrive referatet. Skriv under alle omstændigheder dine egne noter
3. Skriv beslutningerne detaljeret og med alle relevante - og drøftede - aspekter
4. Gennemgå referatet med din modpart. Læs enten hele referatet - og under alle omstændigheder de aftalte beslutninger højt
5. Ved uenighed om referat:
 - Bevar roen - det er bedre at opdage uenigheden nu - end senere.
 - Forhandl om uenigheden som en selvstændig forhandling



Gode råd om afslutningen

1. Tjek om alle dagsordenens punkter er færdigforhandlede
2. Opsummér forhandlingsresultatet for modparten
3. Lav aftaler om, hvem der gør hvad, hvis der er uafklarede punkter tilbage
4. Vær frisk og ved godt mod, når du forlader forhandlingslokalet
5. Udtryk tilfredshed med det, som du faktisk opnåede ved forhandlingen frem for utilfredshed med det, som du ikke fik



BAF-analyseskema

SELV:

Egne interesser	Bud	BAF (bedste alternativ til forhandlings- løsning)
	Mål	Skadevirkning for mig/os: (1-10)
	Smertegrænse	Skadevirkning for modpart: (1-10)

MODPART:

Egne interesser	Bud	BAF (bedste alternativ til forhandlings- løsning)
	Mål	Skadevirkning for mig/os: (1-10)
	Smertegrænse	Skadevirkning for modpart: (1-10)