



## How to Win Negotiations

### INTRODUKTION TIL ARTIKLEN

Forhandlinger er ikke et nyt fænomen. Vi kender alle til lønforhandlinger, prisforhandlinger, købsforhandlinger osv., men har du helt styr på teknikkerne?

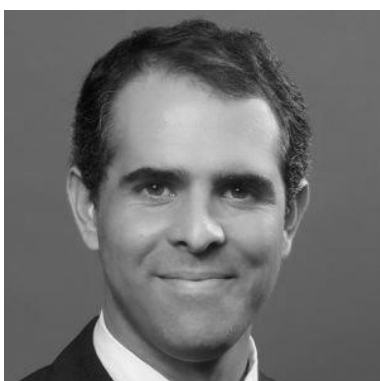
Måske du aldrig har taget stilling til, hvilken type forhandler du er, eller hvordan andre opfatter din forhandlingsstil. I så fald er det på tide, at du gør det.

I artiklerne "When Winning Means Losing in Negotiations" og "Does a Tough Reputation Pay Off in Negotiations?" giver forfatterne et bud på, hvordan din strategi og dit omdømme kan ændre dine forhandlinger til det positive samt skabe mere værdi for både dig, din virksomhed og dine samarbejdspartnere.

### OM FORFATTERNE

**Horacio Falcão** er både forfatter og senior professor i Beslutningsvidenskab hos INSEAD. Her leder han også programmet Forhandlingsdynamikker.

**Alena Komaromi** har en MBA i handel og finans, hun er skribent hos INSEAD, og hendes daglige virke omhandler finansielle ydelser.



# Summary

Hvilke mulige udfald er der til en forhandling? Du vinder, eller du taber. Ofte vil dette udfald komme an på, hvilken part der er stærkest og kan forhandle hårdest - dette har i hvert fald længe været den generelle opfattelse.

Men lad os se mere nuanceret på emnet. Lad os se på den tredje mulighed: Du vinder forhandlingerne, men får ikke den forventede værdi ud af dit resultat. Dette kan let blive resultatet af en forhandling, hvor den ene part føler sig presset til en aftale som ikke er fordelagtig for begge parter. En undersøgelse fra University of Pennsylvania viser nemlig, at parter som ikke er tilfredse med den aftale de har indgået ofte ender med at underpræstere og derved leverer et ringere produkt eller en dårligere service, end modparten forventer.

Det er derfor vigtigt at huske at et "ja" i en forhandling, ikke er slutningen, men i stedet begyndelsen på et samarbejde. Så sørg for at starte ud på gode vilkår og vær enige om fremtiden, inden det endelige resultat er på plads. En forhandling skal ikke kun handle om at få det gyldne "ja", men også omhandle vilkårene for det fremtidige samarbejde, herunder implementeringen eller leveringen af det aftalte.

Når vi vælger at fokusere på et godt fremtidigt samarbejde, er det fordi vi mener, at samarbejde såvel som forhandlinger handler om mellemmenneskelige relationer – ikke blot rationelle beslutninger. I denne forbindelse er det også vigtigt at overveje, hvem du er som forhandler, og ikke mindst hvordan andre opfatter dig.

I et studie af A. K. Schneider, C. Tinsley og J. Cambria undersøges det, hvilken påvirkning en forhandlers omdømme kan have på de resultater de frembringer. Omdømme defineres som en generel opfattelse af nogens person. En positiv opfattelse eller et godt omdømme er let at vedligeholde, mens et dårligt omdømme er svært at ændre.

Studiet definerede to arketyper inden for forhandlere: den konkurrence drevne forhandler og den samarbejdende forhandler. Den konkurrencedrevne forhandler anvender magt i forhandlinger med fokus på egen vinding, mens den samarbejdende forhandler har mere fokus på at skabe fælles værdi gennem kompromisser.

Men hvad er så bedst? At være resultat- eller fællesskabs orienteret? I det amerikanske studie er svaret klart: Det bedste er at have fokus på samarbejde og fællesskab. Gennem undersøgelser af forsøg og casestudier fra den virkelige verden fandt de ud af, at de som havde et rygte for at være samarbejdende forhandlere, og som havde fokus på fælles værdi, både blev anset som værende dygtige til at forhandle og fik de mest lukrative aftaler. Der var altså målbart mere succes med fokus på samarbejde.

Hvordan skaber du dig så et godt omdømme? Forfatterne bag "The Construction of Reputation in a Negotiation" argumenterer for, at det er en længerevarende proces. Første skridt at skabe dig en vision for fremtiden og en strategisk plan for at nå den. Hver handling du fremover foretager dig vil af- eller bekræfte dit omdømme og din vision, så vær opmærksom når du sætter dig til forhandlingsbordet. Som forfatterne skriver, kan én dårlig forhandling påvirke mange års samarbejdsvillige forhandlingers omdømme.

Dog er det ikke altid muligt for selv en samarbejdende forhandler at gå på kompromis. Bogen "The Point of the Deal" kommer med fire gode råd til en forhandling, hvor der ikke er meget plads til kompromis:

- 1) Giv ikke endelige bud men klare forslag, og sørg for at din modpart forstår baggrunden og rimeligheden i disse.
- 2) Del gerne baggrunden for hvorfor der ikke er plads til megen forhandling i netop den situation, I står i.
- 3) Vær åben for at øge værdien for din modpart på andre måder.
- 4) Tal om bekymringer i forbindelse med aftalen og find løsninger sammen.

Med disse råd kan du bibeholde dit gode omdømme, selv når du ikke har megen fleksibilitet i forhandlingerne.

Husk på at en aftale er mere end skrift på et papir, det er begyndelsen på en fælles og lukrativ fremtid både for samarbejdspartnerne og for forhandlerne.