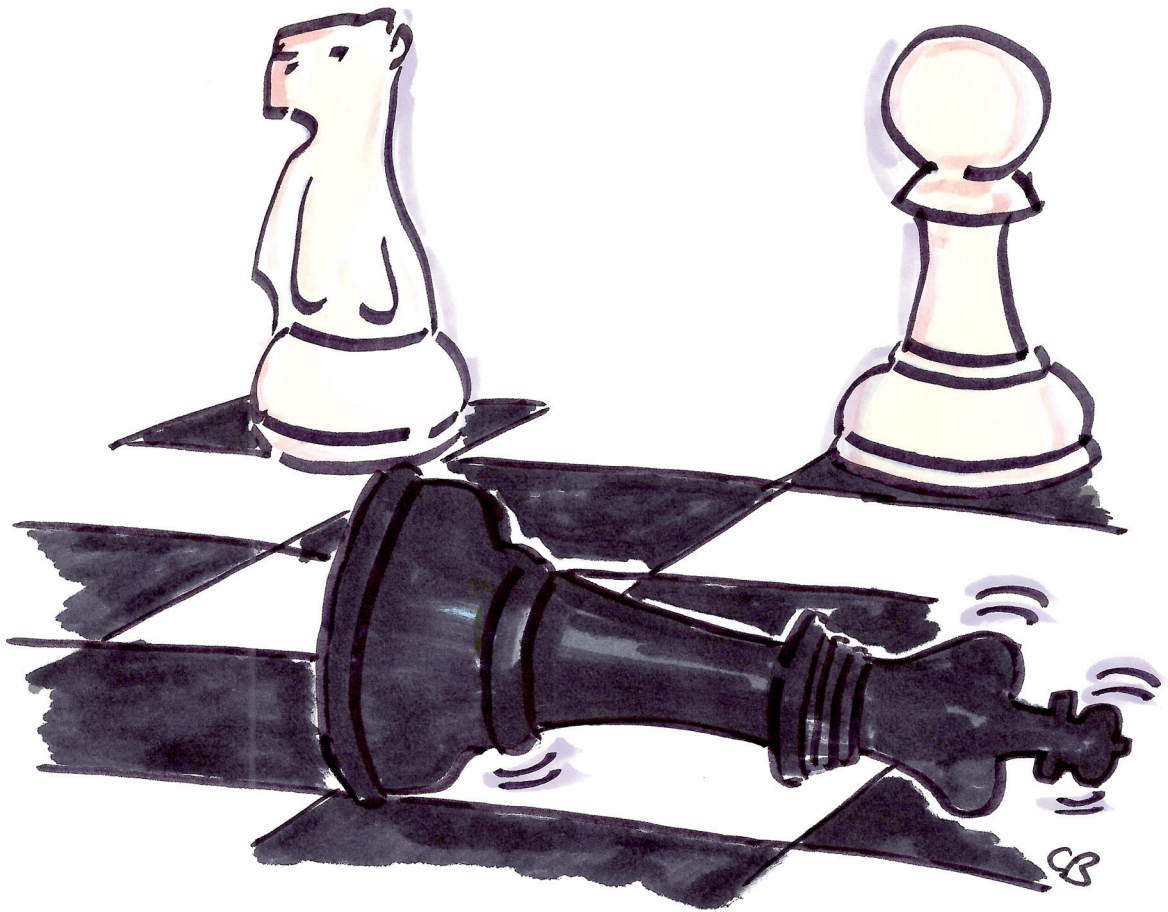


1 Strategiske overvejelser



1 Strategiske overvejelser

I Jyllands-Posten den 2. marts 2013 var der en artikel om, at musikkonservatoriet skulle til at sælge ud af nogle af de instrumenter, som eleverne ikke længere benyttede. Under overskriften "Udsalg hos konservatoriet: Alt skal væk!" er der en omtale af, at "Det jyske Musikkonservatorium" sælger ud af instrumenterne i depotet, fordi der ikke er efterspørgsel på dem fra de studerende. Der er således bækkener, trommesæt, guitarer og blokfløjter sat til salg i den pågældende weekend.

Vibeke Thorhauge Ryom, leder af produktion og lyd, bliver blandt andet spurgt om følgende:

Journalisten: "Hvis I virkelig er ved at drukne i gamle overflødige instrumenter, hvorfor kyler I dem så ikke bare ud i stedet for at bruge kræfter på at sælge dem?"

Vibeke Thorhauge Ryom: "Det kan man ikke tillade sig med statens penge. En statsinstitution kan ikke være bekendt at købe en masse ind og så bare smide det ud. Hvis der er nogle, som kan få glæde af dem, og vi kan sælge dem til en pris, der ikke er konkurrenceforvridende, må det da være en win-win-situation, hvor alle er glade. Dertil har vi nogle teknikere, som synes, at det er mægtigt sjovt at snakke med de her, der kommer ind og nørder med instrumenterne. Så er det endda en win-win-win. Jeg er sikker på, at det bliver en sjov dag. En festdag, forhåbentligt."

Win-win-begrebet møder vi overalt i medierne. Hvad der nærmere ligger i win-win-filosofien er beskrevet i kapitel 1.1.

Herefter følger i henholdsvis kapitel 1.2 og 1.3 en beskrivelse af begreberne BAF og "gensidig afhængighed". Det er to begreber, der kan hjælpe dig til at vurdere, hvilken styrke du kommer med – og hvilken du kan forvente modparten kommer med. I kapitel 1.4 defineres begreberne standpunkter og interesser og behov. Her er også en række eksempler, der viser, hvor meget nemmere det bliver at finde holdbare løsninger, når de vigtigste interesser og behov bliver italesat. En god forhandler skal også kunne være med til at skabe kreative løsninger. Mere om det i kapitel 1.5. I kapitel 1.6 finder du et forberedelsesskema. Det ligger også på bogens hjemmeside www.forhandlingsteknik.dk Brug det til dine næste forhandlinger – og oplev, hvordan det virker.

1.1 Win-win-filosofien

Blev det en win-win-forhandling? Det spørger vi altid vores deltagere om, når de har været igennem en øvelse på kurser i forhandlingsteknik. Og vi understreger, at følelsen af, om det har været en win-win-forhandling, er subjektiv. Hvis processen har været dårlig, kan et ellers godt resultat blegne, ja vi kan ligefrem føle os snydt.

Når vi forhandler, spiller vores holdninger en særlig stor rolle. De påvirker de resultater, vi går efter og øver indflydelse på den måde, vi forhandler. Du overvejer sikkert, hvilke løsninger og resultater du gerne vil komme tilbage med. Har du tænkt over, hvilke løsninger og resultater din modpart ønsker at opnå? Har du overvejet, hvordan I begge kan vinde?

Begge parter i en forhandling ønsker at vinde. Vellykkede forhandlinger ender med noget, begge har brug for. Hver gang en forhandler går til et møde med holdningen: Jeg skal vinde, og jeg er ligeglad med min modpart, er der en risiko for sammenbrud eller en kortsigtet løsning.

Win-win-tankegangen giver en synergieffekt

Der er mange fordele ved at arbejde med win-win-tankegangen. Begge parter får mere ud af forhandlingen, løsninger bliver, som nogle af de efterfølgende eksempler viser, ofte mere kreative – og når begge parter er tilfredse, er der en større chance for, at de arbejder på, at aftalen føres ud i livet. De vil sandsynligvis også være villige til at samarbejde ved en senere lejlighed.

Man kan stille spørgsmålet? Hvordan kan jeg få et godt forhandlingsresultat med hjem, hvis jeg tillader, at den anden part får imødekommet sine forventninger. Årsagen er, at vi tillægger vores ønsker forskellig værdi. Det er derfor ofte muligt for de to parter at opnå et resultat, de kan være tilfredse med. I vellykkede forhandlinger vil en forhandler ofte opnå noget, der er af stor værdi for vedkommende på bekostning af noget, som er knapt så betydningsfuldt.



Princippet om at give og modtage i en forhandling

For nogle mennesker har ordet kompromis en negativ betydning. For andre betyder "kompromis" den nødvendige tagen og given, der finder sted i vores daglige omgang med andre mennesker. Normalt er det ikke muligt at få noget uden at give noget. Der er altid en omkostning eller en indrømmelse, du må give for at få det, du ønsker.

Mange gange kan man "gøre kagen større", så begge parter får mere ud af det, end det umiddelbart kunne se ud til. Andre gange kan man komme ud for at størrelsen af den kage, forhandlingen drejer sig om, ligger fast. Her må det, den ene part opnår, tages fra den anden. Her kan man i bedste fald håbe på et rimeligt kompromis.

Det vil dog være naivt at påstå, at sympati og dygtighed er tilstrækkeligt til at ændre en hvilken som helst dyberegående uenighed til et frugtbart samarbejde. Du kan møde hårde forhandlere, der betragter en forhandling som en kamp, hvor der kun skal være en vinder, nemlig vedkommende selv.

Forretninger ville ikke finde sted, medmindre begge parter har noget ud af det. Selvfølgelig vil enhver af os forsøge at få så meget ud af det som muligt. Men når begærligheden tager overhånd, og forhandlingen går i hårdknude, ender en forhandling som begge kunne have haft udbytte af, uden resultat.

Benjamin Franklin

1.2 Hav et BAF i baghånden

De fleste mennesker har prøvet at indgå en aftale og har senere fundet ud af, at de er blevet snydt. Det kan der være flere forklaringer på. Måske er man blevet meget begejstret, måske er det et tilbud "der ikke kommer igen". Det kan også være, at man følte sig presset til at acceptere forslaget, fordi man ikke oplevede, at der var andre muligheder.

For at undgå urealistiske og dårligt gennemtænkte aftaler fandt to professorer fra Harvard, Roger Fisher og William Ury på begrebet BATNA. BATNA står for "Best Alternative To a Negotiated Agreement". Den danske oversættelse er BAF, Bedste Alternativ til en Forhandlingsløsning. BAF er en målestok, som du kan bruge til at vurdere, hvor godt dit forhandlingsresultat tegner til at blive.

Lad os tage et eksempel. Du skal til lønforhandling. Hvis du har et andet job på hånden, har du et BAF. BAF'en skal være så konkret som mulig. Det vil sige at i dette tilfælde, skal du kende den løn og de ansættelsesvilkår, virksomheden tilbyder. Der kunne være andre forhold indeholdt i BAF'en, for eksempel udviklingsmuligheder, geografisk placering og rejsedage. Hvis du blot tænker: "Jeg kan altid få et andet job" uden at have noget konkret, er det ikke et BAF. Så er det ønsketænkning.

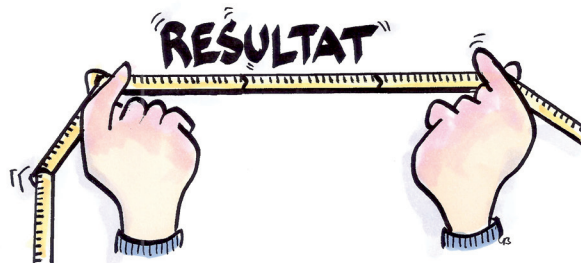
Det er nemmere at forberede sig til en forhandling, når man har et BAF. Det bliver meget nemmere at formulere, hvilket resultat du kan gå efter.

BAF'en giver mulighed for at vurdere de løsninger, der kommer på bordet under forhandlingen i forhold til realistiske alternativer i stedet for - i værste fald - et skud i tågen. Med et BAF i baghånden forhandler du aldrig i blinde, og jo bedre dit BAF er, jo mere har du at forhandle med. Hvis modpartens tilbud er bedre, end det du har som BAF, skal du slå til. Hvis tilbuddet er dårligere, kan du forhandle videre for at forbedre det eller vælge dit BAF.

Skal man afsløre sit BAF?

Det afhænger af den konkrete forhandling. I en lønforhandling er det sjældent en god idé. De færreste ledere bryder sig om at blive presset på den måde. Du risikerer, at din leder blot siger: "Jeg har ikke andre muligheder end at ønske dig held og lykke, hvis du vælger at tage det andet job."

I andre situationer vil det være helt naturligt at sige: "Vi har indhentet en række tilbud og kigger nu på, hvilken leverandør der bedst kan imødekomme vores ønsker." Dermed ikke sagt, at man så behøver at være mere konkret og lægge de andres tilbud frem.



Skal man spørge ind til modpartens BAF

Hvis du sidder på den modsatte side af bordet, og den anden siger: "Vi har indhentet flere tilbud", kan du jo altid forsøge at spørge ind til de disse tilbud. Vær opmærksom på, at tilbud sjældent er helt sammenlignelige. Det kan være, at modparten har fået en lavere pris fra en anden leverandør. Til gengæld er der måske nogle ydelser i dit tilbud, som ikke er med i de andre tilbud. Der kan også være andre ting, der ikke er så konkrete, der spiller ind. Måske er kunden usikker på, om den anden, der har givet pris, kan overholde leveringsbetingelserne. Så uden at modparten opfatter det som forhør, kan du spørge ind til de andre tilbud og samtidig føre samtalen over på, hvilke interesser og behov der er vigtige for kunden at få opfyldt. Hvis kunden er usikker på, om den anden kan levere varen, har vedkommende, som beskrevet i næste afsnit, sit tryghedsbehov i spil, og så skal du tale til det. Og så kan det godt være, at kunden vælger at give mere for ydelsen hos dig, fordi dit tilbud samlet set imødekommer kunden interesser og behov bedre end de andre leverandørers tilbud.

BAF er en målestok, du kan vurdere enhver mulig aftale op imod.

En erfaren forhandler arbejder altid hårdt på at forbedre sit BAF.

Salg af lejlighed, et eksempel

I programmet Boligrivalerne, der blev sendt i foråret 2013, konkurrerer 3 ejendomsmæglere om at få en lejlighed til salg. I en af udsendelserne drejer det sig om en 2-værelses lejlighed i Valby. Der er tale om en taglejlighed på 63 m² fra 2008. Lejligheden har fritlagte bjælker, 4 franske altaner, flot køkken/alrum, et soveværelse og et forholdsvis stort badeværelse. Alt fremstår nyt og lækkert. Det er et par med en lille datter, der bor der og som købte lejligheden fra ny af. Med en datter på et par år er pladsen så småt ved at blive for trang, så nu vil parret sælge lejligheden og købe en større bolig. Parret fortæller indledningsvis, dvs. inden ejendomsmæglerne kommer på besøg, at de håber på at kunne få 1.500.000 kr. for lejligheden.

Alle tre ejendomsmæglere er enige om, at der er forholdsvis få lejligheder til salg af denne størrelse og type – og mange interesserede købere. Alle tre vil meget gerne være den mægler, der får lov til at sælge lejligheden. Alle er bekendt med, at der for nylig er solgt en lignende lejlighed til 1.475.000 kr.

Den første ejendomsmægler vil sætte lejligheden til 1.800.000 kr. Han mener, at den vil blive solgt til en pris mellem 1.700.000 og 1.800.000 kr. Parret synes, at det lyder som en meget høj udbudspris, men ejendomsmægleren er ikke i tvivl – han kan sælge den til minimum 1.700.000 kr.

Den næste ejendomsmægler mener, at lejligheden skal sættes til 1.550.000 kr. Den realistiske pris er 1.500.000 kr., og der skal være 50.000 kr. til at slå af på prisen med.

Den tredje ejendomsmægler oplyser, at der er en anden lejlighed, der ligner, til salg i området. Den er sat til salg til 1.600.000 kr. Lejligheden har ligget nogle måneder på nuværende tidspunkt og er fortsat ikke solgt. I stedet for at sætte en pris foreslår han at sætte lejligheden i udbud.

Parret går i tænkeboks. Hvilken mægler tror du, de vælger?

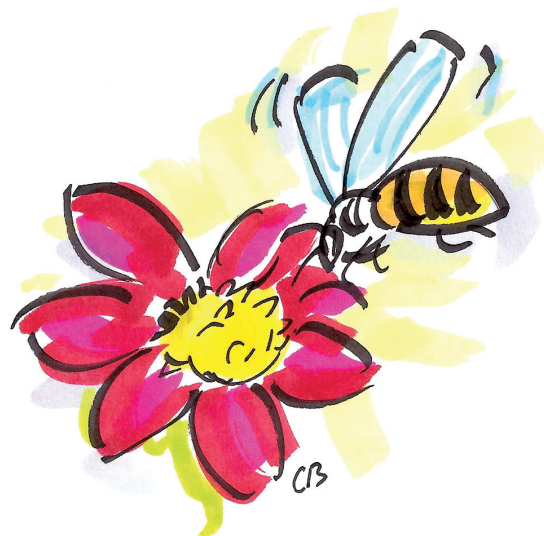
I udsendelsen ser vi møde nr. 2 med den første ejendomsmægler. Han nævner, at hvis han får lejligheden til salg og sælger den for 1.800.000 kr., skal han have 71.000 kr. inklusive moms i salær. Hvis derimod prisen lander på 1.700.000 kr., skal han have 50.000 kr. inklusive moms. Parret synes, at det lyder af et højt salær – men det vil ejendomsmægleren ikke give sig på. Vi hører desværre ikke, hvad de to andre ejendomsmæglere skal have i salær. Men det ender med, at parret vælger den første ejendomsmægler.

Som den ene af to andre mæglere efterfølgende siger: "Parret valgte at gå efter at få den høje pris. Og hvis de får den solgt til den pris, har de jo truffet en rigtig god beslutning. Det kan også være, at det viser sig, at prisen er alt for høj – det vil tiden vise."

Konklusion: Parret valgte at undersøge markedet og få tre uafhængige mæglere til at se på deres bolig. De skal stadig træffe et (vanskeligt) valg, men de har haft et kvalificeret grundlag at træffe deres beslutning ud fra. Man kunne sagtens have argumenteret for et andet valg, men de har ikke sagt ja i blinde.

1.3 Gensidig afhængighed

En deltager på et kursus fortalte, at han dagen forinden havde haft en forhandling med en leverandør om en stor ordre. Vores deltager kom fra et stort dansk firma. Han havde ikke fået det igennem, han gik efter. Da han kom fra et stort firma og var vant til at få det, som han ønskede, undrede det ham meget, at det ikke var lykkedes denne gang. Han ønskede, at det var hans firmas købsbetingelser, der skulle være gældende for handelen. Modparten ønskede, at det var deres salgsbetingelser, der skulle være gældende.



Vi spurgte: "Har du et BAF? Kan du købe varen andre steder? Hertil svarede vores kursist: "Nej, de er de eneste i verden, der har det, vi skal bruge."

Næste spørgsmål: "Er I en stor kunde hos leverandøren? Er der en afhængighed? Hertil svarede vores kursist: "Nej, vi er en ganske lille kunde."

Så var det, vi spurgte: "Hvorfor var det lige, at de skulle acceptere jeres købsbetingelser?" "Sjovt", svarede han: "Det spurgte de også om."

Vores kursist havde gjort præcis, som han plejede, når han forhandlede. Det vil sige, han havde kørt en meget konkurrerende stil: "Jeg kommer fra et stort dansk firma, og vil I handle med os – er det os, der sætter betingelserne." Nu sad han imidlertid over for en leverandør, der sad meget sikkert i sadlen.

Efter kurset tog vi en snak igen – og spurgte: Hvad vil du gøre anderledes næste gang? Vores kursist svarede: "Jeg tror, at en mere samarbejdende stil ville have givet noget. Der er mange punkter både i vores købsbetingelser og i deres salgsbetingelser. Og der er helt sikkert nogle af betingelserne, der betyder mere for mig end for dem – og omvendt – som vi kunne have snakket om. Jeg tror, at min konkurrerende stil fik dem til at give igen – og de vandt."

Her var ingen afhængighed. Lad os tage et eksempel på det modsatte. En tegnestue, der udførte grafisk arbejde, havde en meget stor kunde, ja hele forretningen var faktisk baseret på denne kunde. Kunden var en stor organisation, der blandt andet hvert år fik lavet en vigtig publikation, der var fyldt med tegninger udført af tegnestuens indehaver. Tegningerne var let kendelige, fordi de havde en meget karakteristisk streg. Ingen af de to parter ville have glæde af at benytte en konkurrerende stil med risiko for, at samarbejdet brød sammen. Samarbejdet fortsatte også i mange år.

1.4 Fra standpunkter til interesser og behov

Isbjerget kan bruges som metafor for begreberne standpunkter, interesser og behov.

Standpunkterne er den del af isbjerget, der er synligt. Nedenunder ligger interesserne og behovene. De er ikke umiddelbart synlige, men vigtige at få kendskab til - og at manøvrere ud fra. Du kan nå rigtigt gode resultater ved at arbejde alene med interesserne, men dykker du endnu dybere, nemlig ned i behovene, bliver det ekstra godt.

Begrebet "interessebaserede forhandlinger" kender mange, blandt andet fra Roger Fischer og William Urys bog, *Få "ja" når du forhandler*. Her i bogen går vi imidlertid dybere i analysen.

Standpunkter

Ofte er det standpunkterne, der først kommer ud af munden på folk, for eksempel: "Jeg vil ikke betale mere end 10.000 kr. for den komponent." eller "I skal kunne levere med to dages varsel". Standpunkter er ofte meget konkrete. Alle har en interesse i at varetage deres interesser og behov, men det er som oftest nemmest at køre frem med standpunkterne.

Interesser

Vi afdækker interesser, når vi går bag om et standpunkt og stiller spørgsmål som: "Hvad er baggrunden for, at du har valgt mig til opgaven?"

Nogle gange kan man også spørge direkte: "Hvad er dine vigtigste interesser?"

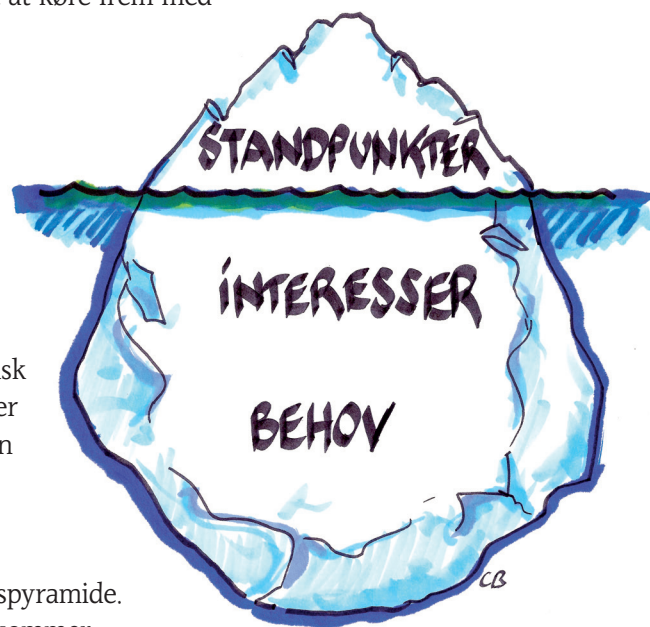
En interesse er typisk noget u håndgribeligt. En interesse kan således være: opnå en pris der er økonomisk forsvarlig, foretage en arbejdsfordeling som alle parter kan leve med, opnå økonomisk tryghed, gøre kunden tilfreds, overholde aftaler etc.

Behov

I denne bog tager vi udgangspunkt i Maslows behovspyramide.

Når en lagerchef bliver bekræftet i, at en leverance kommer rettidigt frem, får vedkommende dækket sit tryghedsbehov. Når en medarbejder får opfyldt et ønske om mere udfordrende arbejdsopgaver, får han eller hun opfyldt sit anerkendelsesbehov og sit selvrealisationsbehov.

Behovene er drivkræfterne bag vores handlinger, for eksempel at få mad og drikke, at føle tryghed, at få dækket sit kontaktbehov, at få anerkendelse, at blive respekteret, at realisere sig selv.



Her følger nogle eksempler, der viser, hvorfor det giver god mening at beskæftige sig med standpunkter, interesser og behov.

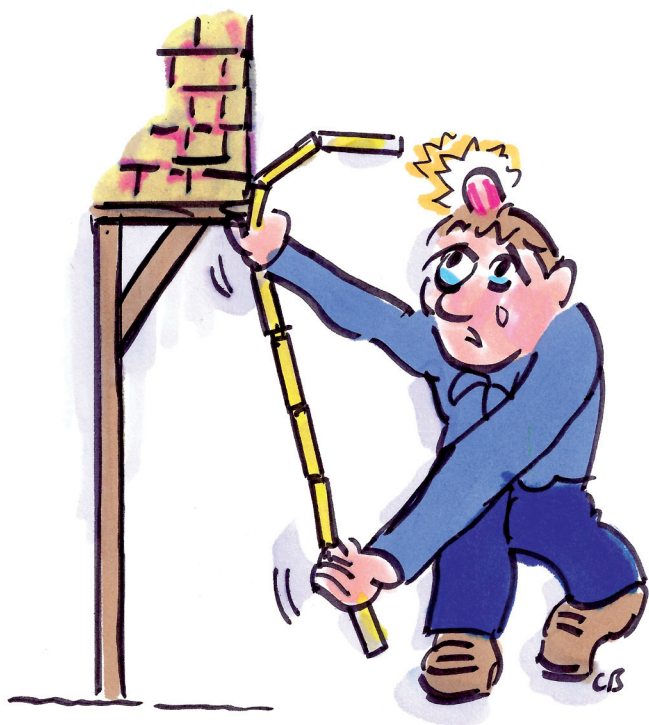
Byggesag, et eksempel

En bygherre har netop entreret med et byggeselskab/hovedentreprenør. Bygherre er et ægtepar, der skal have renoveret og udvidet det eksisterende hus fra 108 m² til 230 m². Derudover er der 36m² kælder – også disse kvadratmeter skal renoveres. Og her kommer vores case ind.

Kælderen er noget af det første, som byggeselskabet går i gang med. Kælderen består af 4 mindre rum og en lille forgang. De fire rum skal ændres til tre og bestå af henholdsvis et vaske-rum/bryggers, et arkiv og et værksted.

Det eksisterende kældergulv er af beton - støbt direkte på jorden. Opgaven for jord- og beton entreprenøren/underentreprenøren er blandt andet at fjerne det eksisterende gulv og grave minimum 25 cm længere ned og isolere. Desuden skal der lægges varme i gulvet i det største af de tre rum, nemlig det nye bryggers.

På det første byggemøde har bygherre understreget, hvor vigtigt det er, at den aftalte lofthøjde overholdes. Af tegningen fremgår, at den skal være 2,08 m. Underentreprenør siger: "Jeg regner med, at jeg kan give dig 3-5 cm ekstra i højden uden beregning, uden at vi løber ind i, at vi skal til at understøbe ydermurene." Det synes, bygherren lyder fint.



Der bliver gravet og lagt varmeslanger, og sidst på ugen er gulvene støbt færdig. Fredag eftermiddag, efter at håndværkerne har forladt byggepladsen, kigger bygherre på resultatet og undrer sig over, at der virker så trykket i kælderen. Tommestokken findes frem, og bygherre konstaterer, at der er 1,99 m i lofthøjde. Dertil kommer, at der skal lægges en flise, hvor der så går yderligere 1-1½ cm fra, så lofthøjden ender med at blive 1,97-1,98 m.

Bygherren ved, at retten er på hans side, men det er alligevel ærgerligt. Som et led i forbedelsen kigger bygherren på standpunkter, interesser og behov, ikke kun sine egne, men også modpartens.

Oversigt over standpunkter og interesser i casen

	Bygherre	Underentreprenør
Standpunkter	Det fremgår af tegninger og byggebeskrivelse, at lofthøjden i kælderen skal være 2,08 m. Jeg har understreget på et byggemøde, at det er af stor betydning, at vi får den ønskede lofthøjde.	I må leve med fejlen, men får selvfølgelig en kompensation. Når det ikke kan være anderledes, retter vi det.
Interesser	At få en kælder der er lys og venlig - herunder en ordentlig lofthøjde. Få løst problemet konstruktivt. Have et godt forhold til underentreprenøren og hovedentreprenøren (De er først lige gået i gang med byggeprojektet). Undgå at underentreprenøren får uforholdsmæssigt store udgifter med at rette fejlen, da han så sandsynligvis vil forsøge med alle midler at få pengene ind på anden vis senere i forløbet.	At kunden generelt er tilfreds med udførelsen. Få løst problemet konstruktivt. Have et godt forhold til bygherre og hovedentreprenør. Minimere omkostningerne til at rette fejlen. At kunden har tillid til, at underentreprenøren kan løse opgaven og ikke hele tiden laver fejl.
Behov	Selvrealisation (Realisere drømmehuset). Anerkendelse. Tryghed (At uoverensstemmelser kan løses konstruktivt, og at det er den rette underentreprenør til opgaven.)	Anerkendelse. Tryghed (At uoverensstemmelser kan løses konstruktivt).

Mandag morgen tog bygherre en snak med underentreprenøren. Begge blev hurtige enige om, at det var en ærgerlig fejl. Det ville være et stort arbejde at hugge gulvet op igen, og sandsynligvis ville varmeslangerne blive beskadiget, og dermed skulle de også udskiftes for underentreprenørens regning. Herefter nævnte bygherren sin vigtigste interesse, nemlig at få en lys og venlig kælder og det førte videre til en snak om underentreprenørens interesser. Undervejs blev behovene også italesat.

En nærliggende løsning som ofte anvendes i byggebranchen, var, at bygherre fik kompensation for fejlen. Men den løsning imødekom ikke drømmen om en lys og venlig kælder. Flere gange under snakken kom spørgsmålet "Kan vi finde på noget kreativt?" og pludselig var løsningen der. "Man kunne fjerne det eksisterende gipsloft."

Kort fortalt var renovering af loftet ikke med i projektet oprindeligt. Der var tale om et gammelt gipsloft. Underentreprenøren mente imidlertid, at hvis man fjernede det og fritlagde de gamle bjælker, kom der ekstra lofthøjde.

Aftalen blev, at lofterne blev revet ned uden beregning, i alt 36 m². Der blev sat nye gipslofter op mellem bjælkerne, og bygherre betalte materialeudgifterne til dette. Bygherre fik i sidste ende en endnu flottere kælder, og underentreprenøren fik rettet op på fejlen uden de store udgifter.

Processen er vigtig

Et er resultatet – noget andet er processen. Nogle gange kan vi godt objektivt få et godt resultat, men alligevel føle at resultatet ikke var særligt godt. Det hænger sammen med processen. Her gik begge parter fra forhandlingen med en god fornemmelse, fordi forhandlingen havde været problemløsende, og begge havde fået imødekommet deres vigtigste interesser og behov.



Synliggør de fælles interesser

– 80-90 % er fælles

Som analysen i byggesagen viser, er der mange fælles interesser i eksemplet. Forskning viser, at i langt de fleste tilfælde er 80-90 % af interesserne i en forhandling fælles. Problemet er bare, at i mange forhandlinger taler man slet ikke på interesseniveauet, men sidder og argumenterer frem og tilbage og "smider" standpunkter i hovedet på hinanden. I eksemplet med byggesagen ville en standpunktsforhandling sandsynligvis ende med, at den ene – måske begge parter – gik skuffede fra forhandlingen og i værste fald skulle igennem en voldgift for at få lukket sagen.

Kend dine og modpartens behov

- kan de påtænkte løsninger imødekomme dem?

Kort fortalt er tanken i Maslows behovspyramide, at vi alle har behov for noget at spise og drikke, for frisk luft mv. Når vi har fået opfyldt det behov, kan vi begynde at tænke på, at få vores behov for tryghed opfyldt. Derefter følger behovene for kontakt med andre mennesker og derefter behovet for at få anerkendelse. Toppen af behovspyramiden udgøres af behovet for selvrealisation. Det er individuelt, hvor store de enkelte behov er, og det varierer også fra situation til situation.



Når vi anvender Maslows behovspyramide ved forhandlinger, skal tankegangen hele tiden ses i forhold til de løsninger, som kommer op under forhandlingen. Imødekommer løsningen vores fundamentale behov set i forhold til den virksomhed eller organisation, vi repræsenterer.

Forestil dig en privat forhandling. Et par skal giftes og holde deres livs fest. De går meget op i lækker mad og vil gerne servere en rigtig gourmetmiddag for gæsterne. De har fået anbefalet en kok og tager en snak med vedkommende om deres ønsker. Her kunne man forestille sig flere behov i spil. Tryghedsbehovet – kan kokken leve op til vores krav. Anerkendelse – vil vi via kokkens bidrag få den anerkendelse, vi ønsker fra vores gæster. Selvrealisation – kan kokken levere noget ud over det sædvanlige. Hvis kokken formår at tale til de tre behov, er der en vis sandsynlighed for, at han eller hun får opgaven.

Lad os tage et andet eksempel. Forestil dig en chef, der fortæller en medarbejder, at hun fremover skal arbejde hjemmefra og kun komme ind på kontoret et par gange om måneden til nogle statusmøder. Hvis medarbejderen har et stort kontaktbehov, vil hun sandsynligvis ikke synes, at det er nogen fantastisk løsning – med mindre kontaktbehovet dækkes rigeligt på anden vis.

Et behov, der stort set altid er i spil, er behovet for anerkendelse. Uanset om det er en forhandling om opgavefordeling, en reklamation eller en køb-salgssituation, vil begge parter sandsynligvis have et behov for anerkendelse efterfølgende. At f.eks. en chef eller kolleger efterfølgende siger: "Det var et flot resultat". Så tænk på, at din modpart skal kunne komme tilbage til sin organisation og få anerkendelse. Du kan måske give din modpart noget, der betyder meget for ham eller hende, men som ikke koster dig noget særligt.

Kigger vi på en lønforhandling, kunne man sagtens forestille sig, at medarbejderen har såvel tryghedsbehov, kontaktbehov, anerkendelse og selvrealisation i spil. Og desto mere lederen kan imødekomme medarbejderens basale behov via løsningerne under forhandlingen, desto nemmere vil forhandlingen forløbe. Der vil være forskel på, hvilke behov der vægter mest. Forestil dig en person, der er meget karriereorienteret, og som ser livet som en lang personlig udvikling. Her vil det være vigtigt at tale til behovet for selvrealisation, men stadigvæk også huske at tale til de øvrige behov.

En anden situation kunne være den forholdsvis nyansatte, der måske har haft svært ved at få fodfæste på jobmarkedet. Her er behovet for selvrealisation måske ikke i spil. Her vil det sandsynligvis i første omgang være tryghedsbehovet, der er vigtigst at få imødekommet.

Sådan finder du frem til modpartens interesser og behov

Forbered dig grundigt!

Forbered dig grundigt til forhandlingen blandt andet ved at lave en oversigt over de standpunkter, interesser og behov, som du og modparten har. Modpartens standpunkter og interesser må du i sagens natur basere på et skøn.

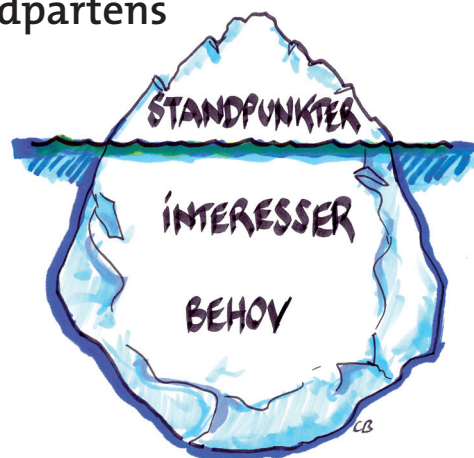
Mange gange er det en vældig fordel at involvere for eksempel en kollega som sparringspartner i forberedelsen.

Kom på bølgelængde med modparten

Når mødet begynder, er det vigtigt at løbe forhandlingen i gang og skabe et konstruktivt klima. Der er måske nok problemer, men I er her for at løse dem, ikke for at kaste mudder i hovedet på hinanden. Se mere i kapitel 2.

Demonstrer vilje til at gøre rede for dine egne interesser og behov

Herefter følger den nok sværeste fase i en forhandling. Nemlig afdækningen af modpartens interesser og behov. Forsøg



at lukke op ved at fortælle modparten om nogle af dine interesser og behov, og tjek via spørgsmål, om modparten ser de samme fælles interesser i sagen. Hvor meget du kan tillade dig at lukke op afhænger af modparten og den konkrete forhandling. Her må du bruge din intuition.

Jo mere energi I lægger i denne fase, jo nemmere glider resten af forhandlingen.

Resten af forhandlingen kan I så koncentrere jer om at finde kreative løsninger, der gør begge parter til vindere. Giv derefter noget, der ikke koster dig ret meget, men betyder meget for din modpart – og omvendt! Se mere i kapitel 3.

Økonomiafdelingen, et eksempel

En økonomiafdeling har gennem længere tid haft et stort arbejdspres. Fra næste måned er ansat en ekstra medarbejder. Arbejdsopgaverne er komplicerede, det tager seks til otte måneder før en ny medarbejder er effektiv. Ingen af de seks erfarne sagsbehandlere vil påtage sig oplæringen af den nye medarbejder. Økonomichefen har umiddelbart tænkt sig at bede en af medarbejderne, Caroline, om at påtage sig opgaven og samtidig reducere hendes sagsbehandlingsopgaver med 50 %. Han kunne sige til Caroline, at det slet ikke er til forhandling, men han vil gerne finde en løsning, som både Caroline og resten af afdelingen synes er i orden. Derfor forbereder han en forhandling med hende. Inden forhandlingen overvejer han sine egne og Carolines standpunkter, interesser og behov.

Økonomichefen bliver opmærksom på, at hans og Carolines standpunkter er forskellige og vanskelige at nå til enighed om, men at de har flere fælles interesser: At få nedbragt arbejdsdrukken, et godt arbejdsklima, et gensidigt godt forhold, bevare Carolines gode arbejdsindsats, en fair beslutning, at den nye medarbejder hurtigt bliver effektiv og føler sig godt tilpas.

Deres behov er i dette eksempel de samme. Det betyder ikke, at behovene kan blive tilfredsstillet ved de samme beslutninger og handlinger, men at økonomichefen må sikre sig, at begge parter behov i videst mulig omfang tilgodeset.



Oversigt over standpunkter og interesser i casen

	Økonomichefen	Caroline
Standpunkter	Caroline har kvalifikationer til at oplære den nye. Hun får reduceret sin sagsmængde med 50%. Det er en del af Carolines arbejde at medvirke til at oplære nye. Jeg har retten til at lede og fordele arbejdet.	Jeg har nok i min nuværende arbejdsmængde. Det kunne lige så godt være en af de andre. Det er ikke en del af mit arbejde. Der burde betales ekstra for den slags arbejde. Økonomichefen kan selv påtage sig opgaven. Økonomichefen har retten til at lede og fordele arbejdet.
Interesser	At få oplært den nye på betrygende vis. Hurtigst muligt at få nedbragt arbejdspuklen. At den nye hurtig bliver effektiv og velmotiveret. At Caroline er motiveret for opgaven. At fastholde hendes gode og stabile arbejdsindsats. At få genskabt det gode arbejdsklima. At beslutningen om, at Caroline skal påtage sig opgaven, opleves som rimelig og fair i afdelingen	At have en rolig og acceptabel arbejdsmængde indenfor normal arbejdstid. At medvirke til få nedbragt arbejdspuklen hurtigst muligt. At kunne passe sit job i fred og ro. At have et fornuftigt forhold til chefen og kollegerne. At blive opfattet som fair af de andre kolleger.
Behov	Tryghed Anerkendelse	Tryghed Anerkendelse

Når vi taler interesser, bruger vi begrebet "fælles interesser". Det er ikke tilfældet med behovene. Behovene kan sagtens være forskellige, uden at det gør forhandlingen mere kompliceret.

1.5 Gør kagen større - bring mange bolde i spil

Tænk på en af dine kommende forhandlinger eller en forhandling, det kunne være interessant at se tilbage på. Kunne kreativiteten have fået vinger?

Notér, hvilke bolde du kan eller kunne have bragt i spil. Lad dig inspirere af de to efterfølgende eksempler.

Eksempel: Trykning af brochure

Forestil dig et firma, der skal have udarbejdet en brochure. Der er en intern tekstforfatter og en intern grafiker – kun selve trykningen skal foregå eksternt. Her er et bud på, hvilke bolde der kan bringes i spil.

- Billigere papir
- Længere leveringstid
- Ikke kachering på forsiden
- Eventuelt, kun sort/hvid og ikke farver
- Reduceret sideantal
- Selv hente oplaget hos trykkeri
- Selv levere fotos og ikke købebilleder med royalt
- Få brochuren produceret, når trykkeriet har "lavsæson".

Eksempel: Lønforhandling

Forestil dig en lønforhandling. Her er et bud på, hvilke bolde der kan bringes i spil udover selve lønnen.

- Mere fleksible arbejdstid
- Større mulighed for at arbejde hjemme
- Betalt telefon og it-udstyr
- Betalt avis
- Betalt medlemskab af forening
- Ekstra fridage
- Mulighed for at dygtiggøre sig via kurser
- Betalte fagbøger
- Anden titel
- Anden funktion
- Mulighed for studierejse
- Mulighed for orlov i kortere eller længere periode
- Fri parkeringsplads
- Procenter på firmaets produkter
- Adgang til indkøbsordninger.



1.6 Den professionelle forberedelse

**Du skal være så godt forberedt,
at du kan gribe det uventede,
og bruge det konstruktivt.**

For at lette forberedelsen har vi udarbejdet et forberedelsesskema, der tvinger dig til at tænke rundt om forhandlingen – ikke kun på dine egne mål og eventuelle indrømmelser, men i lige så høj grad på din modparts.

Den forhandler, der forbereder sig grundigt, går til en forhandling med større sikkerhed for at nå sit mål. Ved at analysere både ens egen situation og modpartens er der større chance for at eventuelle overraskelser kan bruges positivt. Når parterne skal til at revurdere deres situation og vurdere konsekvenserne af den anden parts løsningsforslag, oplever man virkelig fordelene ved at have gjort et grundigt forarbejde.

Det giver god mening at have vurderet, hvad du ønsker, og hvad du er villig til at give afkald på, hvor store indrømmelser du kan give, og hvor du ikke er villig til at give køb.

Ikke til forhandling

På et tidspunkt havde jeg (Henrik) en grafisk virksomhed. Vi gjorde meget ud af at indrette os på en moderne og æstetisk måde. Vi skulle flytte til større lokaler og fandt en ejendom i Rødovre, som lige passede os. Ejeren var en meget pertentlig person, som selv havde virksomhed i bygningskomplekset. Lokalerne var indrettet med gode materialer, blandt andet var dørene lavet af massiv mahogni. Vi havde besluttet, at lejermålet skulle indrettes med de samme tre farver som vores grafiske design havde. Alle bygningsændringer skulle godkendes af udlejer, og vi meddelte, at dørene skulle males i en ganske bestemt bordeaux nuance. Det var udlejer

mildest talt ikke begejstret for. Det kunne der ikke være tale om, det var jo meget fint træ, dørene var lavet af. Vi havde det imidlertid som et ultimativt krav, at dørene skulle males, ellers ville vi ikke have lejermålet. Det tænkte udlejer meget over, vendte så tilbage og meddelte, at det var OK. Vi overtog lejermålet og indrettede det, som vi ville have det. Senere blev udlejer meget glad. Vi havde jo kreative medarbejdere, der havde idéer til den udendørs skiltning, ensartet afmærkning på alle bygninger mv., så hans ejendom fremstod professionelt. Han kom efterfølgende tit på besøg for at se, hvad vi nu havde fundet på.

Forberedelsesskema	
Eget / Egne:	Modparten:
Standpunkter: Hvilke fakta og (tilsyneladende ufravigelige) krav har du/organisationen? (F.eks. pris og tidshorisont). Interesser: Hvilke interesser har du? Behov: Hvilke behov vil du gerne have imødekommet? (Selvrealisation, anerkendelse, samhørighed, sikkerhed og/eller fysiske behov).	Standpunkter: Hvilke fakta og (tilsyneladende ufravigelige) krav har din modpart/organisationen? Interesser: Hvilke interesser har din modpart? Behov: Hvilke behov, tror du, er vigtige for din modpart?
Har du et BAF? Hvis nej: Kan du skaffe et? Hvis ja: Kan det gøres bedre?	Tror du din modpart har et BAF?
Er der en gensidig afhængighed mellem dig og din modpart?	
Er din modpart under pres, eksempelvis politisk, tidsmæssigt eller økonomisk?	
Hvad er dine stærkeste kort?	Hvad er modpartens stærkeste kort?
Har du mandat til at afslutte aftalen? Hvis ikke, hvem er så beslutningstager?	Tror du modparten har mandat til at afslutte aftalen? Hvis ikke, hvem er så beslutningstager?
Hvilke indrømmelser er du villig til at give?	Hvilke indrømmelser, tror du modparten vil give?

PS Når der står "du" eller "din modpart" i forberedelsesskemaet skal det forstås som du/organisationen, som du repræsenterer og tilsvarende modparten/ organisationen som vedkommende repræsenterer.

Idéer og forslag til løsninger, der tilgodeser begge parter interesser og behov:
Hvilke "bolde" vil have størst værdi for din modpart?

Forslag til dagsorden:

Beregninger, konsekvenser, alternativer mv.:

Hent skemaet på www.forhandlingsteknik.dk

1.7 Forhandling om forhandlingen

Lidt populært sagt er der altid to forhandlinger. En forhandling om hvor og hvordan forhandlingen skal finde sted – og så selve forhandlingen.

1. Hvor skal forhandlingen finde sted - tidspunkt, sted og lokale?

Tidspunkt

Vælg forhandlingstidspunktet med omhu, så du er i stand til at møde frisk og udhvilet.

Sted

Stedet kan have stor betydning for forhandlingen. Normalt er det sælger hos køber, eller hos den der har udbedt sig forhandlingen. Umiddelbart er det en fordel at være på hjemmebane. Det er nemt at skaffe yderligere oplysninger, smutte ud og hente yderligere materiale osv. På den anden side kan du få vigtige oplysninger om modparten ved at se virksomheden, kontoret og medarbejderne.

Lokale

Umiddelbart er et lyst og venligt lokale altid at foretrække. Tjek inden forhandlingen, om der er de nødvendige hjælpemidler f.eks. en pc og projektor – alt afhængig af mødets karakter. Bordopstillingen er et kapitel for sig selv, specielt hvis der skal flere deltagere med fra begge sider. Skal forhandlingsparterne sidde overfor hinanden med risiko for skyttegravskrig, eller skal forhandlingsdeltagerne placeres mere eller mindre tilfældigt? Hvad med selve bordet – skal bordet være rundt for at understrege, at alle deltager på lige niveau, eller skal bordet være rektangulært med værten for bordenden?

Hvis I kun er to deltagere i forhandlingen, vil det være mest naturligt at placere sig overfor hinanden. Mange foretrækker dog at sidde skråt over for den anden, fordi det giver en mere naturlig øjenkontakt, hvis man ikke kender den anden part på forhånd.

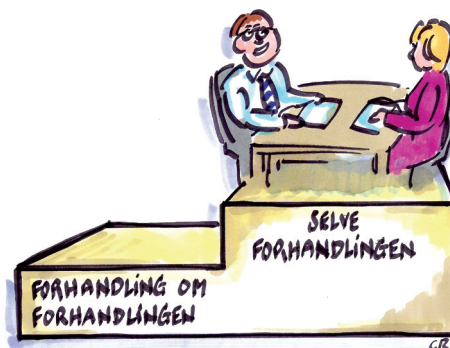
2. Hvem skal deltage fra de involverede parter?

Skal du møde op alene eller sammen med en kollega? Skal der særlige eksperter med, f.eks. en byggesagkyndig, en jurist, en revisor, en ...? Hvem stiller modparten med? Det er en god idé at lave research om modparten. Måske har dine kolleger tidligere forhandlet med modparten, måske kan du ad anden vej skaffe dig nogle nyttige oplysninger.

Overvej også, hvordan du kan få en god kontakt til den anden part med det samme, så grundlaget for en win-win-forhandling er til stede fra starten af.

3. Hvilket materiale skal der forhandles ud fra?

Ligger der nogle særlige guidelines, der skal forhandles ud fra?



4. Hvilke tidsfrister er der?

Hvor presserende er et eventuelt resultat? Hvis tiden er vigtig for den ene part, kan modparten udnytte det til sin fordel, fordi den anden ønsker en hurtig afslutning på forhandlingen. Tidsfrister handler ikke kun om levering, det kan f.eks. også være betaling. Før du går til en forhandling, så stil dig selv følgende spørgsmål:

- Hvilke aktuelle tidsfrister er der?
- Er det tidsfrister jeg/vi selv har pålagt os, eller har andre besluttet dem?
- Er tidsfristerne realistiske?
- Kan jeg ændre dem?
- Hvilke tidsfrister øver indflydelse på den anden part?
- På hvilken måde kan jeg udnytte tidsfristerne til min fordel?

5. Er der områder, der ikke kan forhandles?

Pas på her: Selv om et emne tilsyneladende ikke er til forhandling, så viser det sig ofte, at påstanden "Alt kan forhandles" holder. På den anden side skal du ikke udfordre alt – så ender modparten med at blive irriteret.

6. Skal der sendes en dagsorden ud på forhånd?

Du kan vælge at sende et forslag til dagsorden ud inden mødet og bede om at få kommentarer og rettelser. Det vil både være professionelt og ikke mindst fair overfor den anden part. Det er i øvrigt forbavsende, hvor ofte den anden part godkender dagsordenen uden ændringer.

Til visse forhandlinger vil man ikke udsende dagsordenen på forhånd, men vente til selve mødet med at afstemme forhandlingspunkterne. Det afhænger af den valgte strategi. Du bør dog altid have gennemtænkt forhandlingsforløbet og minimum have et udkast til dagsorden med til mødet. Læs mere om dette i kapitlet 3, Selve forhandlingen.

Hvilke punkter skal forhandles først?

Dagsordenen bør indeholde alle de punkter, man vil diskutere, opstillet i den rækkefølge de skal forhandles. Dvs. dagsordenen er et vigtigt strategisk værktøj. Den, der sætter dagsordenen, har en stærk udgangsposition i forhandlingen. Ofte vil det være bedst først at tage de punkter, der er mindst sprængstof i. Derved er der mulighed for stille og roligt at opbygge tilliden hen igennem mødet, inden man når til de vanskeligste forhandlingsemner. På den anden side kan det skabe irritation, hvis der er store problemer, og den ene insisterer på først at drøfte forhold, som den anden ser som bagateller.

Samlet pakke eller småbidder?

Det er også værd at overveje, hvor meget dagsordenen skal brydes ned. Nogle gange vil de enkelte forhandlingsemner gribe så meget ind i hinanden, at det vil være mest hensigtsmæssigt at behandle dem under et, som en samlet pakke, f.eks. pris, transport og installering. Hvis sælgeren sætter prisen højt, kan køberen sige: "Så går jeg ud fra, at transport og installering er med i prisen".

Resumé

- I win-win-filosofien ligger at ved at forstå hinandens ønsker og prøve at imødekomme dem, kan man ofte skabe bedre resultater end ved en mere konkurrerende adfærd. Den samarbejdende stil forbedrer også relationerne parterne imellem. Og begge parter føler sig sandsynligvis mere forpligtet af resultatet.
- BAF er "Bedste Alternativ til en Forhandlingsløsning", hvis I ikke kan blive enige. BAF'en giver dig et udgangspunkt, du kan vurdere dine forventede resultater i forhandlingen op imod.
- Ligesom BAF'en er "Den gensidige afhængighed" et udtryk for, hvor stærkt du står i forhandlingen. Er der ingen afhængighed, står du svagere, end du gør i de tilfælde, hvor der er stor afhængighed.
- Standpunkter, interesser og behov er tre begreber, der på hver deres måde beskriver, hvad vi går efter i en forhandling. Det gælder om at komme om bag ved standpunkterne og i stedet arbejde på at imødekomme hinandens interesser og behov. I langt de fleste forhandlinger er 80-90 % af interesserne sammenfaldende. Har vi først set det, bliver det nemmere at finde gode løsninger, der tilfredsstiller begge parter.
- At "gøre kagen større" betyder, at man bringer flere ting i spil end f.eks. blot prisen. Ved at udvide forhandlingen med flere elementer, bliver der flere knapper at skrue på. Den ene part kan derved give noget, som ikke koster særlig meget, men som har stor værdi for modparten – og omvendt.

