

Gode forhandlinger

En guide til chefer og ledere



Indhold

Forord	3
Introduktion: Den gode forhandling	4
Hvad er forhandling?	4
Forhandlinger i kommunen	4
To tilgange til forhandlinger	5
Fem kendetegn ved gode forhandlinger	6
Din særlige rolle som leder	7
Ledelsesopgaver – før forhandlingen	10
1. Afklar formål og forhandlingsmandat	10
2. Sondér interesser og forventninger	11
3. Fastlæg dagsorden og deltagere	11
4. Vær klar til at spille ud	12
5. Overvej forskellige scenarier	13
6. Skaf, og del relevante data	14
7. Skab gode fysiske rammer	14
Ledelsesopgaver – under forhandlingen	16
1. Kridt banen op	16
2. Bliv klogere sammen	17
3. Find kreative løsninger	18
4. Brug pauser bevidst	18
5. Håndtér fastlåste forhandlinger	19
6. Afslut forhandlingen	20
7. Skriv et godt referat	22
Ledelsesopgaver – efter forhandlingen	24
1. Formidl resultatet	24
2. Evaluér forhandlingen	25
3. Lær sammen af svære forhandlinger	25
4. Vedligehold de gode relationer	25
Andre publikationer fra Væksthus for Ledelse	26

Gode forhandlinger

En guide til chefer og ledere

© Væksthus for Ledelse, maj 2024

Projektgruppe:

Gitte Lind Lyngskjold, KL

Jan Struwe Poulsen, KL

Marlene Skou Jørgensen, HK Kommunal

Lina Gisselbæk Lauritsen, HK Kommunal

Sofia Svoldgaard Gadsbøll, FOA

Tekst og redaktion:

Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design:

Karen Krarup

Tryk:

KLS Pureprint A/S

ISBN 978-87-94514-21-7

978-87-94514-22-4-pdf



Forord

En lang række forhold på det kommunale arbejdsmarked aftales igennem forhandlinger mellem ledere og repræsentanter for medarbejderne. Det gælder dels formelle forhandlinger om fx lokal løn, alternativ arbejdstid og forhandlede fratrædelser, dels mere uformelle forhandlinger om en række andre forhold på arbejdspladsen.

Det er en del af forhandlingskulturen, at arbejdsgivere og medarbejdernes organisationer ikke *kun* er modparter, som kæmper for hver deres særlige krav. De er *også* samarbejdspartnere, der har til opgave at finde fælles interesser og indgå aftaler inden for de rammer, de kommunale overenskomster og aftaler sætter – og i respekt for ledelsesretten.

Man taler om interessebaserede forhandlinger, når målet er at finde gode fælles løsninger og ikke bare "at vinde forhandlingen". Det er denne grundlæggende tilgang til forhandlinger, der er afsættet for publikationen.

For jo dygtigere forhandlerne er på begge sider af bordet, desto bedre resultater kan der skabes for alle parter. Derfor er formålet med publikationen at klæde forhandlende ledere og chefer i kommunerne godt på til at håndtere de særlige opgaver og udfordringer, de typisk har i interessebaserede forhandlinger. I denne ånd må ledernes modparter/medforhandlere selvfølgelig hellere end gerne læse med.

Publikationen fokuserer på den type af forhandlinger om medarbejdernes vilkår, der er rammesat i overenskomster og aftaler. Men de grundlæggende principper kan sagtens bruges mere generelt og i andre typer af forhandling. I publikationen skelnes ikke mellem, om det er chefer eller ledere, der forhandler, for de grundlæggende principper er de samme.

Publikationen bygger dels på ekspertviden om gode forhandlinger, dels på interview med en lang række forhandlere fra begge sider af de kommunale forhandlingsborde. Citater fra disse interview bruges som eksempler undervejs i publikationen.

Tak til chefer, ledere og tillidsrepræsentanter i Aarhus, Hillerød, Silkeborg og Lyngby-Taarbæk Kommuner og til de andre tillidsrepræsentanter og HR-chefer, der undervejs har bidraget med erfaringer og gode råd.

Væksthus for Ledelse

Pernille Halberg Salamon
KL/Komponent, formand

Lene Roed
Forhandlingsfællesskabet, næstformand



Introduktion: Den gode forhandling

Hvad er forhandling?

En udbredt definition af forhandling er:

**"Forhandling er det grundlæggende middel til at opnå, hvad man ønsker fra andre mennesker (...)
Det er kommunikation beregnet til at nå til enighed med en modpart, med hvem man har både fælles og modsatte interesser."**

(Fisher & Ury: Få ja når du forhandler, 1981)

En forhandling er således en proces mellem to eller flere parter, som er nødvendig, når den ene part ikke selv har mulighed for eller ønsker om at tage en beslutning om, hvordan noget skal være.

I forhandlingen kan man via dialog søge at sikre, at parterne finder frem til et resultat, alle kan være tilfredse med.

OTTE TYPISKE TRIN I EN GOD FORHANDLING

1. At etablere en god professionel og personlig kontakt.
2. At afstemme forventninger til forhandlingens ramme.
3. At sikre et fælles grundlag for forhandlingerne, fx fælles data.
4. At udveksle og lytte til hinandens krav og interesser – for at forstå dem.
5. At brainstorme på mange forskellige løsningsforslag.
6. At integrere mulige løsninger i et samlet forslag eller kompromis.
7. At indgå og formulere en aftale.
8. At aftale formidling af resultatet og evaluering af forløbet.

Forhandlinger i kommunen

Der forhandles på mange områder og niveauer i en kommune. Denne publikation stiller skarpt på forhandlinger om medarbejdervilkår mellem kommunen som arbejdsgiver og repræsentanter for medarbejderne, det vil sige tillidsrepræsentanter og deres faglige organisationer.

Der skelnes mellem skal-forhandlinger, som parterne er forpligtet til at gennemføre, og kan-forhandlinger, hvor parterne har mulighed for, men ikke pligt til at forhandle.

Ved *skal-forhandlinger* fremgår pligten til forhandling af overenskomsterne. Det gælder fx årlige lønforhandlinger, afskedigelses-sager, hvor organisationen anmoder om forhandling, samt sager om fortolkning af overenskomster. Se også tekstboks om konfliktløsningssystemer på side 20.

Kan-forhandlinger omhandler de områder, hvor der ikke er en forhandlingspligt efter overenskomsterne. Det gælder fx individuelle vilkår for arbejdstid, personalepolitiske emner og andre emner, der er omfattet af ledelsesretten.

Den kommunale chef eller leder forhandler typisk med repræsentanter for flere organisationer, som hver især repræsenterer forskellige medarbejdergrupper. Det kan være tillidsrepræsentanter eller faglige organisationer – eller en kombination af de to; det afhænger af, hvilke temaer der er i spil. Nogle gange har leder eller chef også bistand fra HR med ved bordet.

Et særligt kendetegn ved denne type af forhandlinger er, at de er tilbagevendende. Nogle forhandlinger er en del af et årshjul, andre forekommer ad hoc. Men der venter i princippet altid en ny forhandling med samme part, og det gør det ekstra vigtigt at værne om en god relation mellem parterne.

To tilgange til forhandlinger

Man skelner ofte mellem to forskellige tilgange til forhandlinger:

- **Standpunktsbaserede forhandlinger:** Her ser parterne grundlæggende deres mål som indbyrdes modstridende. Forhandlingerne ses som et nulsumsspil, hvor det gælder om at maksimere eget udbytte på bekostning af modpartens. Forhandlinger med denne tilgang ender ofte med en vinder og en taber. Som forhandler kæmper man for sine medbragte standpunkter eller krav og er typisk ikke så optaget af at afdække modpartens interesser og søge fælles løsninger. Denne slags forhandlinger kaldes også distributive eller positionsbaserede forhandlinger.
- **Interessebaserede forhandlinger:** Her fokuserer parterne på de interesser og behov, der ligger bag hinandens krav – i stedet for blot at fastholde egne positioner. Målet er at finde nye, kreative løsninger, der kan tilgodese begge parter interesser og skabe situationer, hvor man "gør kagen større", så alle vinder. Det kræver, at forhandlerne formår at være nysgerrige, lytte og stille spørgsmål for derigennem at forstå den anden parts interesser og perspektiv. Det betyder dog ikke nødvendigvis, at parterne har *sammenfaldende* interesser i forhandlingen. Tilgangen kaldes også integrative forhandlinger.

Nogle af forskellene på de to tilgange er stillet skarpt op i skemaet nedenfor. I praksis er der ofte tale om forskellige mellemformer mellem de to, og begge tilgange kan også være til stede i samme forhandling. Dygtige forhandlere behersker og kan balancere imellem begge tilgange, men lægger typisk hovedvægten i den interessebaserede tilgang – blandt andet fordi den giver mere langtidsholdbare resultater og relationer. Dét er ekstra vigtigt ved hyppigt tilbagevendende forhandlinger med samme modpart.

Forhandlinger foregår næsten altid i et kontinuum mellem samarbejde og konkurrence. Lederen skal derfor *både* kunne samarbejde og være åben for alternative løsninger og være klar til at skære igennem, når dét er nødvendigt – nogle gange i samme forhandling. Det afhænger af konteksten og af, hvordan forhandlingen udvikler sig. En del af forhandlingskunsten består i at vide, hvornår det er klogest at gøre hvad.

TO TILGANGE TIL FORHANDLINGER

	Standpunktsbaserede forhandlinger	Interessebaserede forhandlinger
<i>Kendetegn</i>	Konkurrence – win-lose.	Samarbejde – win-win.
<i>Formål</i>	At vinde eller opnå specifikke, foruddefinerede mål eller positioner.	At finde en løsning, der tilgodeser alle parter interesser og behov.
<i>Hovedfokus</i>	At fastholde specifikke standpunkter og krav.	At forstå og arbejde med underliggende behov, interesser, bekymringer og ønsker.
<i>Succeskriterier</i>	At komme så tæt som muligt på at opnå det oprindeligt ønskede resultat.	At finde løsninger, der er til gensidig fordel.
<i>Proces</i>	Oftest konkurrencepræget med fokus på forhandlingstaktik og magtbalance.	Samarbejdende med konstruktiv dialog og kreativ problemløsning.
<i>Især gode til</i>	Situationer, hvor der er klare, uforanderlige mål eller begrænsede ressourcer.	Komplekse problemer, hvor relationer skal bevares, og der er behov for kreative løsninger.
<i>Ulemper</i>	Risiko for fastlåste konflikter og skadede relationer; kan lede til mindre optimale løsninger.	Kan være tidskrævende og kræver en høj grad af tillid og åbenhed.



Fem kendetegn ved gode forhandlinger

Forhandlinger og forhandlere er forskellige, men på tværs af kontekster peger både teori og praktiske erfaringer på i hvert følgende fald fem elementer, der kendetegner de fleste vellykkede forhandlingsforløb:

1. God forberedelse og tydelige rammer

Forhandlingen begynder ikke først i forhandlingslokalet. Det er afgørende, at I som parter på forhånd har fået afklaret og afstemt forventninger til især:

- Hvad I forhandler om, og hvad der ikke er på bordet
- Hvilke data og oplysninger der ligger til grund for forhandlingen
- Hvorvidt I skal udveksle krav eller information inden selve forhandlingen.

Se også *Ledelsesopgaver – før forhandlingen* på side 10.

2. Forståelse og respekt for hinandens interesser og behov

Det er vigtigt, at du er i stand til klart og tydeligt at kommunikere dine egne interesser og behov. Det skal du gøre respektfuldt og på egen banehalvdel, så modparten ikke er i tvivl om, hvad du vil. En oprigtig interesse i at forstå hinanden og udvise respekt for modparten er vigtig i en forhandlingssituation. Det er ofte afgørende for at finde gode fælles løsninger i en forhandling, at man kan lytte nysgerrigt, sætte sig i sin modparts sted, stille nysgerrige spørgsmål og give konstruktive svar på modpartens spørgsmål.

3. Tillidsfulde relationer

En grundlæggende tillid mellem forhandlingsparterne kan have stor betydning for muligheden for at nå frem til en god fælles løsning. Det gør dialogen og samarbejdet smidigere, når man kender og stoler på hinanden. Den tillid opbygges og vedligeholdes dels gennem gode erfaringer med tidligere forhandlinger, dels i det løbende samspil mellem parterne i hverdagen og i andre sammenhænge. Tillid tager tid at opbygge, men den kan mistes hurtigt, og tilliden kan tage lang tid at genopbygge, hvis den bliver svigtet.

4. Procesretfærdighed

Procesretfærdighed er et begreb for, at en person eller part oplever den proces, der leder frem til en afgørelse eller aftale, som fair. Især fire faktorer fremhæves typisk som afgørende for dette: at blive hørt, neutralitet, tillid og respekt. Disse fire faktorer er også vigtige i forhandlinger, hvor procesretfærdighed kan oversættes til, at forhandlingsprocessen er baseret på fakta og tillid, samt at alle parter bliver hørt og taget alvorligt. Procesretfærdighed har stor betydning for de involveredes opfattelse af og tilfredshed med resultatet af fx en beslutningsproces eller en forhandling.

5. Psykologisk tryghed

Selv om psykologisk tryghed typisk forbindes med ledelse og teamsamarbejde, er det også relevant i forhandling – ikke mindst når forhandlingen er interessebaseret. Psykologisk tryghed betegner et samarbejds-klima i en gruppe, hvor alle føler sig trygge ved at dele deres bekymringer, tvivl, fejl, spørgsmål og idéer, fordi de ikke behøver frygte negative personlige konsekvenser.

I en interessebaseret forhandling er det netop afgørende, at parterne kan sætte en ramme, som gør, at de tør betragte nyt land og præsentere kreative idéer og forslag – i tiltro til, at de vil blive modtaget nysgerrigt og konstruktivt. Omvendt er der langt til win-win-løsninger, hvis forhandlingsklimaet er præget af, at parterne vogter på hinanden, mangler den fornødne tillid og ligger på spring for at udnytte modpartens åbninger og svagheder.

”

Forståelse af den anden parts legitime interesser er helt afgørende, hvis man skal have en forhandling til at lykkes.

Tillidsrepræsentant

”

Magt betyder rigtig meget i et forhandlingsrum. Man skal som leder kunne forvalte den magt, man går ind i rummet med, være ydmyg over for den. Det handler om at være ordentlig, når man sidder ved bordet som arbejdsgiver.

Leder

”

For mig er det vigtigt, at vi som forhandlingspartnere lærer hinanden at kende, og at vi fra starten er opsøgende og kan bruge hinanden som samarbejdspartnere.

Leder

”

Vi har som ledere ikke kun et ansvar over for den enkelte, men også for arbejdspladsen.

Leder

”

Det kan godt være, at jeg kan ”vinde”, men så siger jeg held og lykke med de næste tre forhandlinger. For når jeg sidder og forhandler, så forhandler jeg også for de kommende år.

Leder

Din særlige rolle som leder

Et vellykket forhandlingsforløb kræver, at begge parter er indstillet på at bidrage til at bevæge sig mod hinanden med henblik på at lande en aftale. Men som leder – og repræsentant for arbejdsgiversiden – har du et særligt ansvar for og en særlig rolle i forhandlingerne.

For det første skal du i forhandlingen som udgangspunkt have et *helhedsperspektiv* på den organisation, du er leder i. Medarbejdernes repræsentanter kan i princippet nøjes med at fokusere på egen medarbejdergruppes interesser. Du vil typisk have mange parter at tage hensyn til, fx borgerne, tværgående samarbejdspartnere, kommunen som helhed og andre medarbejdergrupper. Samtidig kan der være mange mål, du skal have til at balancere, fx effektivitet, faglig udvikling, trivsel og ressourcer.

For det andet har du som leder *hovedansvaret for at tilrettelægge og gennemføre forhandlingen*, så den foregår på en ordentlig måde og i en god tone, jf. de fem ovenstående kendetegn. Det betyder, at du skal være meget bevidst om, hvilke opgaver og udfordringer du skal håndtere i forhandlingens forskellige faser, der gennemgås i publikationens følgende afsnit.

For det tredje har du i kraft af ledelsesretten en *særlig magtposition*, der både rummer muligheder og risici. Magten ligger i, at du i nogle situationer har mulighed for ”at spille ledelseskortet”, det vil sige bruge din formelle position som leder til at lukke forhandlingerne eller styre dem i en bestemt retning. Risikoen er især, at dette let kan blive oplevet som mistillidsskabende og udtryk for manglende respekt for modparten og modpartens ret til at forhandle.

Derfor er du som leder i interessebaserede forhandlinger nødt til at kunne udøve din magt på en hensynsfuld måde, så det ikke får forhandlingerne til at gå i hårdknude og/eller underminerer relationer og tillid mellem parterne.

OVERSIGT: LEDELSESOPGAVER I FORHANDLINGENS FASER



Før forhandlingen

1. Afklar formål og forhandlingsmandat
2. Sondér interesser og forventninger
3. Fastlæg dagsorden og deltagere
4. Vær klar til at spille ud
5. Overvej forskellige scenarier
6. Skaf, og del relevante data
7. Skab gode fysiske rammer

Under forhandlingen

1. Kridt banen op
2. Bliv klogere sammen
3. Find fælles løsningsveje
4. Brug pauser bevidst
5. Håndtér kriser og dødvande
6. Afslut forhandlingen
7. Skriv et godt referat

Efter forhandlingen

1. Formidl resultatet
2. Evaluér forhandlingen
3. Lær sammen af svære forhandlinger
4. Vedligehold gode relationer





”

Man må aldrig nogensinde køre på rutinen i en forhandling. Du er nødt til at have din forberedelse og dit grundlag i orden.

Leder

Ledelsesopgaver – **før** forhandlingen

Fundamentet til gode forhandlinger lægges længe før, I som parter mødes omkring et forhandlingsbord. God forberedelse af interessebaserede forhandlinger består *ikke* i at foregribe forhandlingsforløbet i detaljer eller lægge snedige planer. Men jo bedre I på forhånd kender og forstår rammerne om forhandlingerne og hinandens interesser, jo lettere vil I have ved at søge kreative løsninger, når forhandlingerne går i gang.

Derfor har du som leder blandt andet følgende opgaver i forberedelsesfasen:

1. At afklare forhandlingernes formål, dit mandat og dine egne interesser
2. At sondere modpartens interesser og forventninger
3. At fastlægge dagsorden og deltagere
4. At være klar til at spille ud
5. At overveje forskellige scenarier
6. At skaffe og dele relevante data
7. At skabe gode fysiske rammer.

Hver af disse ledelsesopgaver beskrives kort i det følgende.

1. Afklar formål og forhandlingsmandat

Det er vigtigt, at du som leder er afklaret om, hvad du gerne vil opnå med forhandlingerne. *Formålet* kan fx være, at de skal understøtte en bestemt strategi eller nogle konkrete behov i driften. Det kan også være, at de skal fremme tværgående samarbejde eller trivsel i afdelingen.

Klarhed om det overordnede formål, du forhandler ud fra, kan dels påvirke den måde, du går til forhandlingerne på, dels være et kompas, når du skal træffe beslutninger og finde alternative løsninger undervejs i forløbet.

Inden du går ind i forhandlingen, skal du også kende dit *forhandlingsmandat*, det vil sige den ramme, du kan forhandle inden for. Mandatet angår både den økonomiske ramme og de andre hensyn og principper, du er underlagt som leder. Skal du forhandle løn, er det fx oplagt, at du orienterer dig i kommunens lønpolitik, afklarer dit økonomiske råderum og finder ud af, om der er tværgående hensyn i lønfastsættelsen, du skal respektere.

Hvis du står foran forhandlinger om en afskedigelse, skal du i hver enkelt sag også typisk afklare dine formelle handlemuligheder med din nærmeste overordnede og/eller med HR-afdelingen.

”

Vi har en fast skabelon med spørgsmål til vores formøder, hvor vi drøfter, hvor vi gerne vil hen, hvad vi har brug for af data, og hvem der gør hvad. Det er med til at sikre, at vi arbejder professionelt og nogenlunde ensartet med forhandlinger i hele afdelingen.

Leder



2. Sondér interesser og forventninger

En vigtig opvarmning til en god interessebaseret forhandling er, at parterne har en vis fornemmelse af hinandens krav og forventninger. Erfaringen viser, at det er meget lettere at opnå en langtidsholdbar aftale, hvis parterne forud for selve forhandlingen gensidigt udveksler forventninger til forhandlingens proces og resultat.

En måde at sondere interesser og forventninger forud for forhandlingen er ganske enkelt at få talt med sin modpart. I en lønforhandling kan det fx være den lokale tillidsrepræsentant. Her vil det fx være oplagt at udveksle navne på medarbejdere, man gerne vil have i spil til en lønforhandling, eller særlige kriterier, man ønsker at give løn efter.

3. Fastlæg dagsorden og deltagere

Hvordan skal vi gribe forhandlingen an? Hvordan skal dagsordenen være? Hvem skal deltage fra vores side? Det er centrale spørgsmål, du som leder gerne skal have afklaret, inden selve forhandlingerne går i gang – gerne i dialog med modparten. Man kalder det nogle gange at forhandle om forhandlingen.

En klassisk *dagsorden* er, at parterne indleder forhandlingen med en ad gangen at præsentere krav og forventninger. Herefter holder man så en – eventuelt bare kort – pause, hvor parterne har mulighed for at overveje hinandens udspil. Det kan have den fordel, at parterne ikke begynder at kommentere hinandens forslag, før de er blevet præsenteret og overvejet samlet. Men der kan sagtens være grunde til at tilrettelægge det første møde anderledes.

Du skal som forhandlende leder overveje, *hvem der skal deltage* i forhandlingerne fra arbejdsgiverside. Skal du gennemføre forhandlingerne alene? Skal du have en lederkollega eller sous-chefen med? Måske er der også brug for, at der deltager en HR-konsulent (eller at HR er konsulteret inden forhandlingen). Det afhænger helt af den enkelte forhandling. Er der fx tale om en mindre lønforhandling med den lokale TR, en større lønforhandling for en hel personalegruppe eller en kompliceret afskedigelsessag med en faglig organisation?

”

Forhandlinger kan godt blive svære og komplekse, og så hjælper det, hvis man i forvejen har sørget for at have god dialog og skabt en fælles forståelse af, hvorfor modparten siger og handler, som de gør.

Leder

”

På én måde går vi til lønforhandling 364 dage om året. Den dag, vi sidder i forhandlingslokalet, snakker vi bare.

Leder

Der er lidt forskellige traditioner for, hvordan medarbejdersiden sætter holdet til forhandlinger. Nogle organisationer vælger altid at have en repræsentant fra den lokale afdeling med, andre lader tillidsrepræsentanten klare forhandlingen selv.

Når I deltager flere på arbejdsgiverside, er det en god idé på forhånd at have aftalt en nogenlunde indbyrdes rollefordeling og talt om, hvordan I vil gribe forhandlingen an. Kort sagt at få talt den overordnede køreplan for forhandlingerne igennem. Der vil typisk være en forhandlingsleder, mens andre undervejs bidrager efter behov.

Det er under alle omstændigheder godt, at de, der skal deltage i forhandlingerne på jeres side, holder et formøde. Så er I sikre på, at I er afstemt, når det gælder såvel formål, mandat, roller mv.



”

På vores område plejer vi som det første at tage en forhandling om forhandlingen. På den måde bliver vi på forhånd enige om det grundlæggende i processen, herunder om der er særlige punkter, vi hver især gerne vil have sat fokus på.

Tillidsrepræsentant

4. Vær klar til at spille ud

Et udspil udgør et anker i forhandlingen, og udspillene fra begge parter udgør dermed det spænd, forhandlingen som udgangspunkt kan bevæge sig inden for. Der er ingen faste regler for, hvem der skal spille først ud, men som leder skal du være forberedt på, at du ofte vil blive opfordret til at komme med et udspil. Derfor skal du have overvejet dette på forhånd.

Der er argumenter både for og imod at spille først ud. Fordelen ved som leder at komme med det første udspil kan være, at du får lagt et niveau, som er realistisk i forhold til din ramme. Ved at være den første, der sætter et anker, signalerer du straks dine forventninger. Derved kan du måske undgå, at din modpart kommer med et udspil, som er helt umuligt at honorere, hvilket kan gøre de videre forhandlinger vanskeligere. Ulempen ved at spille ud først kan være, at du så ikke "sidder i baghånd" med mulighed for at komme modpartens førsteudspil i møde, hvis det matcher dine interesser.

Når du skal overveje og beslutte et udspil, er det vigtigt, at det er ambitiøst. Det vil sige egnet til at løse problemet på den bedst tænkelige måde. Et ambitiøst udspil giver rum for bevægelse og kan invitere til alternative løsninger. Forhandling handler om at kunne bevæge sig mod hinanden for at opnå en gensidigt fordelagtig aftale. Så hvis udspillet er meget tæt på det, du som forhandler mener, at forhandlingen skal slutte med, er der ikke meget rum for bevægelse.

Samtidig skal det første udspil selvfølgelig kunne forsvares sagligt, det vil sige ud fra de objektive præmisser for forhandlingen. Hvis man spiller ud med noget, der er helt urealistisk eller useriøst, risikerer man at kortslutte forhandlingerne.

Når du planlægger dit udspil, skal du derfor også overveje, hvordan du vil argumentere for det. Det betyder, at du fx i lønforhandlinger både skal kunne stå på mål for udspillet over for dem, der skal have mere i løn, og over for dem, der ikke bliver tilgodeset.

”

Det kan virke mærkeligt, hvis lederne kommer med deres maksimale udspil fra starten, for så er der jo ikke noget at forhandle om. Det er fint, hvis vi som tillidsrepræsentanter kender den faste økonomiske ramme, men fordelingen af rammen skal være til forhandling.

Tillidsrepræsentant



”

Jeg har på forhånd afstemt med min chef, hvad der er vores smertegrænser. Når det er sagt, har jeg også det princip, at man aldrig skal gå ultimativt til en forhandling. Man skal være klar til at blive klogere, når man sidder i rummet.

Leder

”

Jeg forbereder mig også ved at overveje, hvilke argumenter modparten skal kunne tage med hjem. For hvis vi sidder i en fastlåst forhandling, kræver det nogle gange lidt hjælp at se, hvordan man kan få solgt resultatet derhjemme.

Leder

5. Overvej forskellige scenarier

Det er sjældent i forhandlinger, at modparten takker ja til dit første udspil. Som regel er begge parter nødt til at flytte sig i løbet af forhandlingen.

Nogle resultatscenarier kan skitseres på forhånd, men der kan også naturligt opstå flere i forhandlingsprocessen, så der er mange muligheder for at nå til enighed.

Men det er ikke altid, at forhandlingen går så let.

Derfor er det hensigtsmæssigt, at du allerede inden forhandlingen overvejer, hvad der kan være et acceptabelt kompromis, og hvor din "smertegrænse" ligger. Det vil sige den grænse, hvor et muligt resultat er *dårligere* end slet ikke at indgå nogen aftale. Hvis et muligt resultat vurderes som under smertegrænsen, er det bedre at lade være med at indgå en aftale.

Man bruger nogle gange det forhandlingstekniske udtryk "bedste alternativ til en forhandlingsløsning", BAF. (Oversat fra *Best Alternative To a Negotiated Agreement, BATNA*).

Pointen bag begrebet er, at lederen før en forhandling altid skal gøre sig klart, hvad der kan ske, hvis det ender med, at parterne ikke bliver enige. Det kan være alt fra, at man aftaler at mødes igen, at afdække yderligere fakta eller at sende sagen videre i konfliktløsningssystemet.

Det kan give dig både større ro og manøvrer muligheder i selve forhandlingen, at du som leder på forhånd har tænkt forskellige scenarier og udfaldsrum igennem. Dels giver det større chance for at opnå enighed, dels kender du de næste skridt, hvis det *ikke* lykkes.

6. Skaf, og del relevante data

Data og andre typer af fakta har ofte stor betydning i forhandlinger, og digitalisering har gjort det lettere at indsamle, bearbejde, visualisere og dele data. Fælles adgang til relevante og pålidelige data betyder, at I forhandler ud fra det samme billede af situationen og dermed også, at begge parter har det samme grundlag for at finde og foreslå alternative, kreative løsninger.

Nogle vælger at fremlægge data på selve forhandlingsmødet, så parterne sammen kan drøfte og fortolke dem. Men der kan ofte også være en gevinst ved at dele fakta på forhånd, fordi man så hurtigere kan komme i gang med forhandlingerne – eller med at afklare og udbedre eventuelle fejl og mangler i datagrundlaget.

Der er aftaler, som regulerer, hvilken viden der fx kan deles i en lønforhandling. I andre tilfælde er det en god idé at drøfte med HR, hvilke oplysninger der med fordel kan deles med modparten på forhånd.

”

Vi gør meget ud af at tale om, hvad vi gerne vil som parter, så vi også er enige om, hvilke data der er vigtige at have på plads. Det er vigtigt for os at være transparente, og vi deler altid datapakken med modparten – enten før eller på mødet – så vi forhandler ud fra det samme billede af virkeligheden.

Leder

7. Skab gode fysiske rammer

At der er gode rammer om forhandlingen, kan virke banalt eller selvfølgeligt, men betydningen af dette skal ikke undervurderes.

Det er arbejdsgiversiden, der står for de fysiske rammer og passende forplejning til en forhandling, og begge dele kan være vigtige forudsætninger for en god forhandling.

Du skal som leder sørge for, at der er et godt mødelokale, hvor I kan sidde uforstyrret. Især til større forhandlinger er det desuden en god idé at booke et lokale i nærheden, som modparten kan benytte til de ofte vigtige pausedrøftelser.

I forhold til forplejning er det god stil og godt værtskab at byde på vådt og tørt, der matcher forhandlingernes betydning, tidspunkt på dagen og varighed. Det handler ikke kun om, at modparten skal føle sig velkommen og respekteret, men også om, at begge parter har energi til at være klare og konstruktive – også hvis forhandlingen trækker ud.

I nogle tilfælde kan det være en mulighed at lade en forhandling – eller dele af den – foregå som et virtuelt møde eller over telefonen. Det afhænger meget af, hvor komplekse forhandlingerne er, hvilken relation parterne har til hinanden, og den kontekst, forhandlingen foregår i. Hvis forhandlingen gennemføres digitalt, må du prøve at finde en måde at være en god vært på – på de præmisser.

I interessebaserede forhandlinger skal man i fællesskab nysgerrigt finde kreative løsninger, og derfor vil et fysisk møde næsten altid være at foretrække. Sådanne forhandlinger bygger som nævnt i høj grad på tillid og gode relationer, som typisk vil være lettere at skabe og vedligeholde, når man er fysisk til stede sammen, fordi der så er ”større båndbredde” i kommunikationen.

”

Mødelokalet skal være indbydende, forplejningen i orden, og man skal ikke blive forstyrret under mødet. Man skal byde pænt velkommen, sørge for at rammesætte mødet og tale pænt til hinanden. Kort sagt: Alt det, man som leder har lært om god mødeledelse.

Leder



”

Jeg plejer at indlede stille og roligt. Først og fremmest sørger jeg for at gøre det klart, hvad vi skal forhandle om, og få spurgt ind til, hvad der er det vigtigste for modparten.

Leder

Ledelsesopgaver – **under** forhandlingen

Du er som leder en slags vært for forhandlingerne. Det er dig, der byder velkommen og sørger for, at alle omkring bordet bliver præsenteret. Og som vært kan du være med til at slå en konstruktiv tone an og sørge for, at modparten føler sig velkommen og godt tilpas.

I det hele taget skal du som vært og leder være bevidst om din rolle igennem hele forhandlingen. At tage værtskabet på dig er en måde at vise lederskab på under forhandlingsprocessen.

Forhandling handler i høj grad om relationer, og her spiller værten en vigtig rolle. Eksempelvis ved at give plads til, at I kan tale lidt om løst og fast, inden selve forhandlingen går i gang. Smalltalk kan være med til at lette stemningen og signalere menneskelighed og ligeværdighed. Som leder og vært er din opgave at fornemme, hvornår det er tid til at skifte gear og tage hul på den egentlige dagsorden.

Undervejs i selve forhandlingen har du som leder til opgave at drive forhandlingen fremad mod et resultat, begge parter kan acceptere. Det indebærer blandt andet følgende opgaver:

1. At kridte banen op
2. At blive klogere sammen
3. At finde fælles løsningsveje
4. At bruge pauser kreativt
5. At håndtere kriser og dødvande
6. At afslutte forhandlingen
7. At skrive et godt referat

Hver af disse ledelsesopgaver beskrives kort i det følgende.



Det betyder meget, at der er en god stemning. At man hilser på hinanden og viser respekt.

Tillidsrepræsentant



Den indledende smalltalk er med til at vise, at vi er mennesker og ikke maskiner.

Leder

1. Kridt banen op

Forhandling er en proces, der typisk gennemgår forskellige faser. I den indledende fase handler det om at åbne forhandlingerne og få afdækket parternes interesser.

En god måde at åbne ballet på er, at du som leder ridser rammerne for forhandlingen op. Hvis det er modparten, der har taget initiativ til forhandlingen, kan du ret hurtigt give ordet videre, så modparten selv kan begrunde sin anmodning om forhandlingen.

At kridte banen op kan blandt andet bestå i:

- At sætte forhandlingen ind i et større perspektiv, fx hvordan den hænger sammen med aftalte strategier og politikker.
- At få begge parter til at melde ud, hvad de hver især ønsker at opnå med forhandlingerne – enten overordnet eller som et konkret udspil (*se også afsnittet om at spille ud på side 10*).
- At få det tydeligt præsenteret, hvilke forskellige roller deltagerne har, herunder hvem de repræsenterer og forhandler på vegne af.
- At udveksle oplysninger om mandat og kompetence til at indgå aftaler. Det er vigtigt, at parterne ved, om der er mandat til selv at afslutte forhandlingerne, eller om det er med forbehold for godkendelse.

Under hele forhandlingen er det din opgave som leder at sørge for, at forhandlingen følger dagsordenen, løbende at opsummere, hvor langt I er kommet, og hvad I mangler, samt at runde punkter af i fællesskab. Kort sagt at skabe tydelighed og fremdrift i processen, mens den foregår.



”

Vi sidder der jo for nogen, og vi sidder alle sammen med nogle kasketter. Dét skal være tydeligt, når man sidder sammen i et forhandlingsrum.

Tillidsrepræsentant

”

Vi har som ledere ikke patent på sandheden. Så når jeg går til en forhandling, er jeg oprigtigt nysgerrig efter at høre, hvorfor gjorde du, som du gjorde, og en oprigtig interesse for, hvad kommer du med, og hvad har du af interesser.

Leder

2. Bliv klogere sammen

Igenem hele processen – og især i starten – er det vigtigt at være nysgerrig på modpartens krav og interesser. Denne tilgang er afgørende for at lykkes med en interessebaseret forhandling. Ved at vise, at du selv er åben for at blive klogere, øger du chancen for, at din modpart også er klar til at flytte sig og lytte til dine interesser og behov.

Når modparten har spillet ud med sine krav og forventninger, og du har gjort det samme, handler den videre proces i høj grad om at undersøge, hvilke interesser der ligger bag de konkrete krav. Kunsten og opgaven er at spørge og lytte sig ind på disse interesser og lede efter punkter, hvor de er mere eller mindre overlappende med jeres egne.

I din forberedelse har du sikkert overvejet en række spørgsmål til modparten, men det er også vigtigt at være nysgerrig og klar til at stille nye og opfølgende spørgsmål under selve forhandlingen. Det viser, at du er interesseret i modpartens ”verdensbillede”, og det hjælper dig samtidig med at få afklaret, om dine medbragte antagelser om situationen og din modpart holder stik.

Denne nysgerrighed er særlig vigtig, hvis du har svært ved at forstå modpartens syn på sagen. Her er du nødt til at spørge vedholdende for at finde frem til, hvad der kan ligge bag. Måske er modparten bundet af sit bagland eller har andre hensyn at tage, som ikke er kommet rigtigt frem. At forstå en sådan blokering kan i nogle tilfælde være det, der skaber et gennembrud i en ellers fastlåst forhandling.

I tekstboksen er vist en række eksempler på generelle, åbne spørgsmål, du kan bruge undervejs i forhandlingen til at pejle dig ind på modpartens situation og interesser. Svarene på den slags spørgsmål vil kunne bringe dig tættere på at forstå modpartens position, interesser og behov. Målet er at opnå indsigt i, hvordan din modpart ser virkeligheden – at du kan ”sætte dig i modpartens sted”.

EKSEMPLER PÅ NYSGERRIGE SPØRGSMÅL

- Hvordan ser I situationen?
- Hvad tænker I om dette spørgsmål?
- Kan I sige noget mere om baggrunden for ...?
- Hvad er I særligt optaget af, når det gælder ...?
- Hvad er det vigtigste for jer, hvis vi skal videre ad denne vej?
- Hvad er jeres eget bud på en god løsning her?
- Hvad skal der til, for at dette vil kunne fungere for jer?



3. Find kreative løsninger

I forhandlingens midterste fase er der fokus på løsninger. Når parternes respektive interesser er blevet tydelige, er det her, at I sammen kan prøve at finde eller udvikle gode løsningsmuligheder.

Det er ideelt set en fælles og kreativ proces, hvor der skal være plads til at få og præsentere ufærdige forslag, og hvor man kan bygge videre på hinandens idéer. I denne fase er det særlig vigtigt at give plads til idérigdom, at overveje flere forskellige løsningsveje og hverken at give op eller lægge sig fast på én model for hurtigt. Det giver ofte et bedre endeligt resultat, hvis I på vejen derhen har vendt og drejet en række alternative løsningsmuligheder.

Brainstorming er bare én af metoderne til at få så mange gode idéer på bordet som muligt – inden I begynder at udfordre hinandens forslag og snævre feltet af løsninger ind. I denne fase er det ofte nyttigt at have "forhandlingens formålsparagraf" for øje: Hvad er det, I gerne vil opnå med forhandlingen og en efterfølgende aftale? Det kan gøre det lettere at søge efter et såkaldt "fælles tredje", det vil sige, et mål, som begge parter er interesseret i at opnå – på tværs af de uenigheder eller interesseforskelle, der i øvrigt måtte være.

Det er klart, at en sådan proces forudsætter et vist niveau af gensidig tillid og psykologisk tryghed, så ingen af parterne er bange for at tænke højt og foreslå noget, der måske ikke er tænkt helt færdigt.

Det kan ske, at I i løbet af forhandlingen får brug for at tage nogle nye emner op. Måske er I blevet klogere sammen og kan begges, at det giver mening for begge parter at udvide en aftale med

yderligere elementer. Dog skal du som forhandlende leder være opmærksom på, at introduktionen af nye emner ikke rykker ved de aftalte præmisser for forhandlingen, så modparten føler sig " snydt". Hvis der dukker noget helt nyt op undervejs i processen, skal du hurtigt orientere om det, så der ikke opstår misforståelser eller mislyde i den videre forhandling.

4. Brug pauser bevidst

Pauser er et helt nødvendigt redskab i enhver forhandling. At bede om en pause er således ikke udtryk for krise eller svag-hed – nærmest tværtimod. For pausen kan skabe den tid til refleksion, som ofte er nødvendig. For at forlade eller moderere et standpunkt. For at overveje nye løsningsmuligheder. Og for, at begge parter kan bevæge sig frem imod et resultat. I pausens uformelle rum kan der ofte skabes en bevægelse, så parterne lettere kan finde de kreative "landingsbaner" sammen, når de mødes igen.

Det er din opgave som leder at skabe mulighed for gode pauser, herunder eventuelt også at sørge for særlige lokaler, hvor begge parter har mulighed for at drøfte situationen med deres egen side. Pauserne kan også bruges til at kontakte baglandet, søge supplerende information og få bekræftet eller udvidet et mandat.

Som leder kan du fx foreslå en pause, hvis du fornemmer, at modparten har behov for det – eller hvis forhandlingerne kører lidt trægt. Du kan i nogle tilfælde vælge at formulere et formål med pausen – og dermed signalere, hvad pausen kan eller bør bruges til.

Når I mødes igen, bør der altid gives plads til, at begge parter kan dele de overvejelser, de måtte have gjort sig i pausen.

”

**Nogle gange
sker de afgøren-
de ting i pausen.**

Leder



”

Det handler for os rigtig meget om at kunne gribe de bolde, der bliver sat i spil. Måske er det ledelsen, der definerer en udfordring, men vi kan jo lige så godt være dem, der kommer med de nye idéer til løsninger.

Tillidsrepræsentant

5. Håndtér fastlåste forhandlinger

Nogle gange ender en forhandling i et dødvande, hvor den virker fastlåst. Parterne oplever måske, at deres interesser er for forskellige til, at det er muligt at finde et sted at mødes.

I fastlåste situationer er der en tendens til, at man glemmer nysgerrigheden og nøjes med at argumentere for sin egen position. Det er også typisk, at man begynder at bebrejde modparten, at det ikke er lykkedes at opnå et resultat. *Se også tekstboksen Følelser i forhandlingsrummet på side 21.*

I enhver forhandling er der to niveauer, du som leder hele tiden skal have øje for: *Indholdet* (det forhandlingen handler om), og *processen* (den måde, forhandlingen foregår på).

Hvis I er kørt fast – eller gået skævt af hinanden – har du mulighed for at sætte det indholdsmæssige niveau i forhandlingen på hold og i stedet rette opmærksomhed på procesniveauet. Det kaldes også at "samtale om samtalen" eller "at forhandle om forhandlingen", når I drøfter, hvordan I kan ændre selve processen med henblik på at få forhandlingerne om indholdet tilbage på sporet.

Erfarne forhandlere ved, at der vil være svære eller døde perioder i de fleste forhandlinger. I de situationer er der en lang række forskellige greb, I kan overveje for at få bevægelse i forhandlingerne igen. En bevidst brug af kortere eller længere pauser er allerede nævnt som én metode. Men I kan også overveje, om der fx er behov for:

- en periode med mere uformelle drøftelser og/eller drøftelser i et mindre forum
- at forhandle i en anden fysisk ramme, fx som en walk-and-talk
- en brainstorming om fælles interesser og mulige landingsbaner for en aftale
- at stille flere nysgerrige spørgsmål til modparten – i stedet for kun at argumentere for egen løsning
- et skift i bemanningen – i nogle tilfælde måske at bringe forhandlingen højere op i ledelseskæden
- at aftale en tænkepause og et nyt møde, eventuelt med konkrete opgaver til begge parter inden da.

FEM KLASSISKE FALDGRUBER I FORHANDLING

1. I bruger ikke nok tid på at forklare hinanden om jeres respektive mål og bagvedliggende interesser.
2. I går efter manden i stedet for efter bolden.
3. I lytter ikke og er ikke nysgerrige på hinandens interesser.
4. I glemmer at holde pauser, når forhandlingen er ved at gå i hårdknude.
5. I går i defensiven og siger nej uden at vide, hvad I ville kunne have udviklet sammen.

”

Hvis vi ikke får den ene løsning, er det optimalt, hvis modparten er med på at tænke ud af boksen og finde en alternativ løsning.

Tillidsrepræsentant

6. Afslut forhandlingen

I den sidste del af forhandlingen skal I som parter forholde jer til, hvad en aftale skal indeholde og afsøge forskellige muligheder for enighed. Her er de store linjer i en aftale typisk på plads, men der kan stadig være brug for at handle de sidste kompromiser af: "Hvis I går med til A, så kan vi godt give os på B ...".

Som leder er din opgave her at sikre dig, at den aftale, I skal til at indgå, er tilfredsstillende i forhold til jeres hovedformål med forhandlingerne, herunder at den flugter med overenskomster, vedtagne politikker og målsætninger.

Som hovedregel er forhandlingerne godt afsluttet, når begge parter er tilfredse med resultatet – fordi de har fået nogle af deres væsentlige interesser varetaget. Resultatet skal i så fald dokumenteres i et referat (se punkt 7).

Der kan også være enighed om, at forhandlingen ikke er afsluttet, men skal fortsætte på et nyt tidspunkt, fx fordi I har brug for at undersøge og afklare bestemte forhold. Det kan også være, at en af parterne lige har brug for at sove på et eller måske flere mulige resultater, inden I mødes igen.

Endelig sker det også, at det ikke er muligt at opnå enighed. Det betyder ikke nødvendigvis, at forhandlingerne er "mislykkede" eller har været forgæves. Hvis I har haft gode drøftelser i en konstruktiv ånd, kan forhandlingen vise sig at være et skridt på vejen mod et godt resultat på et senere tidspunkt. Og hvis I ikke kan opnå enighed, er det i visse typer af forhandlinger en mulighed at føre sagen videre i et konfliktløsningssystem. Se også *tekstboksen Systemer til konfliktløsning*.

Derfor er det også vigtigt at afslutte resultatløse forhandlinger konstruktivt. Det indebærer blandt andet, at du som leder tydeligt begrundet dit "nej", men samtidig tegner en vej fremad mod et muligt "ja" i fremtiden, så der er noget at bygge videre på.

For uanset om forhandlingen slutter med en aftale eller ej, er det vigtigt at være opmærksom på relationerne med modparten. Der vil komme nye anledninger til at forhandle, og jo bedre relationerne er til modparten imellem forhandlingerne, jo bedre fælles resultater kan I opnå ved forhandlingsbordet.

”

Det kan være en god idé at holde en pause, komme ud af det formelle forhandlingsrum og eventuelt tale med lederen på tomandshånd.

Tillidsrepræsentant

SYSTEMER TIL KONFLIKTLØSNING

På nogle områder er der i de kommunale overenskomster særlige bestemmelser om, hvordan en konflikt skal løses.

Der skelnes grundlæggende mellem retstvister og interessestvister. Retstvister handler om fortolkningen og anvendelsen af eksisterende regler, mens interessestvister handler om forhandling af fremtidige vilkår.

Det er dog ikke alle tvister mellem lokale parter, der kan videreføres i et konfliktløsningssystem. Parterne har aftalt forskellige veje at gå i systemet afhængigt af tvistens karakter.

Organisationerne spiller en klar rolle her, og det er derfor vigtigt, at du inddrager din HR-afdeling, hvis der i en sag lægges op til, at en tvist skal videreføres i et konfliktløsningssystem.

”

Nogle gange skal man mødes et par gange, inden brikkerne falder på plads.

Tillidsrepræsentant



FØLELSER I FORHANDLINGSRUMMET

Under den rationelle overflade i en forhandling kan der sagtens være følelser i spil, fx i svære, personorienterede forhandlinger om afskedigelsessager e.l. Det kan være forhandlingens indhold, men også dens forløb – hvad der bliver sagt og gjort – der får følelserne i kog. Det gælder især, hvis en eller begge parter ikke føler sig ordentligt behandlet. Nogle gange ulmer følelserne i lokalet; i andre tilfælde slår de ud i lys lue.

Forhandlere er også mennesker, og det handler ikke om for enhver pris at undgå at vise følelser. Det kan være godt, at følelser kommer til udtryk, så partene får rensset luften, når bare parterne bagefter kan finde tilbage til en god dialog om forhandlingens indhold.

Så hvordan håndterer du som leder følelser i forhandlingsrummet?

Du skal først være bevidst om, hvordan du *tøjler egne følelser* konstruktivt i situationen. Det opfattes som uprofessionelt, hvis du som forhandler bliver meget vred og ophidset. En vred modpart forventer måske, at du giver igen med samme mønt. Men hvis du selv reagerer impulsivt, kan det let skabe mundhuggeri, som afsporer processen. I stedet kan du prøve at købe dig lidt tid, så du kan genfinde balancen og komme videre med forhandlingens indhold. Det kan være ved at skænke kaffe eller vand, notere noget i dine papirer eller hvad som helst andet, der skaffer dig ti sekunder til at finde ro og fokus.

Hvis modparten har udvist stærke følelser, bliver din opgave at *håndtere modpartens følelser* konstruktivt i situationen. Udvis forståelse og empati, prøv at rumme følelserne, og hjælp modparten med at "komme ned igen" efter et følelsesudbrud, så I kan blive ligeværdige igen. Lyt opmærksomt, giv tid og vis forståelse for personen. Tænk på, hvordan du ville have det, hvis du sad i modpartens stol. Det er godt for dig at vide, hvordan du bliver påvirket af udtrykte følelser hos modparten, fx gråd eller vrede, og hvordan du hensigtsmæssigt reagerer på dem, så det ikke skader relationen.

Det er vigtigt, at du ikke giver indholdsmæssige indrømmelser blot for at håndtere en følelsesmæssigt svær situation – eller for at reparere en relation. Der er tale om forskellige "valutaer", som det er en kunst at holde adskilt.

Også i følelsesmæssigt tilspidsede situationer kan pausen være et godt redskab. En følelse som fx vrede kan fylde så meget, at den blokerer for at komme videre. Her kan løsningen en sjælden gang være at pause forhandlingen til næste dag, så begge parter lige får anledning til at sove på det, som er sket, tale med andre og overveje en hensigtsmæssig måde at komme videre på. Hvis I aftaler en sådan proces, er det vigtigt, at du neutralt opsummerer situationen, hvornår I mødes igen, og hvad der eventuelt skal ske forinden. Det giver det bedste afsæt for en god start, næste gang I mødes.

”

**Man skal være god til *ikke* at stå fast.
Man må ikke blive for stædig, men være
parat til at lade sig flytte.**

Leder

7. Skriv et godt referat

Ved afslutningen af forhandlingen skal der skrives et referat og i nogle tilfælde en egentlig aftale. Et godt referat skal være præcist, letforståeligt og eksekverbart – også for personer, der ikke selv har deltaget i forhandlingen. At formulere referatet er også en slags forhandling, for begge parter skal kunne se sig selv i referatet og underskrive det.

Det er arbejdsgiversidens og dermed din opgave som leder at skrive referatet. Hvis det er muligt, kan det være en god idé at inddrage en HR-konsulent, der har erfaring med at udforme sådanne referater.

Et underskrevet referat er et vigtigt juridisk bindende dokument. Referatet er således det grundlag, der arbejdes ud fra, når aftalen skal føres ud i livet. Men det kan også være vigtigt i de tilfælde, hvor forhandlingerne ender uden enighed og derefter skal videreføres i et konfliktløsningssystem. Se også *tekstboksen Det gode referat*.

Det er vigtigt at gøre sig umage med referatskrivningen, så der ikke efterfølgende opstår uenighed om, hvad der er aftalt. Hvis parterne i forhandlingen har udtrykt forbehold, skal det også med i referatet.

Referatets længde og form afhænger af den konkrete forhandling. Særligt ved uenighed bør referatet typisk ikke være så langt og detaljeret, at det kan blive en barriere for, at parterne senere kan nå til enighed.

I nogle tilfælde kan det være hensigtsmæssigt at have skrevet et udkast til referatet på forhånd. Det risikerer selvfølgelig at være "skønne spildte kræfter", men kan omvendt lette den formelle afslutning af forhandlingen, hvor parterne ofte er både lettede og utålmodige efter at komme videre. I forhandlinger, hvor der er høj gensidig tillid, vælger parterne nogle gange at eftersende referatet på mail og få det godkendt skriftligt.

DET GODE REFERAT

Et referat fra afsluttede forhandlinger bør indeholde:

- Oplysninger om, hvem der har forhandlet – forhandlingsparterne.
- Tidspunktet for forhandlingen.
- Information om det aftalte:
 - Om indhold: Hvad har parterne aftalt?
 - Om ikrafttræden: Hvornår træder de enkelte punkter i aftalen i kraft?
 - Eventuelt om udmelding: Hvordan skal resultatet kommunikeres?
 - Eventuelt om opfølgning: Hvordan og hvornår følges der op på aftalen?
- Parternes underskrifter.

Håndtér tvivl og fejl hurtigt

Det kan ske, at en af parterne – også efter at referatet er underskrevet – bliver usikker på noget af indholdet i aftalen eller finder en decideret fejl. I så fald er det meget vigtigt, at du som leder sikrer, at dette bliver håndteret i åbenhed og så hurtigt som muligt. Eksempelvis ved straks at kontakte modparten for at få afklaret tvivlen eller rettet fejlen. For selv om man i den situation – efter en måske langstrakt forhandling – kan være fristet til at "lukke øjnene og håbe det bedste", er det vigtigt for implementeringen af aftalen, at der ikke er tvivl om, hvad der reelt er aftalt. Og i en god forhandlingskultur vil det typisk ikke være et problem at gå tilbage og rette fejl og uklarheder.





”

**Relationsarbejdet efter
forhandlingen er helt
skemalagt. Det er for at
nå at tage tvister, inden
de bliver for store.**

Tillidsrepræsentant

Ledelsesopgaver – **efter** forhandlingen

Forhandlingsforløbet er ikke slut, når referatet er skrevet og underskrevet. Der er endnu fire vigtige punkter, hvor du som forhandlende leder kan have vigtige opgaver:

1. At formidle resultatet
2. At evaluere forhandlingen
3. At lære sammen af svære forhandlinger
4. At vedligeholde de gode relationer

1. Formidl resultatet

Når I er nået til enighed i en forhandling, er det en del af en god forhandlingskultur at aftale, hvordan resultatet skal formidles. Det kan på en måde betragtes som den allersidste del af forhandlingen.

Det afhænger selvfølgelig af den konkrete forhandling, hvordan formidlingen skal foregå – og hvor omfattende formidlingen skal være. Men det vil næsten altid være relevant at drøfte følgende fire spørgsmål:

Hvornår er et resultat klar til formidling?

Referatet skal naturligvis være godkendt af begge parter, så alle er sikre på indholdet i aftalen. Når det er på plads, kan I aftale, hvornår aftalen skal offentliggøres. Tingen er især vigtigt, hvis begge parter ønsker at formidle resultatet på samme tid.

Hvem skal resultatet formidles til?

Du skal som leder dels informere din mandatgiver, typisk din egen chef, dels HR, hvis de skal stå for implementeringen af det aftalte. Meget ofte vil du også skulle formidle det til medarbejderne. Det gælder ikke kun de medarbejdere, som nyder gavn af forhandlingens resultat, fx en lønfremgang, men i lige så høj grad de medarbejdere, som ikke tilgodeses i aftalen. Hvis forhandlingen angår hele arbejdspladsen, er formidlingen relevant for alle medarbejdere. Det kan fx være en lokal aftale om arbejdstidens tilrettelæggelse.

Tillidsrepræsentanten kan også have et selvstændigt behov for at melde noget ud til sit bagland. Også det kan med fordel drøftes under forhandlingen.

Hvad skal formidles?

Det er vigtigt at blive enige om, hvor detaljeret der skal formidles fra forhandlingerne. Typisk vælger man kun at formidle den endelige aftale – ikke hvad der er sket undervejs i forhandlingerne. For dels vil det være svært at få formidlet alle de mellemregninger, der er nødvendige for at skabe et præcist billede af, hvad der reelt er foregået i forhandlingslokalet. Dels kan det gavne tilliden i kommende forhandlinger, at man aftaler og overholder en fortrolighed om, hvem der har sagt og ment hvad undervejs i processen.

Især efter et længere forhandlingsforløb kan det være hensigtsmæssigt, at parterne afstemmer, hvordan de vil præsentere de overordnede linjer i forhandlingsforløbet.

Hvordan formidles resultatet?

Når du som leder skal formidle resultatet, må du overveje, om det bedst gøres skriftligt eller mundtligt, individuelt eller til en samlet gruppe – og konkret hvilken kanal, platform eller anledning, du bruger til det. Overvej også, om du og tillidsrepræsentanten skal formidle resultatet sammen eller hver for sig. I sidste tilfælde er det en god idé at aftale, hvem der skal formidle først.





Jeg sætter fællestillidsrepræsentanten cc på alle nye oplysninger. Det er vigtigt, at man også i hverdagen viser vilje til at forstå og informere hinanden.

Leder



2. Evaluér forhandlingen

Den ene forhandling danner ofte afsæt for den næste. Derfor evaluerer dygtige forhandlere forløbet for at finde ud af, hvad de kan tage med sig til den næste forhandling. Evalueringen kan foregå sammen med modparten, på egen side – eller en kombination af begge dele. Især når parterne skal mødes igen, kan det være lærerigt og nyttigt for begge at evaluere forløbet sammen.

Hvad denne evaluering eller selvrefleksion skal fokusere på, afhænger selvfølgelig af, hvordan forløbet har været. Alle forhold kan evalueres, men det vil være oplagt at løbe igennem nogle af forhandlingens grundelementer: Forhandlingens substans, relationer, proces, kommunikation og kontekst.

På arbejdsgiverside kan I også evaluere på opfyldelsen af de overordnede formål og fokuspunkter, I selv opstillede inden forhandlingen. Som leder kan du også lære meget af at reflektere over din egen indsats og rolle undervejs i forhandlingerne.

Husk, at der ikke findes én rigtig måde at forhandle på eller ét korrekt resultat af en forhandling. Der er mange faktorer, der påvirker den enkelte forhandling, og som forhandler kan du hele tiden udvikle dig og lære nyt, hvis du er åben for det.

3. Lær sammen af svære forhandlinger

Det er ofte lettere at få evalueret veloverståede forhandlinger. Dét er godt at gøre og behøver ikke være omfangsrigt. Men det er faktisk endnu vigtigere at lære af vanskelige forhandlinger – især hvis I skal forhandle med den samme part igen.

Hvis både I og modparten har mod på det, kan en *fælles* evaluering efter en vanskelig forhandling hjælpe jer til en dybere forståelse af, hvorfor forhandlingen blev oplevet som vanskelig. Der kan fx være bagvedliggende interesser og behov, som ikke er kommet så tydeligt frem under forhandlingen, at den anden part har kunnet tage højde for dem. Det kan også være, at I har haft en negativ oplevelse af hinandens adfærd. Ofte vil en god fælles evaluering kunne give ahaoplevelser og være med til at flytte fokus fra de personlige relationer til sagen.

En fælles evaluering kan gennemføres på bagkant af forhandlingen, mens I stadig har forløbet i frisk erindring, og i god tid før I starter formelt op på den næste forhandling. At I på den måde kommer godt fra hinanden, forbedrer klart chancerne for, at den næste forhandling kan starte og forløbe konstruktivt.

Hvis et forhandlingsforløb har slidt på relationerne, kan I som parter overveje at inddrage en neutral tredjepart eller en professionel mægler i en evaluering, fx i form af en mæglende samtale. Det kan være en god investering i fremtidige forhandlinger, og ofte kan man nå langt på få timer i professionelle hænder.

4. Vedligehold de gode relationer

Som leder kan du med fordel være opmærksom på at udbygge og vedligeholde gode relationer til modparten – også *efter* forhandlingen formelt er afsluttet. Du kan fx kvittere for en god aftale og/eller en god forhandlingsproces.

Desuden kan du sørge for i perioden efter forhandlingen at få delt de relevante informationer om implementeringen af aftalen. Det er med til at komme eventuelle konflikter i forkøbet, fremmer en god samarbejdskultur og skaber dermed et godt grundlag for fremtidige forhandlinger.



Efter forhandlingerne har jeg gode erfaringer med at takke for samarbejdet, hvis det har været godt. At sige højt, at man er glad for den gode løsning – og derved også vise sin anerkendelse af ledelsens synspunkter.

Tillidsrepræsentant



Vi aftaler typisk en fælles kommunikation med den faglige organisation.

Leder

Andre publikationer fra Væksthus for Ledelse



Tillid i ledelse

Publikationen stiller skarpt på begrebet "tillid i ledelse", og hvordan du som leder kan arbejde med tillid i praksis – i dialog med både medarbejdere og resten af ledelseskæden. For tillid i ledelse er i høj grad et fælles anliggende.



Kære chef!

Kære ledere!

Ledere har også brug for ledelse, men hvordan bør chefen gå til opgaven? Denne publikation kortlægger de gensidige forventninger mellem chef og ledere.



Stærkt samarbejde i chefgruppen

Når samarbejdet mellem cheferne fungerer godt, smitter det af på hele organisationen. Men hvad skal der til, for at samarbejdet i chefgruppen kører på skinner? Indsigterne i publikationen er også omsat til læringsspillet "Chefgruppen".



Dit personlige lederskab

Fire ledelsesekspertter giver deres bud på, hvordan du arbejder med dit personlige lederskab. Undervejs deler otte kommunale og regionale ledere på forskellige niveauer deres egne udfordringer og erfaringer med at udvikle det personlige lederskab.



Fra data til dialog

Du skal kende faldgruberne og kunne bestille og udnytte data klogt. Og det skal ske med afsæt i åbenhed og dialog. Det er blot et par af de udfordringer, du som chef skal kunne håndtere, når du benytter data i din ledelse.



Trivsel – et magasin til ledere

En leders trivsel har ikke kun betydning for lederen selv. Den forplanter sig også i resten af organisationen. I magasinet giver forskere og eksperter deres bud på, hvad der får ledere til at trives. Læs også personlige beretninger om trivsel fra direktører, chefer og ledere.

OM VÆKSTHUS FOR LEDELSE

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet.

Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på lederweb.dk.

I bestyrelsen sidder:

- Pernille Halberg Salamon, KL/Komponent (formand)
- Lene Roed, forbundsformand, HK Kommunal (næstformand)
- Rasmus Byskov-Nielsen, vicekommunaldirektør Ikast-Brande Kommune
- Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
- Rikke Margrethe Friis, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
- Peter Frost, kommunaldirektør, Køge Kommune
- Jakob Krogh, regionsdirektør, Region Nordjylland
- Jane Møller Pedersen, kontorchef, KL
- Tomas Therkildsen, administrerende direktør, Djøf
- Lars Søgaard Jensen, medlem af forretningsudvalget, BUPL.

Disse og mere end 70 andre publikationer kan bestilles eller downloades gratis på lederweb.dk. Her findes også over 3.000 forskellige værktøjer, artikler og podcasts om ledelse – samlet og organiseret, så det er let tilgængeligt. Hver uge modtager 25.000 ledere vores nyhedsbrev.

Tilmeld dig Lederwebs nyhedsbrev her:



Gode forhandlinger

En guide til chefer og ledere

En lang række forhold på det kommunale arbejdsmarked aftales lokalt via forhandlinger mellem ledere og repræsentanter for medarbejderne.

Man taler om interessebaserede forhandlinger, når målet er at finde gode fælles løsninger og ikke bare "at vinde forhandlingen". Denne publikation klæder forhandlende ledere og chefer i kommunerne godt på til at håndtere deres særlige opgaver og udfordringer i interessebaserede forhandlinger.

For jo dygtigere forhandlerne er på begge sider af bordet, desto bedre resultater kan der skabes for alle parter.

Publikationen fokuserer på den type af forhandlinger om medarbejdernes vilkår, der er rammesat i overenskomster og aftaler. Men de grundlæggende principper kan sagtens bruges mere generelt og i andre typer af forhandling.

