



noter & navne

Mænd ta'r de kommunale topjob

Kvinderne er ved at tabe kampen om de nye kommunale topjob. Mændene har allerede sat sig tungt på kommunaldirektørstillingerne og på direktiongangen i 65 af de kommende kommuner. 84 procent af de administrative topchef-job vil blive besat af mænd, og i over 20 kommuner vil de ikke få en eneste kvindelig kollega.

Det viser en undersøgelse, som Center for Analytisk Journalistik, Dicar, har lavet for *Strukturmagasinet* og magasinet *Ledene*, der udgives af Ledernes Hovedorganisation.

Afdelingschef Trine Thorning fra Ledernes Hovedorganisation kalder udviklingen beskæmmende.

- Det er et tilbageskridt for ligestillingen. Der er rigtig mange dygtige kvinder på medlemmelniveau at tage af. Derfor burde kønsbalancen være bedre, siger hun.

Manpower: Manpower A/S har fået ny direktør idet Per Kenny Guldbandsen er gået af og har overladt lederposten til Lone Skjødt Vinther.

Tele Greenland: Margrethe Marcussen-Mølgård er trådt ind i bestyrelsen for Tele Greenland A/S i stedet for Niels Abia Brandt.

Renoflex-Gruppen: Henning Vang Jensen og Kelvin Erik Bendtsen Hansen er udtrådt af Renoflex-Gruppen A/S hvorefter Karsten Kronborg er trådt ind.

J.C. Hempels Pensionskasse: Lars Christian Hermansen er trådt ud af bestyrelsen i J.C. Hempels Pensionskasse mens Ib Jørgen Mogens, Morten Gunnar Mortensen og Jeanette Aagaard Pedersen er trådt ind.

CVC Capital Partners Danmark: Erik Balleby Jensen er trådt ud af direktionen i CVC Capital Partners Danmark A/S.

TDC Mobil Center: Svend Sørensen er trådt ud af bestyrelsen for TDC Mobil Center A/S hvorefter Peder Pedersen er indtrådt.

Catinet: Christine von Seelen Schou er ny direktør for Catinet A/S i stedet for Anna Midtgaard Christensen.

Nordea Pension Danmark: Jens Galatius har forladt direktørposten i Nordea Pension Danmark, Livsforsikringselskab III A/S. Ny direktør er Christian Ecksteen Kofoed.

Weston-Super-Mare Komplementar: Poul Jørgen Krahn Nielsen har overtaget direktørposten i Weston-Super-Mare Komplementar ApS efter Antony Ashton.

Acta: Leif Madsen og Leif Christian Ravn er i bestyrelsen for Acta A/S blevet udskiftet med Kim Andersen og Mikael Lauesen. Samtidig har Lars Haagen Hansen fratrukket posten som direktør og overladt den til Thoko Falke René Flamgaard.

Metronome Film: Filmlance International AB har stiftet Metronome Film A/S med en ledelse bestående af Rolf Ingemar Olsson, Börje Robert Hansson, Lars Göran Bertil Sundén og Kent Erik Pedersen.

Sparekassen Himmeland: Arne Nielsen er trådt ud af Sparekassen Himmellands bestyrelse og i stedet er Jesper Bo Thorup Nielsen trådt ind.

Bella Center: Erik Jacobsen og Lars Johannes Engberg har fratrukket deres bestyrelsesposter i Bella Center A/S og overladt de ledige pladser til Morten Westergaard Christensen og Claus Schönemann Juhl.

Ringe forhandlingsevner kan koste virksomheder dyrt

Hver femte leder er inkompetent når det gælder evnen til at føre forhandlinger, og den manglende forhandlingsevne kan være en af de største omkostninger i en virksomhed.

Diplomati

Evnen til at forhandle er blevet vigtigere end nogensinde før i takt med globaliseringen - og derfor bør der være mere fokus på forhandling som ledelsesdisciplin.

Det mener Keld Jensen, administrerende direktør for MarketWatch Management, der gennem mere end 15 år har beskæftiget sig med international ledelse og forhandling.

- Forhandling har de senere år udviklet sig til at blive en væsentlig ledelsesdisciplin, som har vist sig at have stor indflydelse på, hvordan især danske virksomheder klarer sig på det globale marked. En væsentlig årsag er at fremtidens virksomheder i langt højere grad vil være sammensat af individuelle enheder og præget af forskellige kulturer. Samtidig vælger stadig flere virksomheder at outsource vitale funktioner som forskning og udvikling, lager, salg, marketing, økonomi - partnerskaber og alliancer. Denne udvikling kræver at virksomhederne er i besiddelse af dygtige forhandlere til for eksempel at etablere de bedst



- Dialogbaseret forhandling baseret på en opfattelse af modparten som en samarbejdspartner vil ofte kunne udløse merværdi til begge parter, mener Keld Jensen, direktør for MarketWatch Management.

mulige partnerskaber og alliancer, siger Keld Jensen og tilføjer.

Inkompetente

- Vor erfaring og undersøgelser siger samtidig, at hver femte leder er inkompetent,

- Forhandling har de senere år udviklet sig til at blive en væsentlig ledelsesdisciplin, som har vist sig at have stor indflydelse på, hvordan især danske virksomheder klarer sig på det globale marked.

når det gælder forhandling og konsekvensen heraf kan være to ting. Enten at vedkommende bliver udnyttet, eller at forhandlingen fører til konflikt, og begge dele er til skade for virksomheden. På baggrund af en undersøgelse af 780 forhandlinger i 2004/2005 vurderer vi samtidig, at manglende forhandlingsevne kan være en af de største omkostninger i en virksomhed, men for de fleste er det en omkostning, der blot ikke kan ses, siger Keld Jensen.

Forhandling uden tabere

Ifølge Keld Jensen er der to typer af forhandling. Den første er det såkaldte Nul-

sumsspil, som er den traditionelle opfattelse af forhandling, hvor det handler om at opnå succes på modpartens bekostning. "Vil jeg have mere må modparten nøjes med mindre", eller "den mere kloge narrer den mindre kloge". Denne type forhandling bliver typisk en kamp med vindere og tabere.

- Denne forhandlingstype er i overensstemmelse med opfattelsen af "godt købmandskab", nemlig at jo mere man vinder fra modparten jo bedre, men det behøver lang fra altid at være rigtigt. Tværtimod kan det udløse tabsgivende konflikter at presse sin modpart unødigt, siger Keld Jensen.

Alternativet er ifølge Keld Jensen en anden og mere tidssvarende opfattelse af forhandling, kaldet samarbejds- eller partnerskabsmodellen.

- Her er udgangspunktet for forhandlerne at man via en åben og konstruktiv dialog afprøver hvordan alternative løsninger påvirker de totale omkostninger og giver gevinst for alle parter. Målet er at identificere potentielle merværdier, som gør det muligt at få mere uden at modparten får mindre. Merværdier bevirker, at virksomheden kan udvikles og der bliver en større kage at dele. Vore undersøgelser baseret på 25.000 praktiske og simulerede forhandlinger viser, at denne forhandlingstype i 42 procent af tilfældene giver begge parter mere værdi, siger Keld Jensen. ●

Fordel at samarbejde om fælles mål

Hos Aalborg Portland har man med gode erfaringer med partnerskabsmodellen når det gælder forhandlingsstrategi.

Fælles interesse

Hos Aalborg Portland anvender man bevidst merværdibetragtningen, når det gælder forhandling.

- Opfattelsen af, at der i en forhandling kan skabes merværdi for alle parter lægger vi meget vægt på i såvel indkøb og salg, fordi vi tror på, at det skaber de bedste resultater, når det gælder om at styrke indtjeningen, siger John Sohn, underdirektør i Aalborg Portland.

- Generelt er der jo mange, der som udgangspunkt for en forhandling forsøger at presse prisen, og derefter lever med konsekvensen af det. Presser man på prisen kan man for eksempel blive nødt til at leve med en lave-

re kvalitet og spørgsmålet er så, om kunden er tilfreds med en vare eller service der er forringet. Det er for at undgå denne situation, at vi for et par år siden begyndte at basere vore forhandlinger med kunder og leverandører på en betragtning om at skabe merværdi i fællesskab, siger John Sohn.

- Det hele handler om, at kunde og leverandør er enige om, at de tilsammen har nogle omkostninger og at man i stedet for at skubbe dem frem og tilbage i fællesskab kan sætte nogle mål op for hvordan de kan reduceres ud fra en strategi om at forbedre indtjeningen til fordel for begge parter, siger John Sohn.

- Vore foreløbige erfaringer er ganske positive, men det kræver naturligvis, at kunder og leverandører er positivt indstillet over for denne måde at samarbejde.

Det er ikke alle der ønsker denne form for samarbejde, hvilket også er i orden, så må vi finde andre

måder at skabe et godt samarbejde på.

Desuden kræver det naturligvis at man selv er i stand til at arbejde med denne holdning til at skabe merværdi fællesskab. Vi har brugt tid på at få nogle kompetencer opbygget gen-

nem uddannelse, træning og coaching og vi er nu i fuld stand til at efterleve principperne i forhandling baseret på mere forpligtede samarbejde og fælles værdiskabelse, siger John Sohn. ●

● red@idag.dk



I stedet for at skubbe omkostninger frem og tilbage mellem kunde og leverandør kan man i fællesskab sætte nogle mål op for hvordan de kan reduceres ud fra en strategi om at forbedre indtjeningen til fordel for begge parter, mener ledelsen hos Aalborg Portland.