

TR som forhandler
Stå stærkt på løn og arbejdstid

2. – 4. februar 2026 Hotel Svendborg

Introduktion og forventningsafstemning
10.15 – 10.35



5. februar 2026

Forhandlingsøvelse 1 – *Shotgun!*

Ud på gulvet – 1 og 1:

I er to venner, der skal ud og køre som passagerer i bil.

I skal køre fire timer – og I vil begge gerne sidde på forsædet ("shotgun", sædet ved siden af kusken).

I skal aftale hvem der får forsædet – og hvem der må sidde på bagsædet.

2 minutter



Forhandlede løsninger bliver bedre, når bygger gensidig forståelse af interesser og behov – de forhold der begrunder krav (jeg vil sidde ved vinduet).

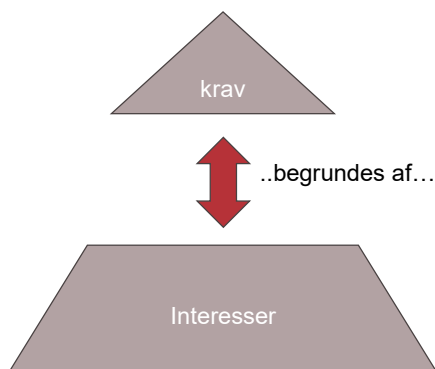
Du vil gerne X – hvad handler det om...(hvad begrunder dit ønske om X)? Kan jeg imødekomme dig på andre måder (end X)?

Når interesserne afsløres, bliver det tydeligt, at B har et fysiologisk behov (undgå kvalme), mens A har et komfortbehov (nyde udsigten). Øvelsen viser, at den bedste løsning sjældent er at hugge en terning om pladsen, men at forstå den andens *behov* for at finde den **mest retfærdige og optimale løsning** for jer begge.

Metoden: samtale der afdækker behov og interesse (større viden om den anden). At man er opmærksom på den anden behov og interesser og **tilpasser** sit realistiske mål med forhandlingen (relationen/venskabet vigtigere end at sidde ved vinduet).

Fra modstridende KRAV ...

... til overlappende INTERESSER



...fra krav... (vinduesplads)..

... til interesser... (hvorfor vinduesplads)

Fra modstridende KRAV ...

A
KRAV: forsædet

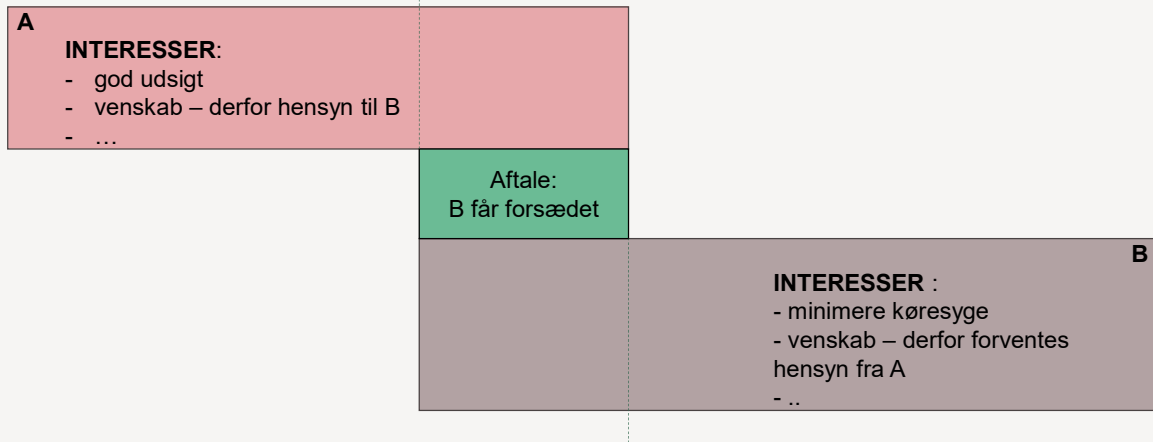
Ingen aftale

B
KRAV: forsædet

Hvis de anskuer forhandlingen som udelukkende en forhandling om forsædet – så er det svært at forhandle sig til enighed. Måske den stærkeste/hurtigst mv får forsædet...

Fra modstridende KRAV ...

... til fælles INTERESSER

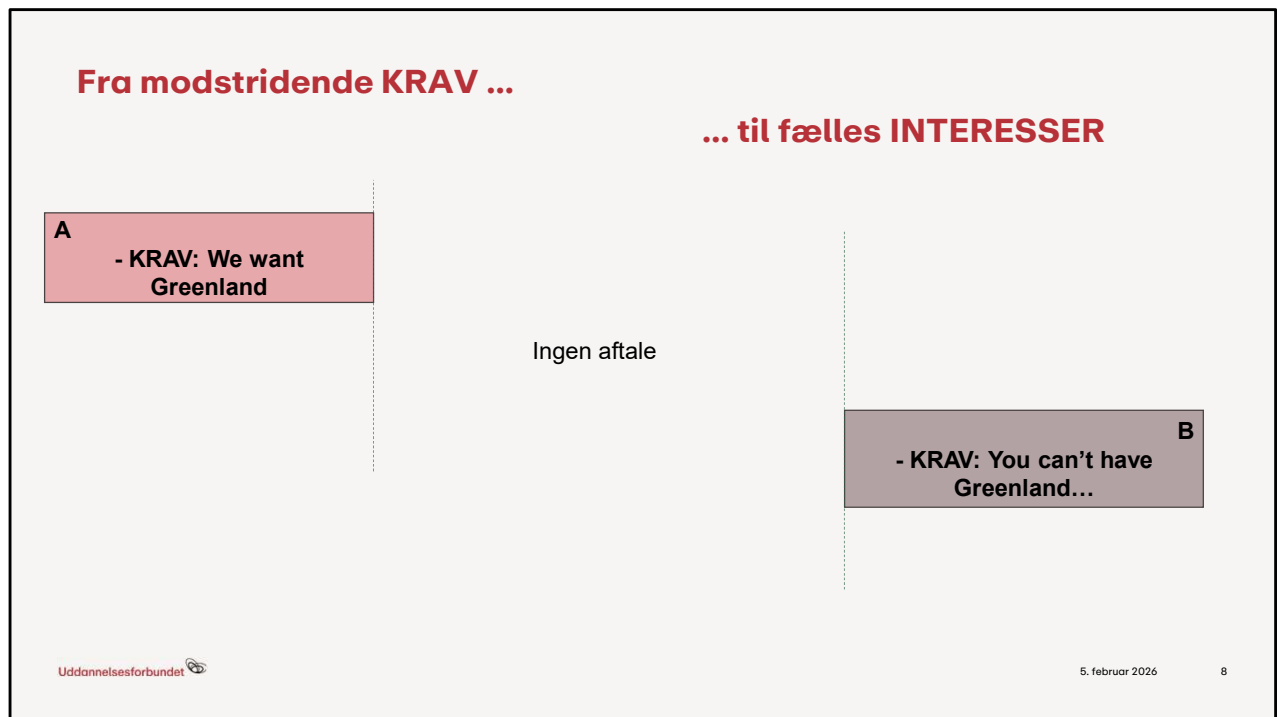


Ved at gøre interesser (ikke krav) omdrejningspunkt for forhandlingen, bliver gode aftaler mere sandsynlige.

Krav skiller, interesser samler



Nogle gange kan man ikke bare dele kagen. Nogle spørgsmål er ikke til forhandling.

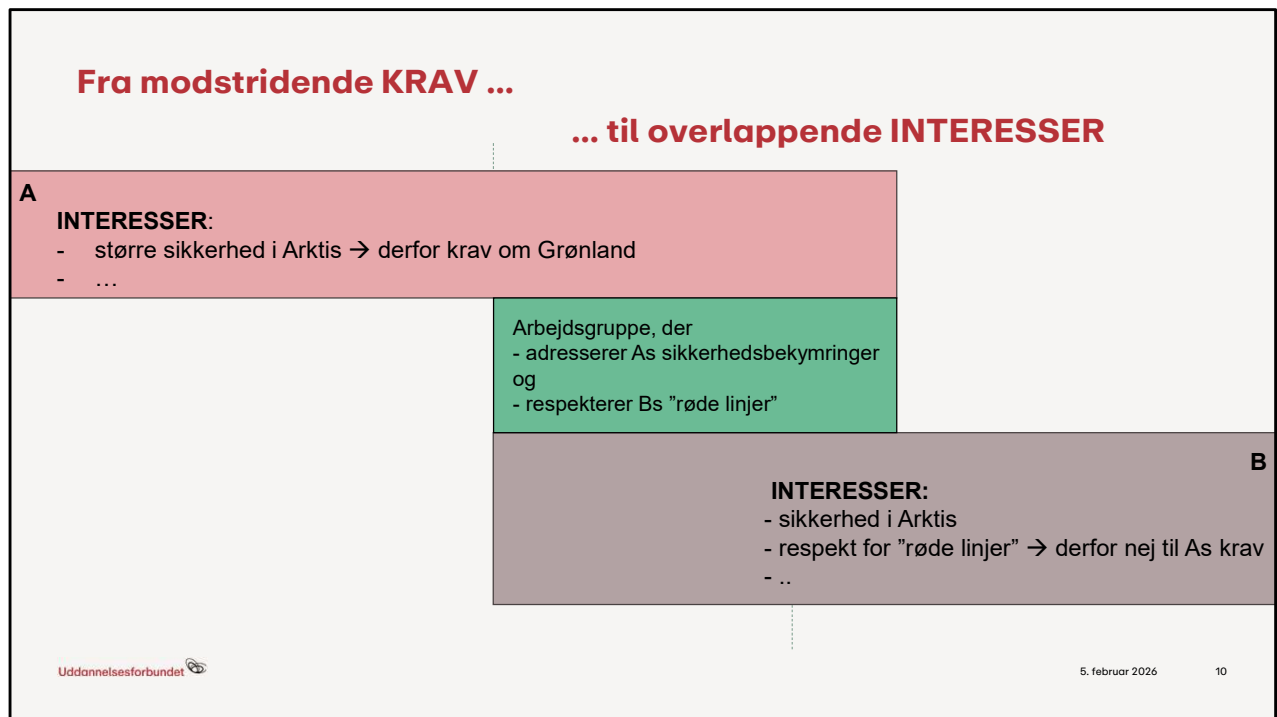


Nogle forhold er ikke til forhandling. Hvad gør man så? Så spørger man til hvad der begrundes kravet. Hvilke interesser tjener kravet?



Nedsætter arbejdsgruppe



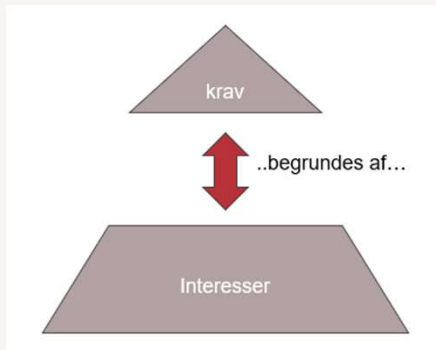
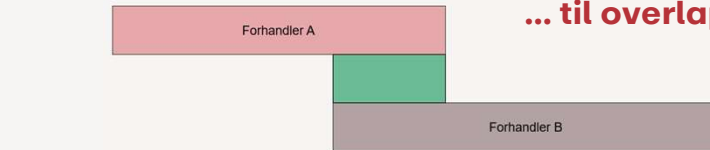


Problem: hvordan kan A opnå større sikkerhed i Arktis (mv) samtidig med at Bs røde linjer respekteres? Hvilke *løsninger* kan man forestille sig?

Mål: at A opnår større sikkerhed i Arktis (mv) samtidig med at Bs røde linjer respekteres. Hvilke metoder kan indfri dette mål?

Fra modstridende KRAV ...

... til overlappende INTERESSER



- Fokus på interesser giver bedre forhandlinger og løsninger
 - jo bedre forståelse af interesser, jo bedre løsninger!
- Interesser er ikke altid åbenlyse
 - "Hvorfor vil du gerne...?"
- Interesser kan vise sig som "åbninger"
- Interesser kan udvikle sig
 - "ok, selvfølgelig skal du have forsædet når du lider af køresyge..." (jeg har jo også interesse i vores venskab)

Man stiller krav for at varetage interesser – kravene er ikke de vigtigste. Det er interesserne. Kravene *tjener* interesserne.

HARVARD Negotiators: How to Get What You Want Every Time [Getting to Yes]

<https://www.youtube.com/watch?v=BLBRRNwMZNE>

Generelt gør jeg følgende i forhandlinger/uenigheder:

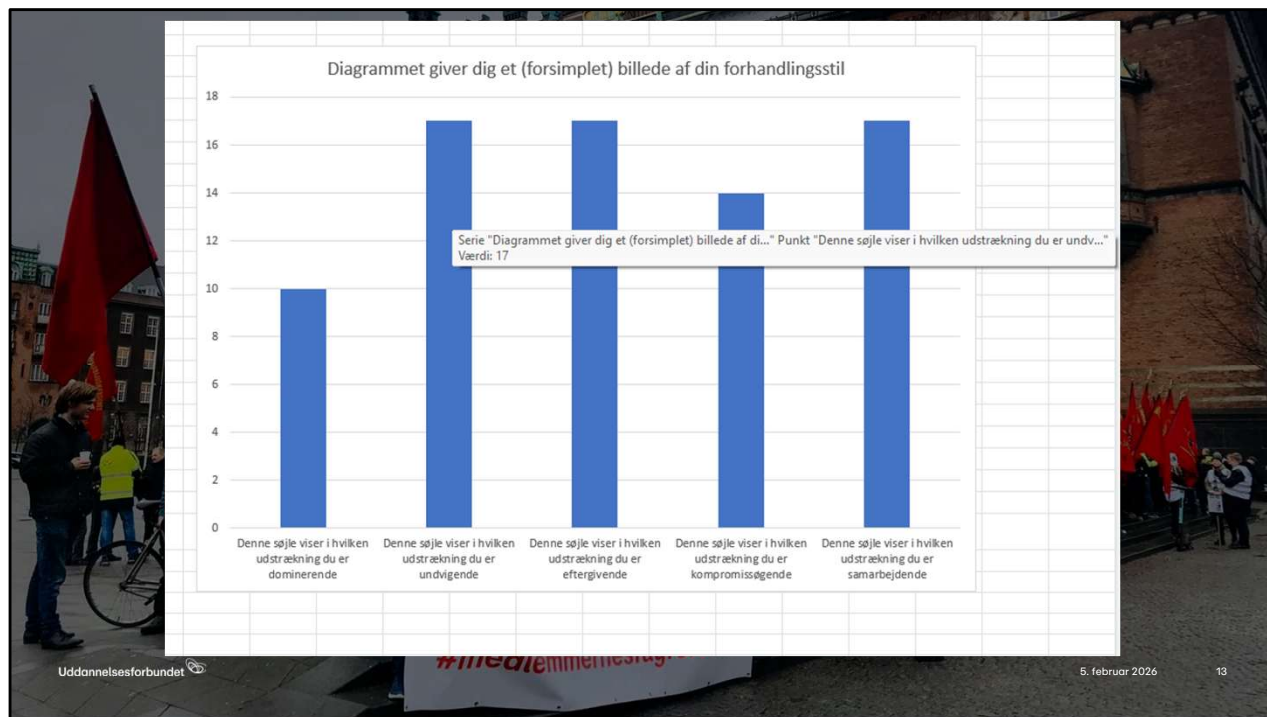
1 = slet ikke 2 = sjældent 3 = nogle gange 4 = ofte 5 = meget ofte

Udsagn	Tal
1. Jeg går efter at få ret (at "vinde")	
2. Jeg undgår konfrontationer om vores uenighed	
3. Jeg giver efter for den anden parts ønsker	
4. Jeg prøver at finde middelvejen	
5. Jeg undgår meningsforskelle så meget som muligt	
6. Jeg fremhæver mit eget synspunkt	
7. Jeg indordner mig	
8. Jeg overvejer sagen indtil jeg finder en løsning som virkeligt tilfredsstillende	
9. Jeg leder efter fordelagtige løsninger	
10. Jeg lægger vægt på, at vi skal finde et kompromis	
11. Jeg prøver at tilfredsstille den anden part	
12. Jeg prøver at få vores uenighed til at se mindre alvorlig ud	
13. Jeg varetager mine egne mål	
14. Jeg forsøger at undgå en konfrontation med den anden	
15. Jeg kæmper for et godt resultat for mig selv	
16. Jeg undersøger begge siders ideer for at finde den optimale løsning for begge	
17. Jeg insisterer på, at vi begge går os lidt	
18. Jeg retter mig ind efter den anden parts mål og interesser	
19. Jeg får lavet en løsning, der tilgodeser mine egne interesser såvel som modpartens interesser så godt som muligt	
20. Jeg prøver at opnå en fifty-fifty løsning, hvis det overhovedet kan lade sig gøre	

Uddannelsesforbundet

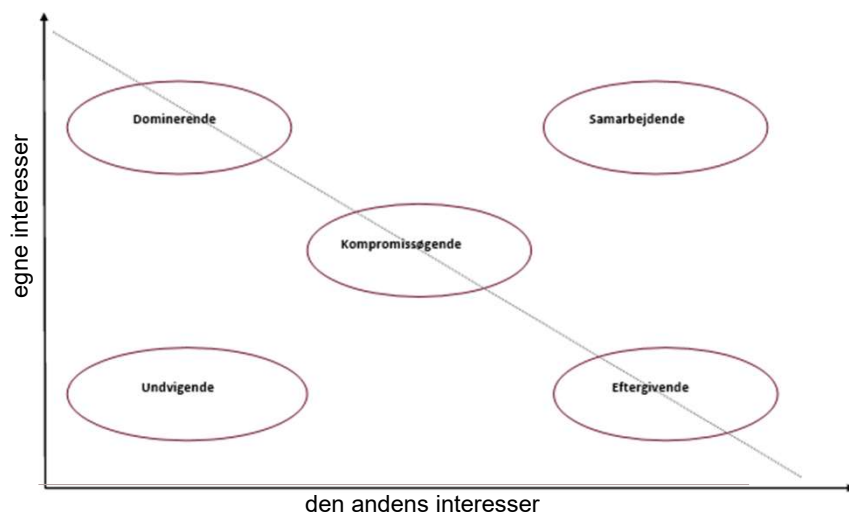
5. februar 2026 12

hjemmeopgave



Forhandlingsstile

”Gode råd”, side 2



Jo mere optaget af egne interesser du ift. den andens interesser – jo mere dominerende.

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

Umiddelbart skulle man tro, at stilarten "Samarbejde" er den bedste – og det er den også i de fleste forhandlinger. Men aldrig hele tiden – og i alle situationer.

Hvis man ikke har noget at vinde ved en forhandling er det bedst at vælge "Konkurrere" (hvis man har ret til X og der ellers ikke er ulemper ved at stå på sin ret til X) eller "Undgå"

Hvis man har meget at tabe i en situation, hvor der ikke kommer et forhandlingsresultat, eller har brug for goodwill, kan man vælge "Tilpasse sig"

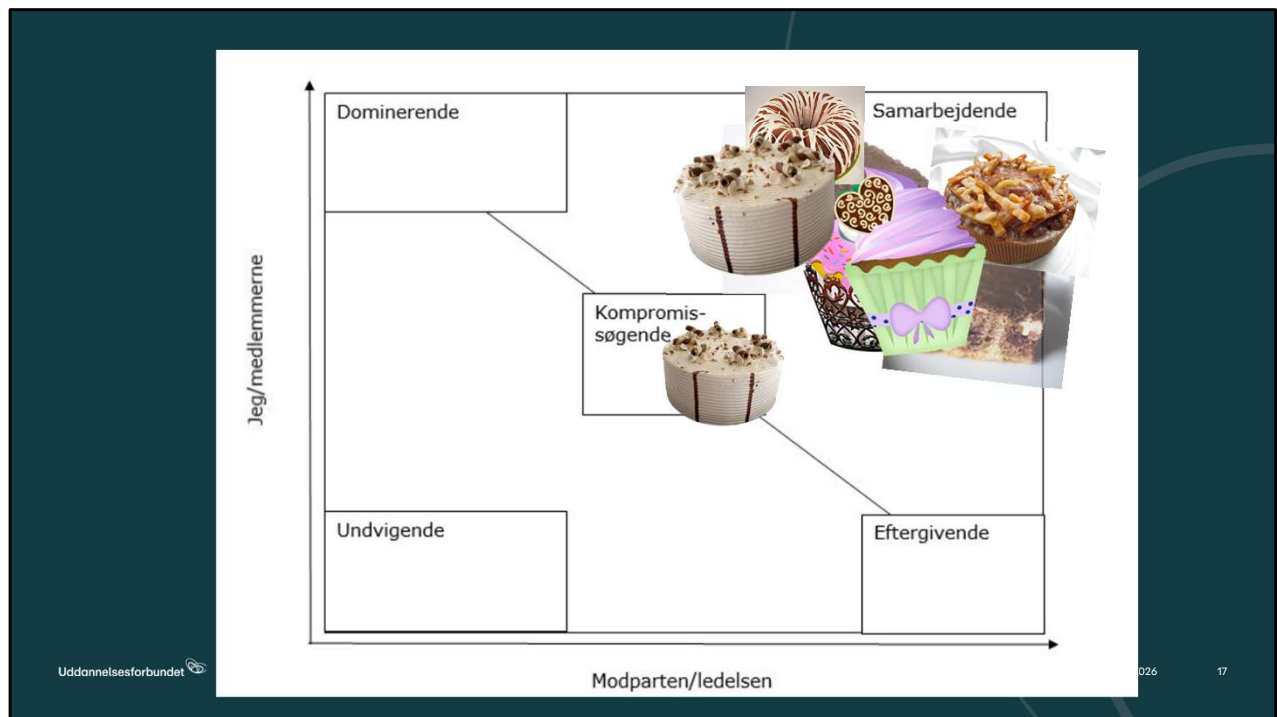
Hvis man intet kan udrette og heller ikke er truet, men nødt til at opretholde kontakt, kan man vælge "Undgå"

Hvis man har brug for, at der sker noget, men på den anden side ikke for meget, så er "Søge kompromis" velegnet

Hvis man kan se, at man alligevel taber, kan man måske ligeså godt indordne sig, komme modparten i forkøbet og bevare følelsen af – og illusionen om – at man bestemmer noget, ved at vælge "Tilpasse sig"



Forhandlingsstilene ift. kagemetaforen...



Med tryk-stilen forsøger man at sikre sig det størst mulige stykke af kagen
Med træk-stilen undersøger man hvor mange kager der, før I aftaler hvordan der deles.

Trækstil

Man søger information – åbner sig for modparten

Når man **lytter aktivt** og forsøger både høre det, der bliver sagt og forstå det, der begrunder 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.

Hvis du har en samarbejdende forhandlingsstil bruger du træk-kommunikation. Træk- stil...

Kommunikationsstile

”Gode råd”, side 5

Trykstil

Man afsender information – lukker sig for modparten

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

Når man **argumenterer**, begrundet 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.

Hvis du har en dominerende forhandlingsstil, bruger du tryk-kommunikation.
Når man forklarer, argumenterer mv. så *forhandler* man (i en vis forstand) ikke...

Forhandlingsøvelse 2 - Kontoropgaverne

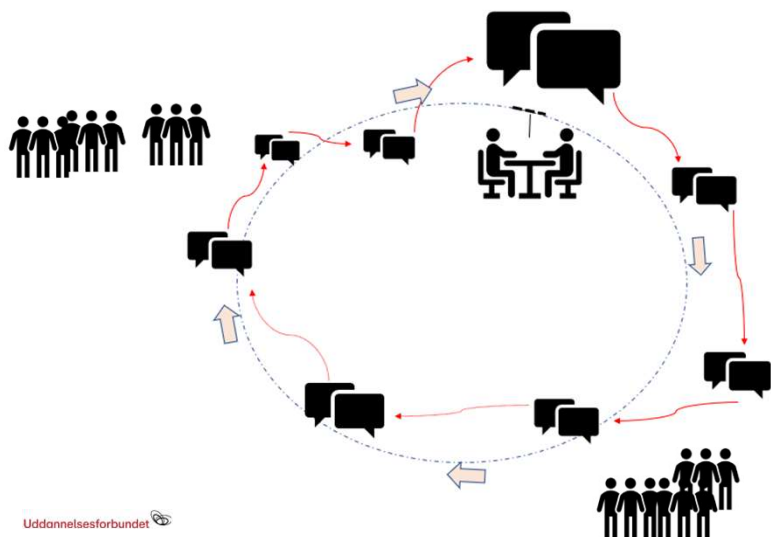


Forhandlingsøvelse 3 - Arven/"Perlen"



...i forhandlergrupper
frokost 12.30

Forberedelse af forhandlinger



I forbereder jer ved at...

forstå "SAGEN" (indhold)

- parternes interesser (bagland)
- fakta, §§ [arbejdstid, løn]
 - Objektive kriterier
 - Eksterne autoriteter

pleje RELATIONEN

- fællesskab mellem parterne
- Vis interesse (din intension) – stil spørgsmål – brug small talk

forberede KOMMUNIKATION

- samarbejde, god proces påvirker opfattelse af resultat

Uddannelsesforbundet

5. februar 2026

22

Hvordan er det gået?

Hvad var svært?

- forhandlere
- observatører

.. med evaluering af forhandling begynder forberedelse af den næste

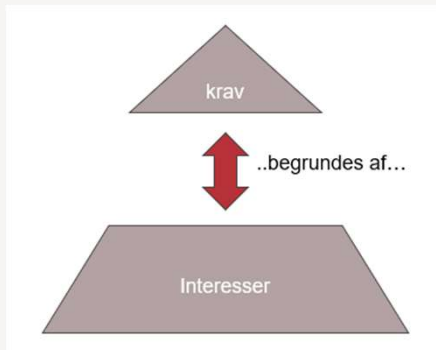
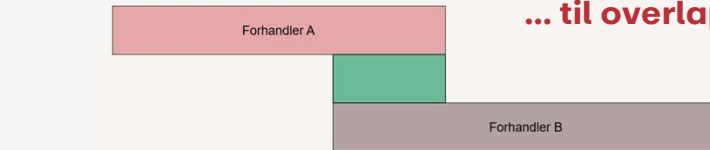
Forberedelse begynder med evalueringen af seneste forhandling..

Bevægelsen mellem forhandlinger – låste positioner i forhandlinger

Læg en strategi der ikke blot adresserer "forhandlingen"

Fra modstridende KRAV ...

... til overlappende INTERESSER



Uddannelsesforbundet

- Fokus på interesser giver bedre forhandlinger og løsninger
 - jo bedre forståelse af interesser, jo bedre løsninger!
- Interesser er ikke altid åbenlyse
 - "Hvorfor vil du gerne...?"
- Interesser kan vise sig som "åbninger"
- Interesser kan udvikle sig
 - "ok, selvfølgelig skal du have forsædet når du lider af køresyge..." (jeg har jo også interesse i vores venskab)

5. februar 2026

23

Man stiller krav for at varetage interesser – kravene er ikke de vigtigste. Det er interesserne. Kravene tjener interesserne.

HARVARD Negotiators: How to Get What You Want Every Time [Getting to Yes]

<https://www.youtube.com/watch?v=BLBRRNwMZNE>

Gode råd om forhandling



TR som forhandler
Stå stærkt på løn og arbejdstid

Klassiske fejl og fælder i vanskelige forhandlinger



”Gode råd”, side 9

- 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.

"Gode råd", side 10

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, iverdigt 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”, side 11

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”, side 6

Forhandlingsøvelse 4 og 5

Grupper af 8-9 deles i lederside og TR-side
Hver side vælger 2 forhandlere.
Resten af gruppen observerer

- 14.00 Introduktion i gruppelokale
- 14.10 Forhandlingsøvelse 4 (Ulla)
- 15.35 Pause
- 15.55 Forhandlingsøvelse 5 (Valdemar)
- 17.30 Pause
- 18.30 Aftensmad

