

Chefforhandlerens ABC

fokus

LEDERNES TOP 10-KNEB

- **Forbered dig godt** – hvad vil du opnå, hvor er alternativet og hvordan ser modpartens virkelighed ud?
- **Kend din smertezæne** – hertil og ikke længere. Hvornår trækker du dig helt ud af forhandlingen?
- **Der skal være to vindere** – modparten og du er gensidig afhængige af hinanden. Glem de gammeldags kneb. Det handler ikke om, at du skal vinde og modparten tabe.
- **Vær ærlig, åben og troværdig** – det nytter ikke noget at lyve, så er grundlaget for forhandlingen ødelagt.
- **Tag modparten seriøs og lyt** – spørg ind til modpartens interesser og hensigt med forhandlingen.
- **Lav en realistisk forventnings** – udskyd forhandlingen eller spring fra, hvis du kan se, at det ikke kan lade sig gøre. Som leder skal du løbende aflevere budget, regnskaber og budskaber, der viser, hvor rammen ligger, så ved modparten, hvor de står, når I når til forhandlingen.
- **Kend modpartens forhandlings** – pres modparten til at kunne nå en forhandling, så alt ikke bagefter først lige skal godkendes i baglandet.
- **Sæt en deadline for forhandlingsresultatet** – brug pauser og del forhandlingen op i faser.
- **Spørg rigtigt** – spørgeteknikken er vigtig. Du skal ikke stille aggressive hvorfor-spørgsmål, men spørgsmål, der viser, at du faktisk gerne vil høre svaret.
- **Få fokuseret træning og evaluer forhandlingerne** – brug enten skriftlige referater eller begynd hvert nyt møde med at opsummere enigheden fra sidst.



Overenskomstforhandlingerne er netop skudt i gang på det private arbejdsmarked. Men som chef skal der forhandles med kunder, bestyrelsen, medarbejderne, fusionspartneren og mange andre. Ingeniøren har skruet en hjælpe-manual sammen

Af Annika Ipsen
aip@ing.dk



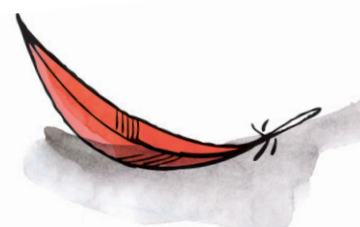
Kend din fjende

Forhandling handler i høj grad om psykologi. Derfor skal du lægge taktikken efter, hvem du har med at gøre. Hvad kan de lide? Hvor lang tid skal man smaltalke? Forhandlinger foregår mellem mennesker. Derfor skal der skabes en god atmosfære, der igen skaber positive følelser hos folk. Forhandlingen behøver altså ikke foregå omkring det klassiske firkantede bord. Det kan være et rundt bord, en restaurant, en natklub eller et kursuscenter.

Kineserne tænker på, at de skal kende deres fjende, før de kan udarbejde deres egen strategi. Det er nemlig ikke nok at formode, hvad modparten tænker, gør og ønsker sig. I stedet for at modargumentere skal du som leder stille spørgsmål og finde ud af, hvad modparten reelt ønsker. Lattermildhed og humor er to faktorer, der

kan bringes i spil. Det har ofte en udglattende og afvæbnende effekt.

Det er også vigtigt, at begge parter har afstemt det psykologiske spil. Der skal være vilighed til at opnå et resultat på begge sider af bordet. Her spiller tiden også ind. For ingen kan komme tilbage til sit bagland efter ti minutter og sige, at de har opnået et resultat. Der skal gives et indtryk af, at det har været svært at nå til resultatet. □



Det larmende kropssprog

Det nonverbale – altså kropssproget – betyder larmende meget i forhandlingssituationen. Ordene fylder cirka ti procent, mens kropssproget, mimikken, betoningen og gestikulationen betyder resten.

Kropssproget viser med al tydelighed om du virker troværdig eller ej. Du kan sagtens sige ja, mens din krop skriger nej. Egentlig handler det om at vise modparten respekt. Man skal hverken kigge op i loftet, hvis et forslag er dårligt, læne sig tilbage med korslagte arme, ryste på hoved eller kigge intensivt på sin kollega.

Det handler i bund og grund om at virke imødekommende og vise, at en forhandling handler om at give og tage. Du skal vise, at du er villig til at give noget.

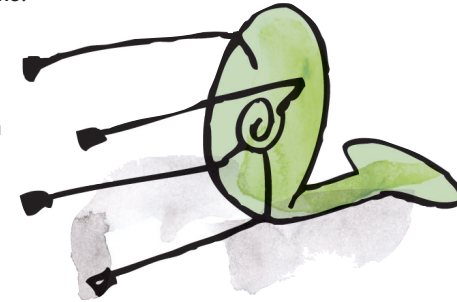
Kemi kan være afgørende for en vellykket forhandling. Derfor er det vigtigt at skabe en god atmosfære og måske sørge for at lære modparten lidt at kende på forhånd. En chef skal – uanset forhandlingstypen – kunne være så professionel, at kemien ikke skal afgøre succesen. Eller i det mindste forsøge at være bevidst om, hvorfor man stjerler over petisser. (Det er et arbejde og du får penge for at hale en god forhandling i land.)

Omvendt kan kemien også blive for god. Så falder paraderne, du glemmer pauserne, eftertænkningerne og du risikerer at blive direkte naiv i forhandlingen. □

HVIS FORHANDLINGERNE GÅR I HÅRDKNUDE

I de gode gamle dage var tricket, at modparten skulle sidde med lyset i øjnene. De blev sat i en lav stol. Chefen kom bevidst for sent og glemte også med vilje de rigtige papirer. Grinede af modparten. Sørge ikke for forfriskninger, skældte ud eller truede. I dag er forhandlinger langt mere konstruktive, og her kommer en række råd, hvis forhandlingerne går i hårdknode:

- Hold pause – en time eller et par dage.
- Tag en række uformelle drøftelser med modparten.
- Indkald en neutral rådgiver.
- Skift persongalleriet ud, så forhandlingerne får nyt blod – måske endda til et højere niveau.
- Arbejd ud over deadline.
- Opstil fire forslag og småsnak om, hvilket modparten ville foretrække.
- Lav en idéudveksling, som parterne kan kigge på. Det kræver et tillidsforhold, for ideerne er ikke nødvendigvis gennemtænkte og kan måske gennemhulles.



DERFOR MISLYKkes FORHANDLINGER

Alt for mange forhandlinger mislykkes, fordi:

- **Parterne har ikke forberedt sig godt nok.** – hverken forudsætningerne for forhandlingen eller selve forhandlingsteknikken er på plads.
- **Topchefen er ikke kompetent som forhandler** – alt for mange topchefer burde være ærlige over for sig selv og erkende, at de ikke er gode forhandlere. Fordi de er dygtige topchefer, er det langt fra sikkert, at de er gode til at forhandle.
- **Chefen kender ikke udgangspunkt, smertegrænse og mål** – uden at have sat sig ind i de tre ting mangler du et kort til forhandlingen. Kender du ikke dit udgangspunkt, kan du ikke vurdere, om du har opnået målet med forhandlingen.

Hertil og ikke længere!

Alfa og omega i en forhandling er at kende sin smertegrænse. Hertil og ikke længere! Nogle gange skal du endda trække dig fra en forhandling, hvis du erfarer, at du ikke kan strække dig så langt, som din modpart forventer.

På den ene side skal en chefforhandler ikke binde sig så fast på et mandat, at der reelt ikke kan opereres. Men på den anden side skal vedkommende også være sikker på, at når han eller hun kommer hjem, så kan resultatet sælges.

Evaluering af forløbet kan sammenlignes med fodboldlandsholdet, der altid ser kampen på video for at se, hvor der skal trænes, og hvor holdet kan blive bedre. På samme måde kan du evaluere dit resultat, for at sikre, at du ikke gentager de samme fejl.

Undervejs i forhandlingen kan det være smart at skrive referat af enigheder og begynde hvert møde med at sørge for, at begge parter stadig opfatter tingene ens.

Alle parter skal huske på, at forhandlingen ikke kun foregår ved selve forhandlingsbordet. Ofte betyder det mere end selve forhandlingerne at holde uformelle møder, at bearbejde modparten med sine argumenter og hele tiden at fortælle, hvis der kommer nye krav på bordet.

Så husk at mødes med modparten løbende. Det er her slaget skal slås. □

DEM HAR VI SPURGT

Vi har interviewet en række folk, der har forhandling tæt inde på livet og brugt deres erfaring til at lave guiden til forhandlinger.

■ **Verner Worm** er lektor på Institut for International Økonomi & Virksomhedsledelse på CBS. Han har fra 1985 til 1990 været konsulent i Kina i netop forhandlinger. Derefter har han undervist i forhandling i USA, Europa og Kina og siden 1992 været på CBS.

■ **Keld Jensen** er direktør og partner i Marketwatch Management. Han har skrevet 13 bøger om forhandling og kommunikation som er udgivet i mere end 30 lande. Han har undervist på Executive MBA på CBS og er tilknyttet flere internationale MBA-programmer som Associated professor.

■ **Søren Viemose** er rådgiver inden for forhandling, konflikthåndtering og konsensuskabelse, forfatter til en række bøger om forhandling og bliver ofte brugt som mægler og facilitator i forskellige forhandlingsforløb. Han underviser også i forskellige sammenhænge.

■ **Jan Vestergaard Olsen**, adm. direktør for Aalborg Industries, der er repræsenteret i 13 lande med 2.000 ansatte, indgår ofte i en lang række forhandlinger. I august 2006 var han med til at afværge, at 13 IDA-ingeniører kollektivt sagde deres job op, da overenskomsten skulle fornyes.

■ **Per Schaumburg-Müller**, jurist og vice-direktør i TDC for personale, jura, løn m.v. og leder af virksomhedens overenskomstportofølje, altså af handlingschef.

■ **Søren Høg Johansen**, adm. direktør i Rambøll Danmark A/S, har mange forhandlinger om f.eks. køb og salg, lønforhandlinger med medarbejdere, interne organisationsforhold og kundecontrakter.

■ **Mogens Høg Andersen**, ingeniør og chefforhandler i IDA med 26 års erfaring, underviser på IDAs forhandlingskurser og har de sidste to år været tillidsmand.

■ **Charlotte Bach**, jurist og chefforhandler i IDA har bl.a. ansvaret for f.eks. forhandlingerne med TDC og arbejder ellers både med individuelle forhandlinger og konkrete enkeltsager.

Arbejdsmarkedets mægler

I 13 år styrede Mette Koefoed Bjørnsen de overenskomstforhandlinger mellem arbejdsgivers og arbejdstagerne, som parterne selv havde opgivet – som regel lykkedes det hende at skabe enighed

Af Lene Wessel
lw@ing.dk

Sin første lektion i forligsmandsjobbet fik tidligere forligskvinde *Mette Koefoed Bjørnsen* bogstaveligt talt banket ind under sin allerførste forhandling. For at sætte lidt skub i arbejds-giverne og arbejdstagerne, som efter hendes mening gik alt for langsomt frem, spillede hun ud med forskellige løsningsforslag og gode råd. Ihærdigheden blev honoreret af hendes sekretær med et ordentligt spark over benet. Mette Koefoed Bjørnsen flyttede sig lidt, da hun troede, det var et uheld. Men det hjalp ikke. Endnu et spark blev det til, inden hun besluttede at afbryde forhandlingen for at finde ud af, hvad det nu skulle betyde.

Selv om hun i dag er 86 år, hverken tøver eller væver hun, når hun fortæller denne og mange andre episoder fra 1979 til 1992, da hun som Danmarks første kvindelige forligsmand styrede de svære overenskomstforhandlinger, som arbejdsmarkedets parter selv havde givet op overfor.

De velanbragte spark var absolut ikke nogen tilfældighed, måtte Mette Koefoed Bjørnsen sande, og hun ryster lidt på hovedet over sin egen ubetænksomhed dengang, inden hun går videre med historien.

“Da vi kom i enrum, belærte min sekretær mig om, at jeg skulle lade være med at herse. Det er parternes overenskomst ikke forligsmandens, og forhandlingen er nødt til at tage sin tid, så de kan nå at få baglandet med.”

Forhandlingerne foregik som i dag bag hermetisk lukkede døre i Forligsinstitutionen, men i sin nye bog “Forlig eller forlis? Mine år i Forligsinstitutionen” åbner den tidligere forligskvinde dørene. Dermed får læserne et spændende og velfortalt indblik i mange af de sager, hun var involveret i, og vi hører både om overraskende løsninger og fatale fejltrin.

Da hun tiltrådte, havde hun ingen erfaring i at forhandle. Der findes ingen uddannelse eller lærebog til forligsmandsjobbet og der var ingen læretid hos de tre andre forligsmænd. Derfor måtte Mette Koefoed Bjørnsen, der er cand.polit., lære lektion undervejs.

Hun lærte blandt andet, at det ikke nytter noget at tage den svages parti i en overenskomstforhandling, selv om det måske er det, man umiddelbart har lyst til.

“Det gælder om at finde parternes styrkeforhold og så holde sig til den stærke. Gør man ikke det, vil den stærke part blot vælge konflikten, og dermed har man svigtet som mægler,” siger hun, men understreger samtidig, at

begge parter skal gå glade fra forhandlingen, ellers accepterer medlemmerne ikke løsningen og stemmer nej til forslaget.

Som forligsmand er det en fordel at kunne holde sig vågen i dagevis. Det kunne Mette Koefoed Bjørnsen, og det benyttede hun sig af.

“Bortset fra en enkelt gang lod jeg aldrig parterne tage hjem og sove. Den ene gang, jeg gjorde det, endte det med, at vi begyndte forfra næste dag,” siger hun.

At forhandlingsparterne skal tale et enkelt og forståeligt sprog, stod lysende klart for Mette Koefoed Bjørnsen, da hun mæglede mellem vagtpersonalet på museerne og deres arbejdsgivere. Sagen endte med en strejke, som lukkede museerne i flere måneder. Årsagen: Det juridiske udtryk “uden præjudice”, som arbejdsgiverne brugte, og som arbejdsgiverne ikke forstod. De mistede tilliden til arbejdsgiverne, og det hjalp ikke, at forligskvinden forklarede, at det blot betyder, at denne afgørelse ikke kan bruges i en anden sag. Strejken var en realitet.

Selve forløbet i en forhandling har stor betydning for at opnå et resultat. Forligsforhandlingerne begynder med et fællesmøde, hvor parterne kan få luft for deres harme over de hidtidige ufrugtbare forhandlinger og samtidig give deres version af sagen. Derefter sender Forligsmanden parterne til hver sit rum og mødes med dem enkeltvis.

“Så kommer vi sandheden lidt nærmere, fordi de uden at binde sig kan komme med indrømmelser, som ville klistre til forhandlingsbordet, hvis de kom frem, mens modparten var til stede. Nogle til at lykkes er, at man får oplysninger fra begge parter og dermed kan se, hvor det er muligt at bygge bro mellem parternes tilbud og krav,” siger hun.

Nogle gange har løsningen været så enkel, at den i første omgang var svær at få øje på. For eksempel da Mette Koefoed Bjørnsen mæglede i en voldtægtsag, hvor kokkene, der arbejdede i 14-dages-skift på en boreplatform, var uenige med arbejdsgiverne om, hvem der skulle betale for den tid, det tog at flyve ud og hjem.

Efter endeløse diskussioner spurgte hun, hvorfor de var så uenige, når der faktisk var to flyveture. Parterne bad straks om en pause, og få minutter efter var den tilsyneladende uløselige konflikt løst: Arbejdsgiverne betalte udturen, og kokkene hjemturen.

Sådan blev konflikten løst med almindelig sund fornuft. En metode, som Mette Koefoed Bjørnsen ofte benyttede sig af, og som hun veloplagt fortæller om i bogen. □



▲ **MÆGLEREN.** Sådan husker mange danskere nok forligskvinde Mette Koefoed Bjørnsen, når hun slog døren op til mødelokalet for at orientere om resultatet af et møde i Forligsinstitutionen mellem arbejdsmarkedets parter, som pænt ventede på, at det blev deres tur. [foto: Polfoto]