

# Forhandlingens sv

AF :: CHRISTINA ADLER JENSEN, JOURNALIST

En god forhandling skaber merværdi for begge parter. Forhandlingsekspert Keld Jensen siger farvel til Tarzan-forhandleren og taler for åbenhed, tillid og grundig forberedelse

Forhandling er andet og mere end underskrifter på millionkontrakter. De forekommer dagligt på kontoret, hvor du pludselig får smidt en ny opgave på dit bord. Og får du ikke sagt nej, eller "jo, det kan jeg da godt, hvis du...." har du nok ikke engang været klar over, at du var part i en forhandling og dermed tabte du den.

Men får du først øje for forhandlingerne i din dagligdag og mekanismerne bag, er du straks bedre klædt på – til jobbet, privatlivet, lønforhandlingerne og de store kontrakter, det mener forhandlingsekspert Keld Jensen, fra Market-watch.

"80% af enhver kommunikationssituation er en forhandling, men vi er ikke bevidst om dem alle. Bare denne morgen inden jeg tog på kontoret havde jeg flere forhandlinger med min datter, om hvilket tøj hun skulle have på i skole og om hun måtte få en veninde med hjem", fortæller Keld Jensen, der mener, at vi i forhandlingerne faktisk kan lære lidt af børns forhandlingsform. For de er ikke bange for at prøve grænserne af og bede om det urimelige.

## Væk med Tarzan-forhandleren

I en forhandling er det vigtigt at få alle mulighederne bredt ud, så man kommer helt ud til kanterne og ser, hvor langt man kan gå. Men mange ser ikke potentialerne. Og derfor forhandles der ofte kun om marginaler.

Men man kommer heller ikke langt ved at kræve det urimelige og skrue op for presset. En god forhandling er nemlig ikke den, hvor den ene part vinder:

"Den type forhandling er udtryk for, hvad jeg vil kalde junglekaptalisme, hvor den stærke styrer. Det er en fase i menneskeheden, som vi er i gang med at forlade, fordi vi er ved at indse, at ingen, og heller ikke virksomheder, kan klare sig uden andre. En god forhandling er tværtimod den, hvor begge parter får det meste ud af forhandlingen og der skabes en merværdi. Og det kan ses på bundlinien", fortæller Keld Jensen.

## Basar-instinkt

Den gode forhandling er præget af åbenhed og tillid og det er danskerne generelt gode til. Men forhandlingen indeholder også en konfrontation, hvor man udtrykker, hvad man vil have. Og på det punkt, har vi kulturen imod os.

"I enhver forhandling er der jo en risiko for, at modparten siger nej og det er ikke rart, hvis man er konfliktsky, og det er mange nordboere. Men resten af verden er ikke hæmmet som os. I Sydeuropa kan man opleve voldsomme forhandlinger, hvor modparten rejser sig op og optræder aggressivt", siger Keld Jensen.

Og så er der selve det at forhandle; at stille spørgsmålstejn ved modpartens bud:

"Vi har ikke et basar-instinkt. For i vores samfund tror vi ikke, vi bliver snydt, fordi der er forskellige råd og styrelser, der holder øje med handlerne. Her kan folk have svært ved at prutte om prisen, selv på et loppemarked", fortæller Keld Jensen.

## Storindkøb

Men du går glip af meget ved at undvige forhandlingen i din hverdag. Keld Jensen har beregnet, at hvis du pudser kræmmer-stilen af, kan du hvert år spare ca. 40.0000 kr.

"De fleste husker at forhandle, når de køber større ting eller skal have et stort lån i banken. Men på mange andre varer er der også penge at spare. Men man skal naturligvis ikke gå i petitesser og forhandle om prisen på en liter mælk i Netto", siger Keld Jensen, der selv er en ihærdig forhandler.

"Når jeg køber større ting undersøger jeg først grundigt priser og vilkår hos forskellige forhandlere. Og da jeg sidst skulle købe en kumefryser, var jeg en tur rundt til naboerne for at høre, om de også stod for at skulle købe hårde hvidevarer. For kommer man med en større bestilling, får man nemmere rabat. Men jeg beder aldrig om en lavere pris. Jeg er bevidst om, at også forhandleren skal opleve handlen som en succes, og det gør han ikke, hvis han



# ære kunst



skal ned i pris. Men handlen blev således, at han fik solgt tre kummefrysere og vi fik noget ekstraudstyr og gratis levering”.

## Erkend kulturkløfter

Det kræver både mod og tid at starte en forhandling. For i selve researchfasen skal forhandleren være meget omhyggelig. Og det er her, at selv professionelle forhandlere fejler.

”Jeg kalder det Kopernikus-effekten: Når en forhandler ser ensidigt på forhandlingen og kun fokuserer på det, man selv vil have ud af forhandlingen og ikke sætter sig ind i modpartens situation. Helt galt er det, hvis forhandleren har en høj faglig ekspertise, for så graver man sig ofte ned i tekniske detaljer og får ikke overblik over hele spektret”, fortæller Keld Jensen. Efter en omhyggelig research går selve forhandlingen i gang. ”Her er det vigtigt at få skabt tillid og en åben atmosfære. Det kræver emotionel intelligens og her er det også vigtigt, at man kender sig selv, modparten og de kulturforskelle, der kan være. Det gælder også for en forhandling mellem en jøde og en københavner”, siger Keld Jensen og understreger, at

opmærksomheden på de kulturelle forskelle især er vigtig, når man forhandler med folk fra andre lande.

## Min far er større end din

Når du kender modpartens synspunkt og du har præsenteret dit eget, træder selve argumentationsfasen i kraft.

”Også her skal der være fokus på det værdiskabende, men der går desværre ofte lidt min-far-er-større-end-din-far i forhandlingen på dette tidspunkt. Og det er spild af tid”, siger Keld Jensen, der dog også selv kan forfalde til den aggressive forhandlings-teknik.

”Det skete så sent som for 14 dage siden. →

## Forhandlingsdagen

Vil du vide mere om forhandling og C3 organisations kurser på området, så klik ind på arrangementskalenderen på [www.C3.dk](http://www.C3.dk). Du kan også deltage i konferencen Forhandlingsdagen, der finder sted den 29. maj på kunstmuseet Arken ved Ishøj. Her vil forhandling blive debatteret af blandt andre Christian Dyvig, Partner i Nordic Capital, Axel Olesen direktør for Institut for Fremtidsforskning, Richard Gesteland (USA), Global Management LLC, Keld Jensen adm. direktør i MarketWatch Management A/S m.fl.

Se mere på [www.forhandlingsdagen.dk](http://www.forhandlingsdagen.dk)

Den anden part krænkede min retfærdigheds-sans ved at tale dårligt om tidligere aftaler. Og så røg jeg i kamp. Men nu har jeg heldigvis lært at opdage det i tide og så bede om en pause og tælle til 10 eller 10.000 uden for døren”, fortæller Keld Jensen.

#### Opskrift på lønforhandling

Det er sin sag at få lukket forhandlingen ordentligt. Måske føler parterne, at tiden løber fra dem og de får stresset en afslutning på plads. Men en forhandling er først succesfuldt gennemført, når selve aftalen er gennemført og begge parter har mod på at lave en ny forhandling.

Opskriften gælder også din lønforhandling med chefen:

”Det er vigtigt, at de to parter i forhandlingen er lige. Derfor skal du ikke gå ind på chefens kontor, på chefens domæne, men bede om at mødes et neutralt sted. Forinden skal du have forberedt dig og tænkt på, hvad chefen kan have imod dine forlangender. Måske vil en lønstigning på 4% lyde dyrt i chefens øre, hvorimod

2 ugers ferie glider bedre ned”, foreslår Keld Jensen.

Forhandlingens svære kunst kan læres – men ikke af alle:

”Jeg vurderer, at omkring 20% aldrig lærer det. Enten fordi de ikke kan lide selve forhandlings-situation, er konfliktsky eller simpelthen finder det kedeligt. Mange er ubevidst inkompetente og det er faktisk en af de største omkostninger i danske virksomheder. Jeg har endda oplevet topchefer, der var larmende dårlige forhandlere”, slutter Keld Jensen

”

Det er vigtigt, at de to parter i forhandlingen er lige. Derfor skal du ikke gå ind på chefens kontor, på chefens domæne, men bede om at mødes et neutralt sted. Forinden skal du have forberedt dig og tænkt på, hvad chefen kan have imod dine forlangender. Måske vil en lønstigning på 4 % lyde dyrt i chefens øre, hvorimod 2 ugers ferie glider bedre ned”, Keld Jensen.



### Om Keld Jensen

Keld Jensen er adm. Direktør i MarketWatch Management A/S, og oprindeligt uddannet HD i afsætning. Han er desuden programdirektør, lektor og associeret professor på flere internationale executive MBA-programmer.

Han har skrevet en række prisbelønnede internationale managementbøger, udgivet i mere end 30 lande. Keld Jensen har bl.a. skrevet Forhandlingsbogen (forlaget Aschehoug) og bogen Forhandlingsteknik (Børsens Forlag)