

Interessebaseret forhandling og gode resultater

Af Poul Kristian Mouritsen, mindbiz

Indledning

Ofte anser vi forhandling for en hård og ubehagelig kommunikationsdisciplin. Faktisk behøver det ikke være sådan og hvis vi kigger os omkring, står vi i forhandlingssituationer mange gange dagligt. Det gælder både i arbejdssituationen og med familie og venner. Hver gang der skal samarbejdes om en hensigtsmæssig løsning, hvor parternes interesser er forskellige er der tale om en forhandling. Så det gælder mødeaftalen på arbejdet, løsningen på en arbejdsmæssig problemstilling eller måske aftalen om aftensmad i hjemmet eller målet for sommerferien.

Faktisk er vi alle sammen ekstremt godt trænet i interessebaseret forhandling og bruger det hele tiden. Dog er der en tendens til vi lader de kompetencer ligge, når vi skal ind i en professionel forhandlings-situation.

Forhandlingens begreber

Indledningsvist kan man sige, at en god forhandling er kendetegnet ved et **fornuftigt resultat** opnået på en **effektiv måde** med bevarelse af **gode varige relationer**. I det følgende gennemgås en række centrale begreber i forhandlinger:

Standpunkter er udtryk for de krav man går ind i forhandlingen med og som man ønsker modparten skal acceptere. Standpunkter er ultimative og inviterer ikke til samarbejde.

Et standpunkt er forhandlernes udtryk for de problemer han ønsker at løse og standpunktet er ofte alene udtryk for en løsning på problemerne. Bag et standpunkt ligger mindst én bevidst eller ubevidst interesse, som man ønsker løst via standpunktet. Et standpunkt afslører ikke de bagvedliggende overvejelser og afslører alene hvordan forhandleren ønsker at nå sit mål.

En standpunktforhandling kan ofte give resultater og naturligvis også bedre resultater end ingen forhandling. Problemet er dog at parterne i forhandlingen ikke ser, at der er bedre alternativer til forhandlingsløsningen.

Standpunkter dækker oftest over de mest modstridende interesser i en forhandling, og er kendetegnet ved kun at anvise en løsning i forhandlingssituationen, oftest uden hensyn til modpartens interesser.

Standpunktsforhandlinger repræsenterer som udgangspunkt den klassiske forhandlingsforståelse og vil typisk kun ende i

enten Win – Loose situation
eller Loose – Win situation

Hvilket normalt ikke vil til gode se en god forhandling som beskrevet i dette afsnits indledning.

Interesser er centrale i forhandlingen og er udtryk for det, en forhandler søger løst i form af modpartens ressourcer. Interesser peger altid på de behov, ønsker, bekymringer, frygt og andet som en forhandler søger



afdækket og håndteret før en forhandlingsaftale kan indgås. En **interesse** kan altid tilgodeses på flere måder og beskæftiger sig alene med hvad der er der ønskes løst og ikke hvordan – som standpunktet handlede om. Når man udtrykker interesse inviteres til dialog og samarbejde.

Interesser kan inddeles i tre kategorier:

- 1. Fælles interesser**, som er kendetegnet ved, at de kan tilgodeses med fordel for begge forhandlingens parter. Fælles interesser kræver som oftest ikke megen forhandling, men de er stadig utrolige vigtige for en god forhandling, da de fælles interesser bidrager til følelsen af enighed og samarbejde. I traditionel forhandlingsforståelse bliver fælles interesser ofte udeladt, da de ikke har direkte relevans for løsningen. De fælles interesser skal søges så tidligt som muligt i forhandlingen.
- 2. Hverken – eller interesser** er umiddelbart fordelagtige for den ene part i forhandlingen, og koster ikke noget for den anden part. De er uden betydning for den ene part mens de forbedrer løsningen for den anden part.
Parterne kan med fordel bruge meget energi på hverken - eller interesserne, da de bidrager til forståelse af hinanden og mange gange medvirker til at gøre betydningen af de modstridende interesser mindre. Derfor er hverken – eller interesserne ofte en effektiv nøgle til gode løsninger. Herunder er det også væsentligt, at synliggøre hverken – eller interesserne, da de ellers nemt kan virke som modstridende, når de ikke er udtalte og diskuteret. Hverken – eller interesserne er en meget overset dimension i forhandling, da mange forhandlere kun arbejder med fælles og modstridende interesser som centrale. Ofte kommer alt der ikke er i fælles interesse til at fremstå som modstridende, hvilket ikke er tilfældet.
Det giver gode resultater at hjælpe modparten i forhandlinger til at finde sine hverken – eller interesser, selv om det ofte kan være et vanskeligt arbejde.
- 3. Modstridende interesser** er interesser, der hvis de tilgodeses umiddelbart kun er til fordel for den ene part og til skade for den anden part. Normalt er det også sådan at jo bedre interessen tilgodeses for den ene part, jo dårligere bliver resultatet for den anden part. De modstridende interesser er normalt uundgåelige i forhandling, men mængden af dem er ofte mindre end man først antager. Det er afgørende, at bruge objektive kriterier (se nedenfor) til løsning af de modstridende interesser, hvor det er muligt.

BAF udtrykker "bedste alternativ til en forhandlingsløsning" og er en central størrelse i forberedelse af en forhandling. Når man forbereder sig, skal man gøre sig klart hvad der er det bedste alternativ, hvis en forhandlingsløsning



ikke kan findes. Altså, hvad har jeg at tabe/vinde? Hvis dette ikke er klart kan man ikke styre sin egen indsats i forhandlingen og man er ikke bevidst om sit ståsted. BAF er det håndtag man trækker i når alle andre muligheder for dialog og samarbejde i forhandlingen er brugt op.

Aktiv lytning og præcis kommunikation bruges for at få mest muligt ud af samtalen - kommunikationen – med din forhandlingspartner. Til daglig lytter vi selvfølgelig også til de mennesker, vi taler med, men ofte uden at trænge ind bag ordene og prøve at forstå baggrunden og meningen med dem. Ved **aktiv lytning** skal begge parter engagere sig i samtalen og prøve at forstå baggrunden for og meningen med det, der bliver sagt.

Aktiv lytning kan være med til at skabe en mere åben holdning under forhandlinger. Forhandlingsklimaet bliver mere trygt og det bliver lettere at fremlægge meninger, tanker og følelser. Man får mere at vide, hvis man lytter aktivt og ens egne holdninger bliver lettere suppleret eller revideret.

Præcis kommunikation handler om ikke at arbejde med skjult budskaber, dagsordner og lege gætteleg. Som forhandler skal man udtrykke sine interesser klart og søge at afklare modpartens interesser også. Det er nemt at komme til at virke utroværdig, hvis ikke man kommunikerer i overensstemmelse med sine reelle interesser.

Objektive kriterier skal så vidt muligt bruges til at finde en forhandlingsløsning på de modstridende interesser. Derfor kræver forberedelsen til forhandlingen, at man skaber sig et godt overblik over de objektive kriterier i forhold til emnet. Det vil sige at man anvender statistik, lovgivning, prislister, historiske data, branchenormer etc.

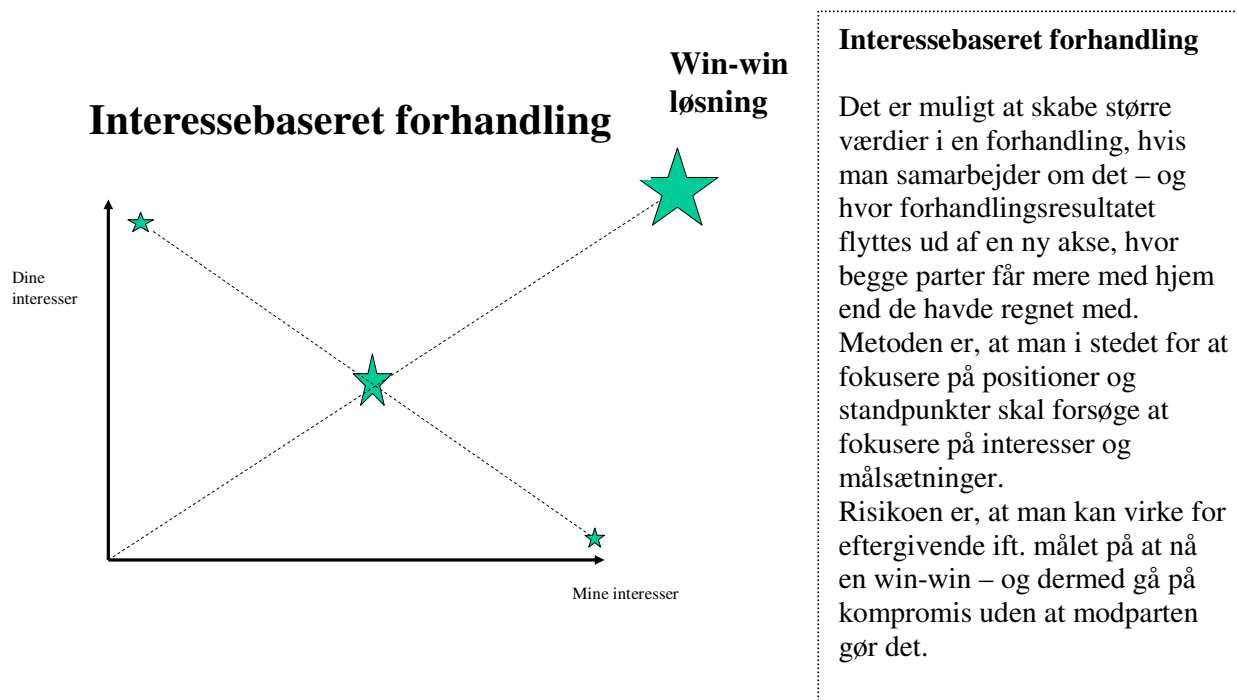
Nogle gange kan der give uenighed at afgøre hvilke objektive kriterier der skal lægges til grund for forhandlingsløsningen og i de tilfælde bør man ikke lave magtkampe på det, men søge en løsning, hvor de relevante objektive kriterier tages i betragtning. Hvis et kriterium afvises af modparten, er det stadig muligt at nå en god løsning via de øvrige kriterier.

Interessebaseret forhandling

Interesse baseret forhandling handler om at afdække de forskellige interesser der ligger bag parternes ønsker og arbejde med disse som vejene til gode forhandlingsløsninger. Det er en udbredt opfattelse at "kagen" har en vis størrelse og at den således i forhandlingen skal fordeles. Faktisk er det ikke altid tilfældet, idet forhandlingen kan medvirke til at "kagen" rent faktisk bliver større end først antaget. Det er det der giver muligheder for win – win situationer.

Interessebaseret forhandling er således ikke et udtryk for bedste kompromis, hvor man "mødes på midten", men et udtryk for en form, hvor man søger at understøtte de fælles interesser og give modparten mulighed for at få glæde af sine hverken - eller interesser, for så til sidst at finde gode og dialogbaserede løsninger på de modstridende interesser. Figuren her under viser, hvordan den interessebaserede forhandlinger kan give løsninger der tilgodeser begge parter ved at give mere end halvdelen af "kagen" til hver part.

Fig. 1.

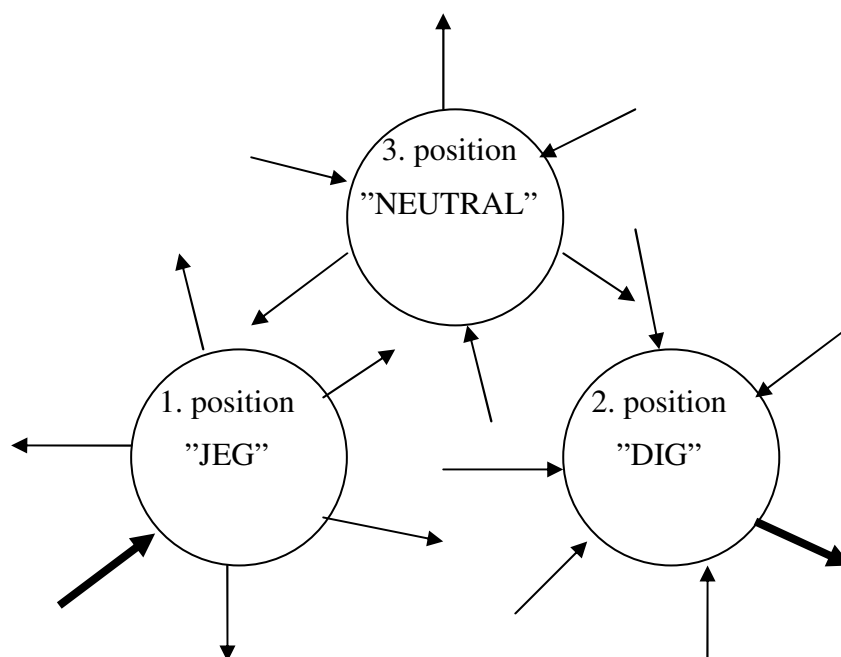


Hold person og problem adskilt

I forhandlingen findes en række positioner, som en forhandler skal kende og kunne håndtere. For det første skal bevidstheden om egen position naturligvis være til stede og man skal holde fast på egne rettigheder og interesser. Det er nedenfor beskrevet som 1. position. Ofte tales der om bløde og hårde forhandlere. Faktisk er det sådan, at den gode forhandler indeholder begge dele. Den bløde side handler om at være god i dialogen, skabe tillid og gode relationer, for at sikre et godt udgangspunkt i forhandlingen. Man kan sige, at det hører til forhandlingens **personlige plan**. Samtidig skal man være hård i forhold til sine interesser, behov og ønsker. Ikke så man står stejlt på dem, men udtrykker dem klart og tydeligt og ikke lader sig overrumple af modpartens måske ufine tricks. Det vil sige at man er hård i forhold til forhandlingens **saglige plan**.

2. og 3. position illustrerer hvordan den gode forhandler også magter at se modpartens situation dels fra modpartens side, men også fra en neutral side, som man kan kalde det objektive eller omverdenens syn på sagen. Den gode forhandler udtrykker forståelse og anerkender modpartens interesser, hvilket ikke er det samme som at give efter eller udtrykke enighed.

Fig. 2



Afslutning

Forhandlingsituationer er nødvendige og uundgåelige og den gode forhandler, er den der kan håndtere og forstå elementerne som beskrevet i denne artikel. Hvis man som afslutning kigger på forhandlingsmulighederne skal man være bevidst om at de bedste resultater findes i den daglige dialog (de daglige forhandlinger). Når vi når til de formelle forhandlingsituationer er vores muligheder faktisk dårligere for gode løsninger. Så diplomatiet foregår bedst i korridorerne, således at der ikke skal for meget ind på de formelle forhandlingsborde.

Litteratur

Camp, J.: Start with no, Crown Publishing Group 2004
Fisher, Roger og Ury, William: Få "JA" når du forhandler, Borgen 1992
Ury, W.: Gør nej til ja når du forhandler, Borgen 1991