

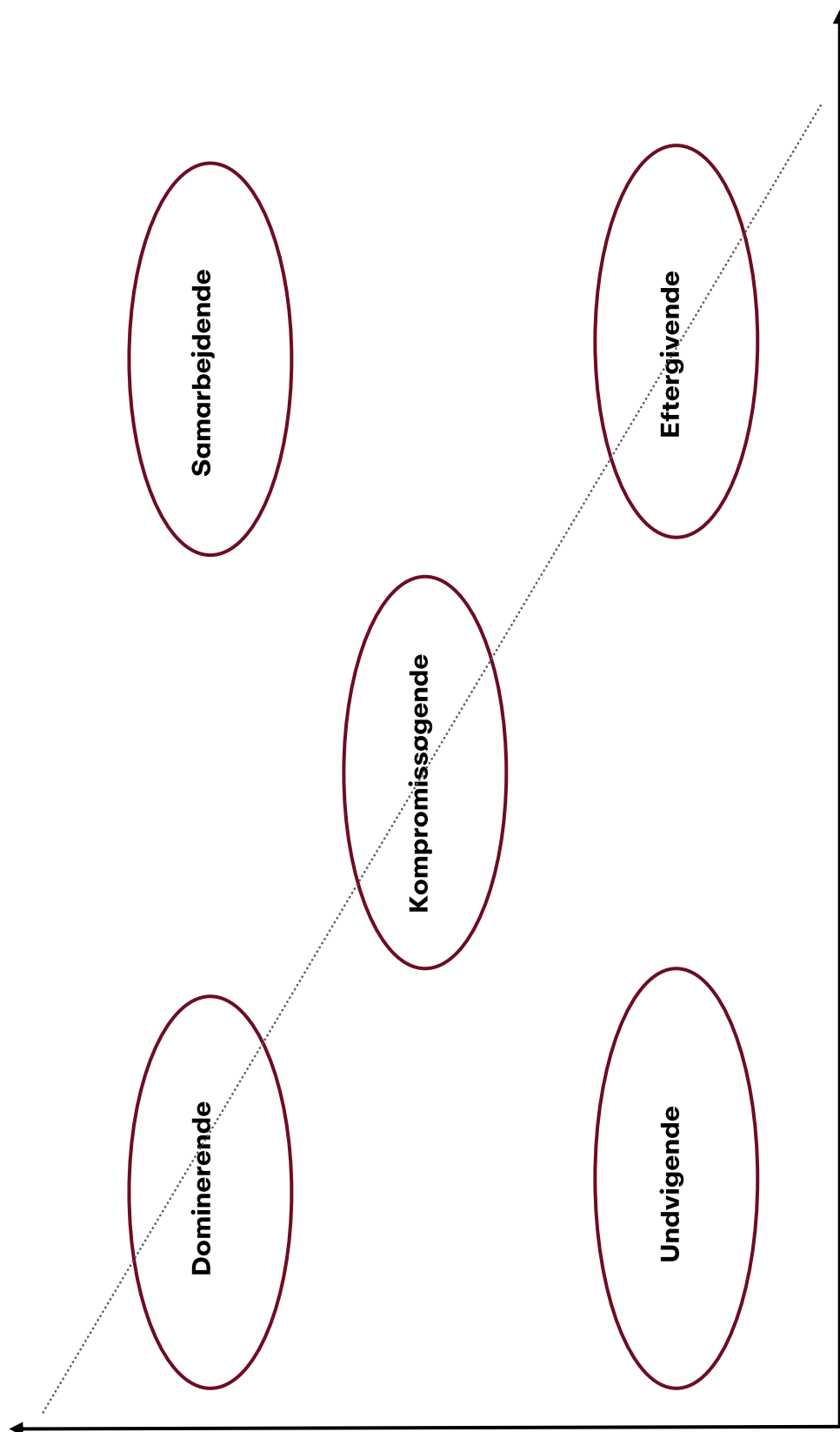
Gode råd om forhandling



TR som forhandler
Stå stærkt på løn og arbejdstid



Forhandlingsstile



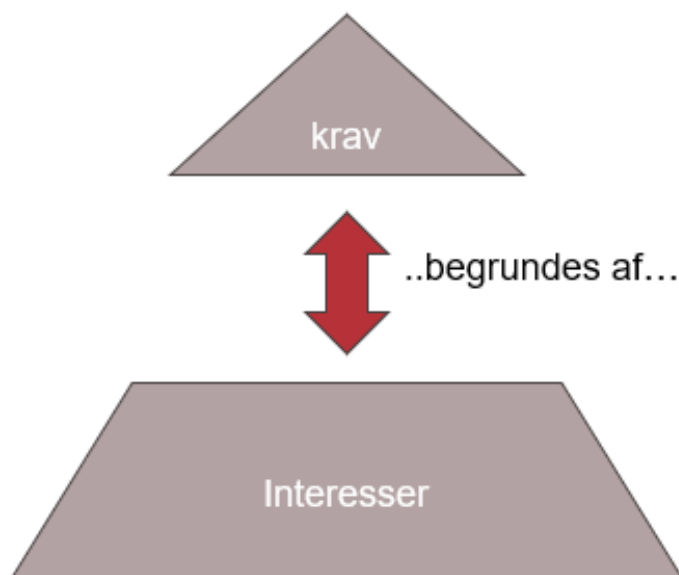
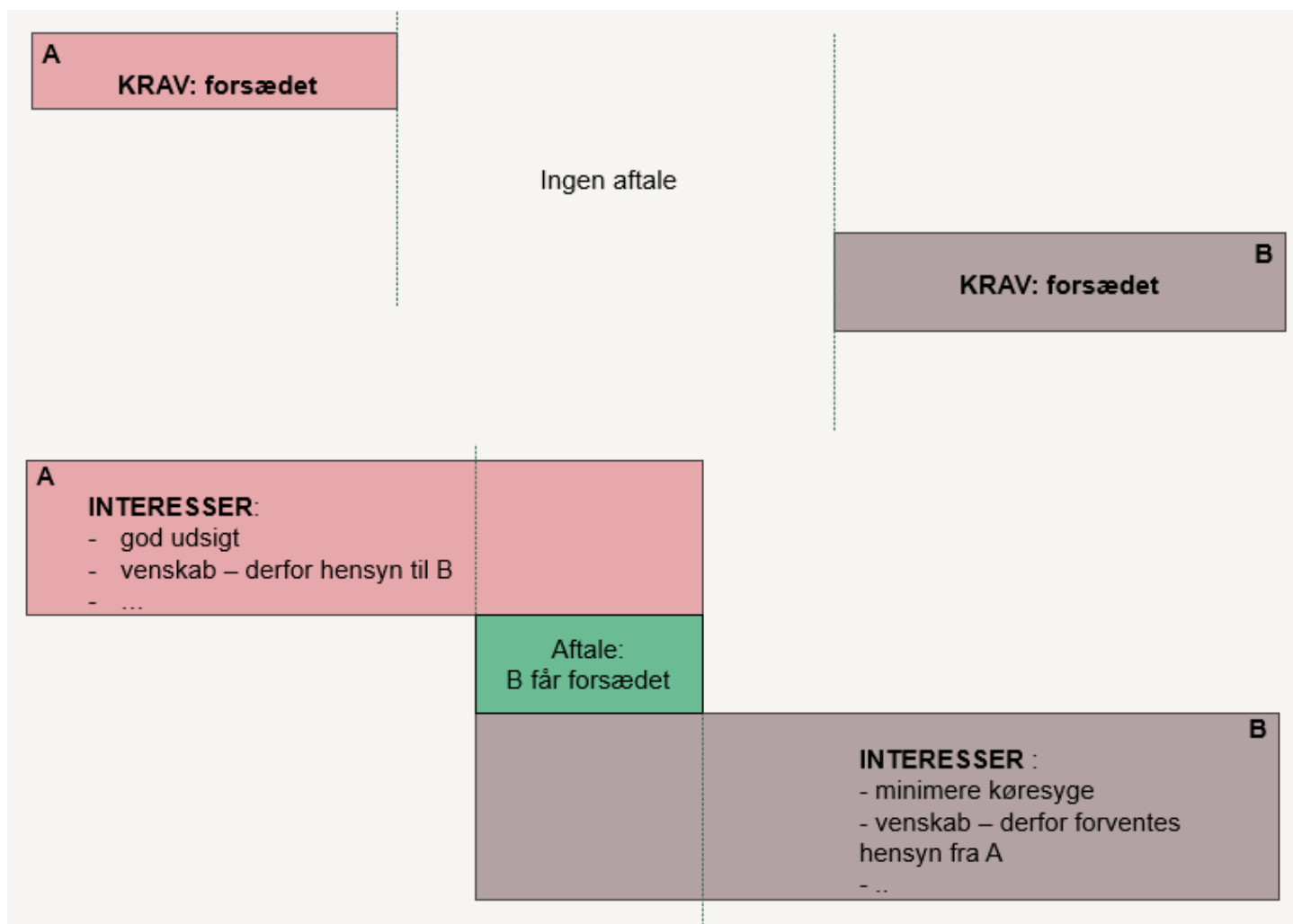
Forhandlingsstile



Forhandlingsstil:	Teknik:	God når:	Dårlig når:
Samarbejdende	• Opklarende spørgsmål, der afgrænser og øger forståelse • Lyttende/interesset 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 ◦ Enkelt, ◦ Vigtigt for dig og ◦ "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

Fra modstridende KRAV ...

... til fælles INTERESSER



Kommunikation

Trykstil

Man afsender information – lukker sig for modparten

Når man **forklarer** sine *krav/interesser*, kommer med forslag, ideer og anbefalinger.

Når man **argumenterer**, begrundes sine *krav/interesser* og fremlægger fakta og formodninger, der bestyrker synspunktet.

Når man **vurderer** den anden person eller de argumenter, forslag eller holdninger, som indgår i samtalen.

Når man **presser**, tilbyder eller truer.

Trækstil

Man søger information – åbner sig for modparten

Når man **lytter aktivt** og forsøger både høre det, der bliver sagt og forstå det, der begrundes det sagte (*interesser*). Man stiller åbne spørgsmål og tjekker forståelsen.

Når man **udtrykker åbenhed for læring** – siger at man ønsker at forstå den andens *interesser* og erkender at man kan tage fejl

Når man **udtrykker ønske om gode/stærke fælles løsninger**, formulerer fælles visioner og forhåbninger.

Gode råd om start af forhandlinger

- Gem irritation væk.
- 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.
- Få hele modpartens ønskeseddel på bordet.
- Start med enighed og fællesskab, men bliv ikke overrasket eller stødt over uenighed.
- Vær interesseret, lyttende og tålmodig.

Gode råd om udspillet

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

Gode råd om korridorforhandlinger

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

Gode råd om pauser

- Bevægelse tager tid - refleksion tager tid - læg derfor tid ind i forløbet.
- Pauser signalerer seriøsitet og professionalitet.
- Modparten ønsker selv pauser - respekter dette ønske.
- Formuler en "dagsorden" for pauserne.
- **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

- Brug papir i forhandling som ekstra forhandlingsstyrke.
- **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.
- **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

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

Klassiske fejl og fælder i vanskelige forhandlinger

- 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.
- Man bruger for megen energi på det, der bliver sagt nej til og kan derfor ikke se andre løsninger eller komme videre.
- Man tror nej'et er definitivt og ikke står til at ændre – derfor hænger man fast.
- Man bliver vred på sin modpart og finder det rimeligt at true.
- Man bekræfter sin medforhandler i at det er rimeligt at stå fast.
- 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.
- Man danner en fælles historie om forhandlingerne på basis af de fælles frustrationer og vanskeliggør baglandets konstruktive deltagelse.

Gode råd om konflikter og fastlåste forhandlinger

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

Medicin til vanskelige forhandlinger

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

Gode råd om referatskrivningen

- Aftal eventuelt at udkast til referatet udarbejdes inden mødet.
- Tilbyd at skrive referatet. Skriv under alle omstændigheder dine egne noter.
- Skriv beslutningerne detaljeret og med alle relevante og drøftede aspekter.
- Gennemgå referatet med din modpart. Læs enten hele referatet – og under alle omstændigheder de aftalte beslutninger højt.
- **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

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