



– Vi lytter ikke. Vi er dårlige til at sætte os i modpartens sted. Vi tænker i vores eget univers og fokuserer på egen gevinst. Vi er dårlige til at stille spørgsmål for at få modpartens behov frem, og alt for mange forsøger at bluffe sig frem, siger Keld Jensen.

Sådan får du din vilje

Vi danskere betragter forhandlinger som konkurrencer, vi skal vinde, frem for en situation, der skal løses til begge parter tilfredshed. Med forhandlingsteknik kan vi forbedre vores liv – både privat og på jobbet, mener erhvervsmanden Keld Jensen. I sin nye bog fortæller han hvordan.

Vores hverdag er fuld af forhandlinger. Vi forhandler med vores ægtefælle om, hvem der skal hente børnene i daginstitutionen, og hvor ofte vi skal besøge hinandens forældre. Med vennerne forhandler vi om, hvis tur det er til at give frokost. Og vi forhandler med os selv, når vi prøver tøj i en forretning og tænker over, om vi har brug for det, og hvilken farve vi skal vælge. Og så er der selvfølgelig klassikeren: lønforhandlingen med chefen.

– Mange bliver overraskede over, hvor mange forhandlinger de har. Folk tror, at de kun forhandler tre gange om året, men i virkeligheden forhandler de mange gange hver dag, pointerer Keld Jensen.

Han har mere end 15 års erfaring i ledelse, forhandling og kommunikation og er administrerende direktør for selskabet MarketWatch Management A/S, som træner blandt andre Forbru-

gerrådet i forhandling. Keld Jensen har skrevet en række bøger om forhandlingsteknik og kommunikation, bl.a. den anerkendte »Negotiating Partnerships«, der er udgivet i mere end 28 lande. Men mens hans tidligere bøger har været målrettet topledere og politikere, er hans nyeste »Forhandlings-

Mange bliver overraskede over, hvor mange forhandlinger de har. Folk tror, at de kun forhandler tre gange om året, men i virkeligheden forhandler de mange gange hver dag.

Keld Jensen

håndbogen – få din vilje privat og på jobbet« skrevet til almindelige mennesker – og ikke mindst kvinder.

– Det er gået op for os, at forhandling er lige så vigtigt for almindelige mennesker. I MarketWatch har vi desuden konstateret, at kvinder er dårligere til at forhandle end mænd. De er mindre klar over, når de befinder sig i en forhandling, og de lægger mere vægt på at bevare en god relation, mens mænd er mere konkurrenceorienterede og har et jagtinstinkt, forklarer Keld Jensen og peger på, at kvinder i mange tilfælde tjener mindre for fuldstændig samme type arbejde.

Han fortæller om en mandlig og en kvindelig læge med fælles praksis, der gerne ville have ferie i samme uge. Kvinden gav op, fordi hun ikke ville skabe en konflikt. Hun tænkte, at hun derved havde vundet en omgangsfordel. Men da de næste gang skulle fordele ferie, sagde hendes mandlige kollega: Nej, det var dengang, nu har vi en ny situation. I et andet eksempel siger kvinden: Jeg vil gerne besøge mine forældre i weekenden. Manden svarer: Nej, det gider jeg ikke. Vi var der for 14 dage siden.

– Mange konflikter kan undgås, hvis man ikke siger nej med det samme, men spørger til den andens behov og udbeder sig betænkningstid. Manden

kunne spørge sin kone: Hvorfor vil du gerne vil besøge dem? Hun svarer måske: Min bror kommer, og ham har jeg ikke set længe. Og manden siger: Jeg kan jeg godt forstå, at du gerne vil se ham. Men jeg har mere lyst til at se en fodboldkamp på søndag, kunne du ikke besøge dem alene denne gang?

Forhandling er ikke konflikt

Ifølge Keld Jensen er danskerne dårlige forhandlere, fordi vi sjældent gør os klart, at vi befinder os i en forhandling, og fordi vi er konfliktsky. Mange betragter en forhandling som en konflikt og viger tilbage selv fra at klage over en defekt brødrister. De vil hellere ringe til forretningen end stå ansigt til ansigt med forhandleren.

– Vi savner en basar-kultur, hvor man forhandler om ting, man gerne vil have. Den gennemsnitlige danske familie bruger for 160.000 kr. årligt og kan spare 40.000 kr. om året ved at forhandle om rejser, hi-fi, tv, bank, forsikringer, benzin, tøj og biler.

– Det er de samme værktøjer, man skal bruge, hvad enten man forhandler om EU-traktaten eller med børnene om at gå i biografen, tilføjer Keld Jensen, der har rådgivet og trænet førende danske og internationale virksomheder, organisationer og regeringer, og han kender de typiske fejl, danskerne begår, når de forhandler.

Lyt mere – bluff mindre

– Vi lytter ikke. Vi er dårlige til at sætte os i modpartens sted. Vi tænker i vores eget univers og fokuserer på egen gevinst. Vi er dårlige til at stille spørgsmål for at få modpartens behov frem, og alt for mange forsøger at bluffe sig frem. Det skader relationen. Jeg tror, at vi ubevidst har en løgnedetektor indbygget, så vi kan konstatere en usikkerhed, og det giver ikke tillid og troværdighed, forklarer Keld Jensen.

Han fremhæver åbenhed og ærlighed som vigtige ingredienser i en god forhandling.

– Når én part begynder at være åben og ærlig, reagerer langt de fleste med samme adfærd. På den måde kan vi fak-

tisk forbedre vores liv, når vi begynder at forhandle rigtigt, hævder Keld Jensen.

I sin bog deler han forhandlinger op i 10 faser og forklarer blandt andet, hvorfor en forhandling kun er vellykket, hvis begge parter er tilfredse med resultatet.

– Mange mennesker oplever forhandlinger som en konkurrence, de skal vinde. Men det er det ikke. En forhandling er først succesfuld, når den ikke sker på modpartens bekostning. Vi har ingen interesse i at presse nogen ud i en situation, som de senere kommer til at fortryde. Det vil skabe et behov for hævn, og vi risikerer, at modparten leverer en ringere vare eller tjenesteydelse end forventet, forklarer Keld Jensen.

Hvis en mand for eksempel skal have bygget en carport, skal han ikke forsøge at bilde håndværkeren ind, at hans konkurrenter kan udføre arbejdet 30.000 kroner billigere, hvis det ikke passer. Manden kan i stedet sige til håndværkeren: Nu skal du høre. Jeg har behov for at spare 30.000 kroner. Kunne det være noget værd for dig, hvis jeg betaler dig noget mere fra starten og lægger penge ud til materialer? Eller hvis jeg tager ferie og hjælper dig med arbejdet, så du kan spare en svend? Man skal sikre sig, at ens modpart også får noget, de er tilfredse med, understreger Keld Jensen.

– Alt for ofte oplever jeg, at den stærke part bruger sin magt til at bestemme,



En forhandling er ingen konkurrence om at vinde men en situation, som skal løses til begge parter tilfredshed.



Foto: Privat

Mange konflikter kan undgås, hvis man ikke siger nej med det samme, men spørger til den andens behov og udbeder sig betænkningstid.

Keld Jensen

hvordan forhandlingsresultatet skal være. I MarketWatch arbejder vi for en stor engelsk supermarkedskæde, som jeg ikke kan nævne navnet på. Den presser sine underleverandører til det yderste og har som erklæret mål, at de ikke må tjene penge. Men alle led skal tjene penge, ellers begynder landmændene at se sig om efter metoder til at spare penge i produktionen. De giver deres dyr billigere foder og går på kompromis med kvaliteten, så det i sidste ende går ud over forbrugernes fødevareresikkerhed, siger Keld Jensen.

Tøv med at sige nej

I en lønforhandling gælder også princippet om, at arbejdsgiveren skal føle, at han får noget ekstra til gengæld for en lønforhøjelse. For eksempel ved at medarbejderen erklærer sig villig til at tage en ekstra weekendvagt eller til at uddanne sig i sin fritid.

– En lønforhandling foregår mere på et psykologisk plan end på et rationelt plan. Vi agerer på følelser og handler primært ud fra følelser. Vi vil hellere handle med en, vi kan lide, der har et lidt dyrere og dårligere produkt, end med en, der har et billigere og bedre produkt, hævder Keld Jensen. □