



Bedre Forhandling

Charlotte Flach

Telefon: + 45 28 92 44 33

Mail: flach@forhandling.net

Cand.jur. Københavns Universitet
Berkeley University, Californien
Harvard Law School, Program on Negotiation
Diverse internationale forhandlerseminarer

Partner i FORHANDLING.NET
Ekstern lektor CBS

Professionelle forhandlinger:

- Advokat (L) hos Bech-Bruun
- Specialkonsulent Sundhedsministeriet
- Advokat og chefkonsulent i Djøf
- Selvstændig kursusvirksomhed



Forhandling handler om indflydelse

Forhandling er en proces, der foregår, når en person forsøger at få en anden til at gøre eller undlade at gøre noget.

*Frit efter Horacio Falcao
Value Negotiation, 2010*

Program

09.30	Velkomst og præsentation	Kommunikationsforhandling Spørgsmål og argumenter God forhandlingskommunikation
	Retssag ctr. forligsforhandling	
	De 3 forhandlinger	Når forhandlingen går skævt
	Indhold, relation og kommunikation	
	De 7 elementer	Relationsforhandlingen
	Alternativer og magt	gode råd til relationsopbygningen
10.45	Kaffepause	Afrunding
11.00	Indholdsforhandlingen	Jeres spørgsmål
	Fra konkurrence til forlig	
	Positioner og interesser	
	Proces, bevægelse og timing	12.30 Tak for i dag

Retssal vs. forhandling

I RETTEN	I FORHANDLING – (FORLIG OG KONTRAKT)
Vinde ved at have ret juridisk	Begge parter skal kunne sige ja
Overbevise en dommer	Ingen dommer – I bestemmer selv
Argumentere ensidigt for egen sag	Fokus på løsning – ikke kun argumenter
Svække modparten	Afhængig af modpartens vilje
Klar vinder/taber	Flere mulige løsninger
= <i>Konkurrence-logik (Målet: at få medhold)</i>	= <i>Samarbejds-/forhandlingslogik (Målet: at nå frem til en løsning, begge kan leve med)</i>



Bedre Forhandling

Succes: relativ eller absolut?

”Resultatet af enhver forhandling er 50 % økonomi og 50 % følelser”

- Vores oplevelse af succes afhænger dels af resultatets økonomiske værdi
- Det afhænger imidlertid også af:
 - Relationen mellem parterne
 - Selve processen i forhandlingsforløbet
 - En etisk dimension – oplevelsen af fairness


De 3 forhandlinger



Kommunikation

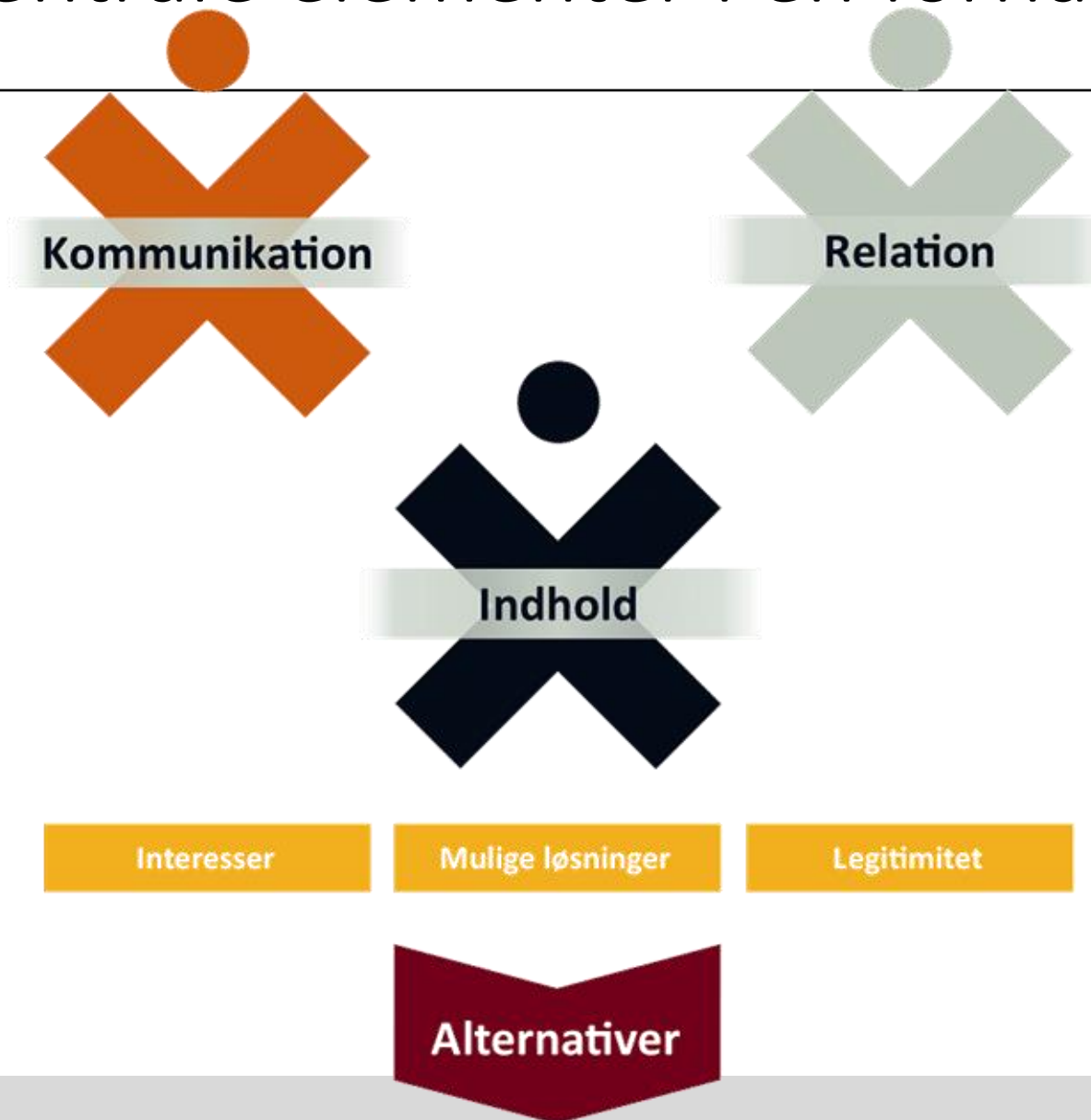


Relation



Indhold

De centrale elementer i en forhandling



Reel forhandlingsstyrke bygger på alternativer

- Kan samme eller et bedre resultat opnås på en anden måde – uden aftale med modparten? - Har du en Plan B?
- Det bedste af dine alternativer benævnes
 - **BATNA** (Best Alternative to a Negotiated Agreement)
 - **BAF** (Bedste Alternativ til en Forhandlet Løsning) eller
- Dit BATNA afgør dit walkaway
- Brug først og fremmest jeres alternativer internt
 - Kan afsløre svaghed eller opfattes som en trussel



Alternativer



Bedre Forhandling

Fra **Konkurrence** til **Aftale**



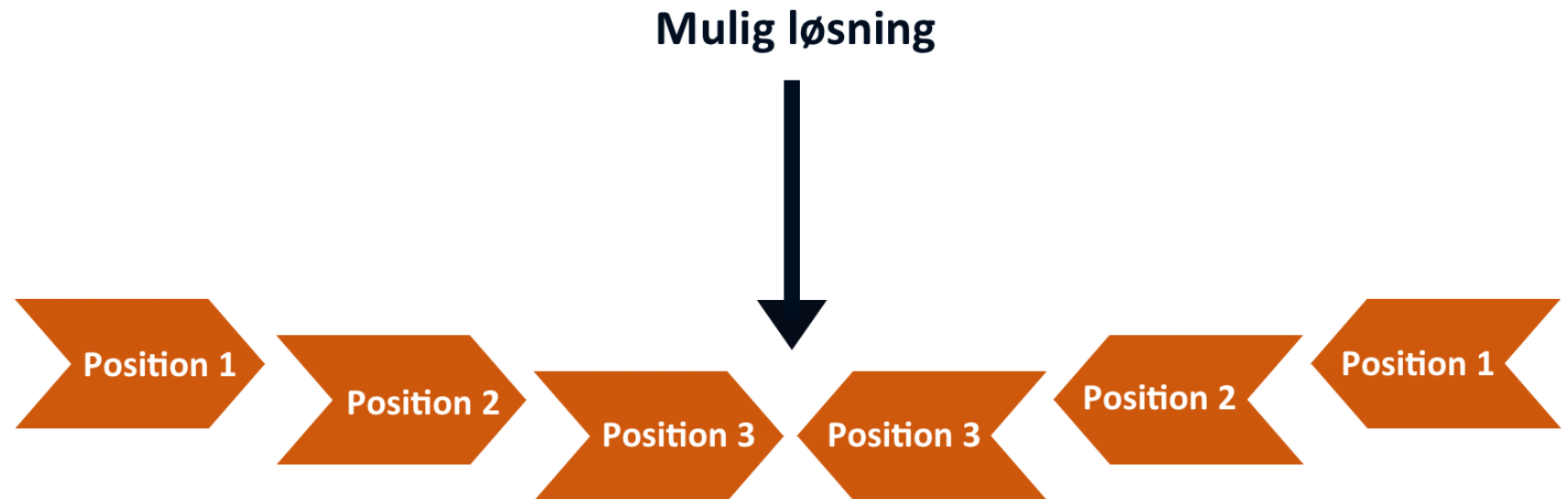
Interesser

Mulige løsninger

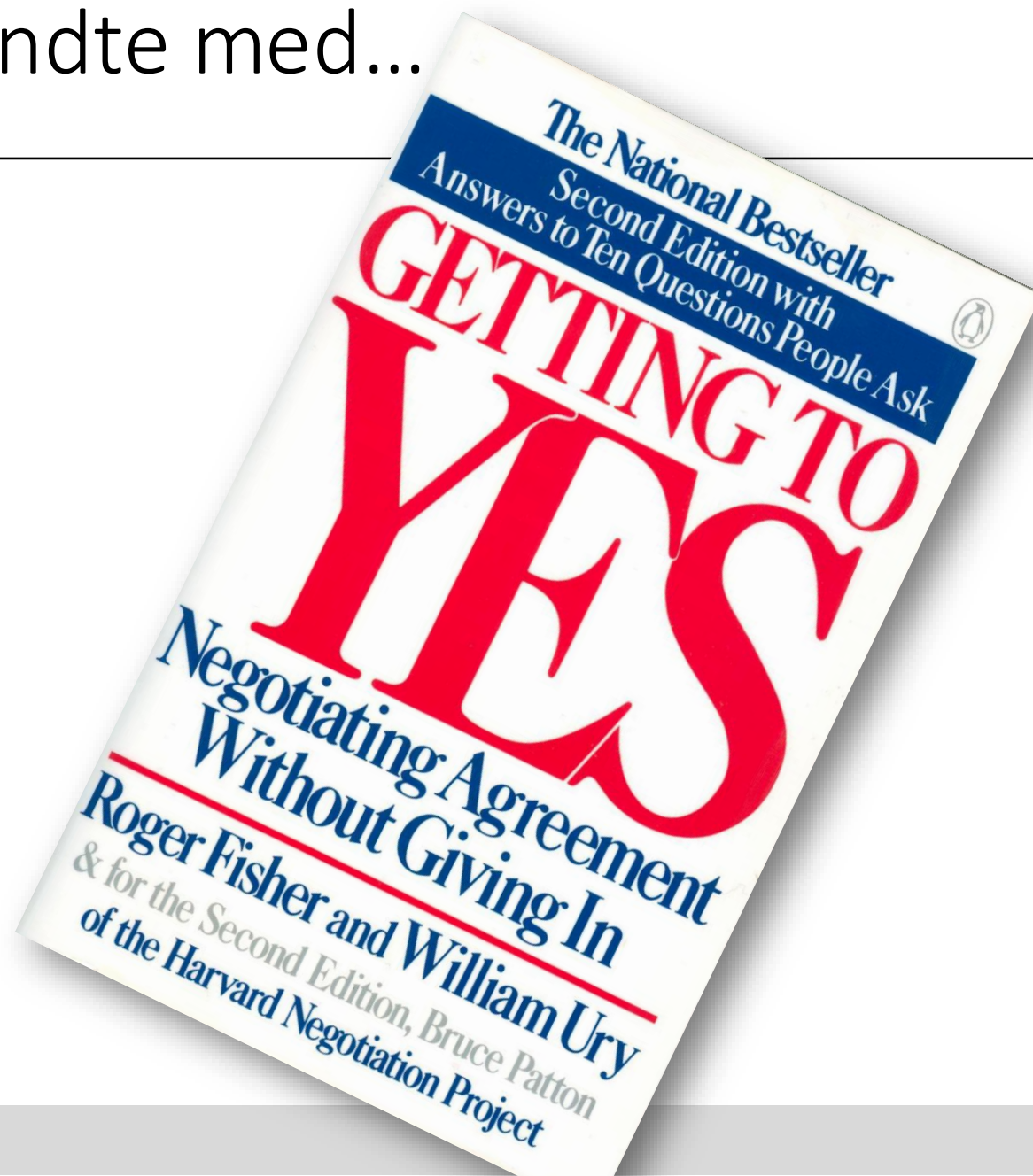
Legitimitet

I en positionel forhandling er der kun én mulig løsning

Positionel forhandling



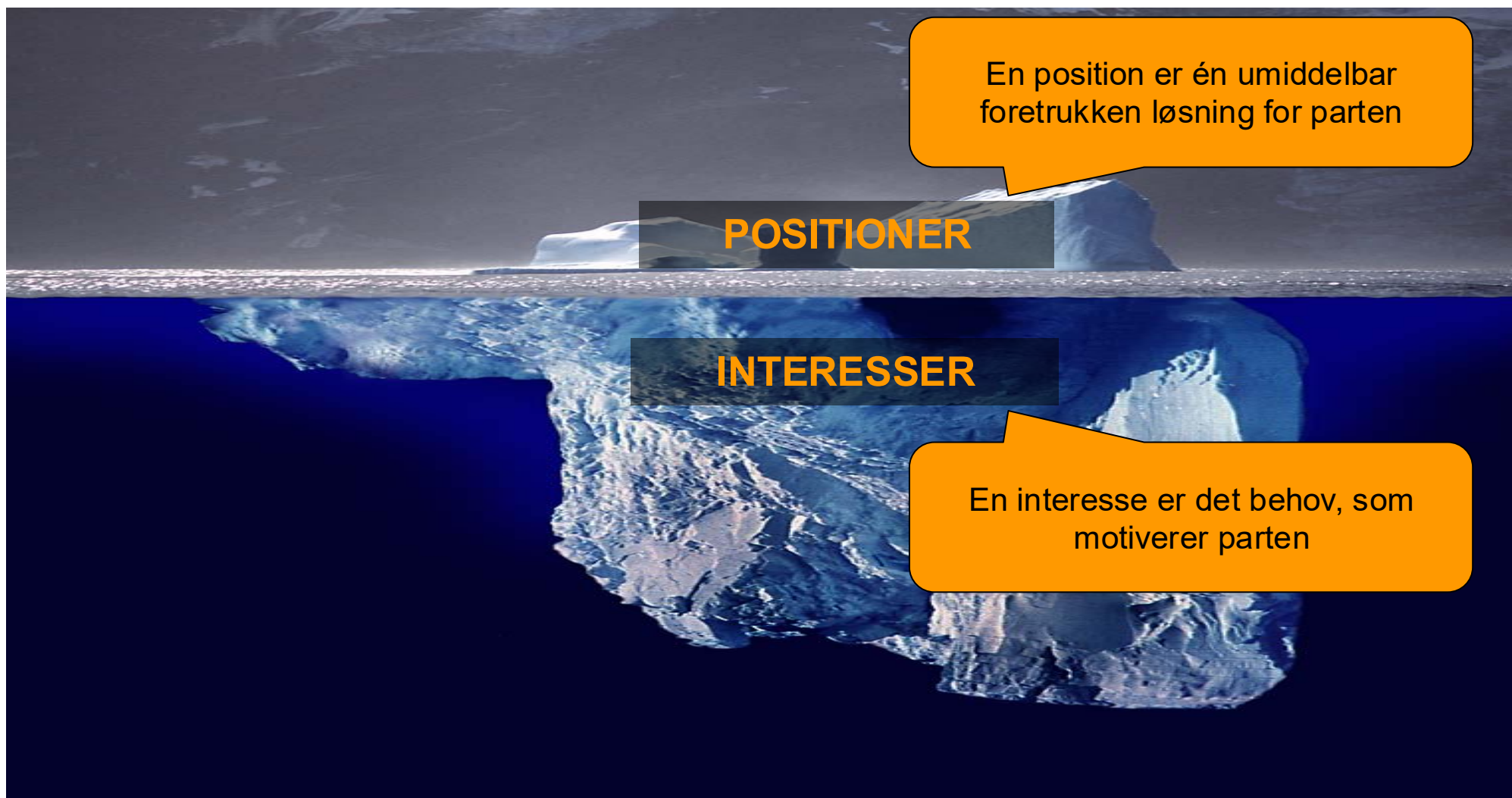
Det begyndte med...



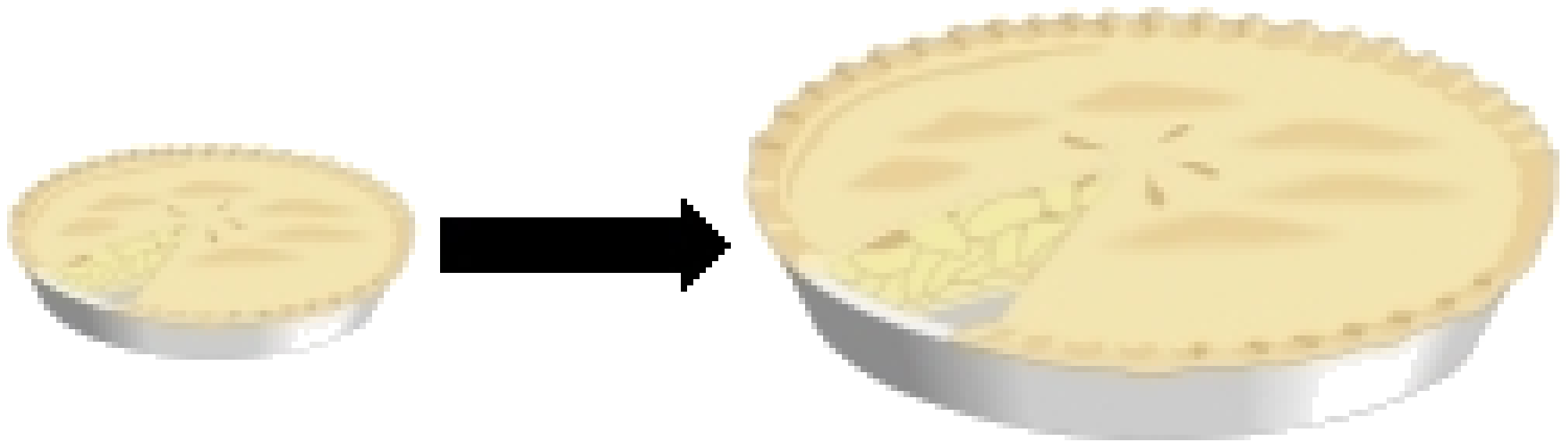
”Appelsinen”



Positioner contra interesser

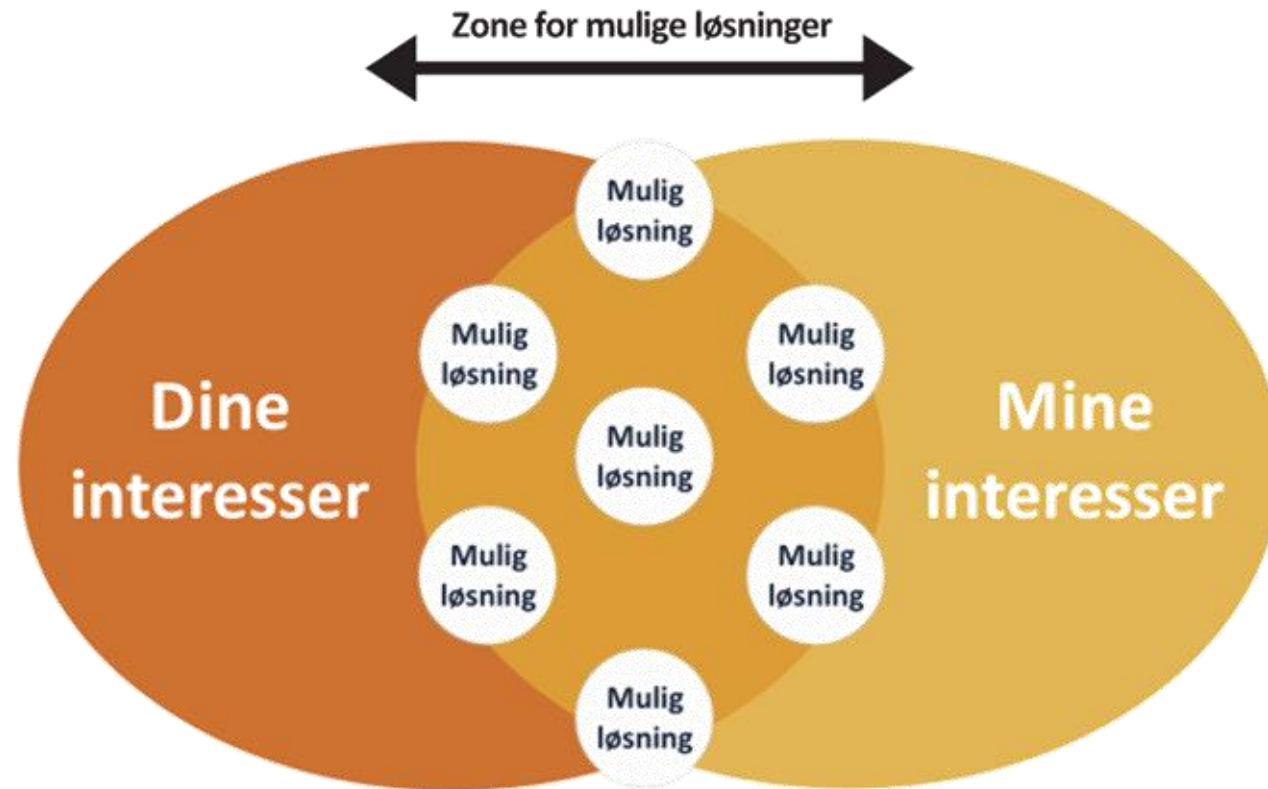


Win-win eller win-lose



De mange muligheder

Interessebaseret forhandling



Nogle principper for at skabe merværdi

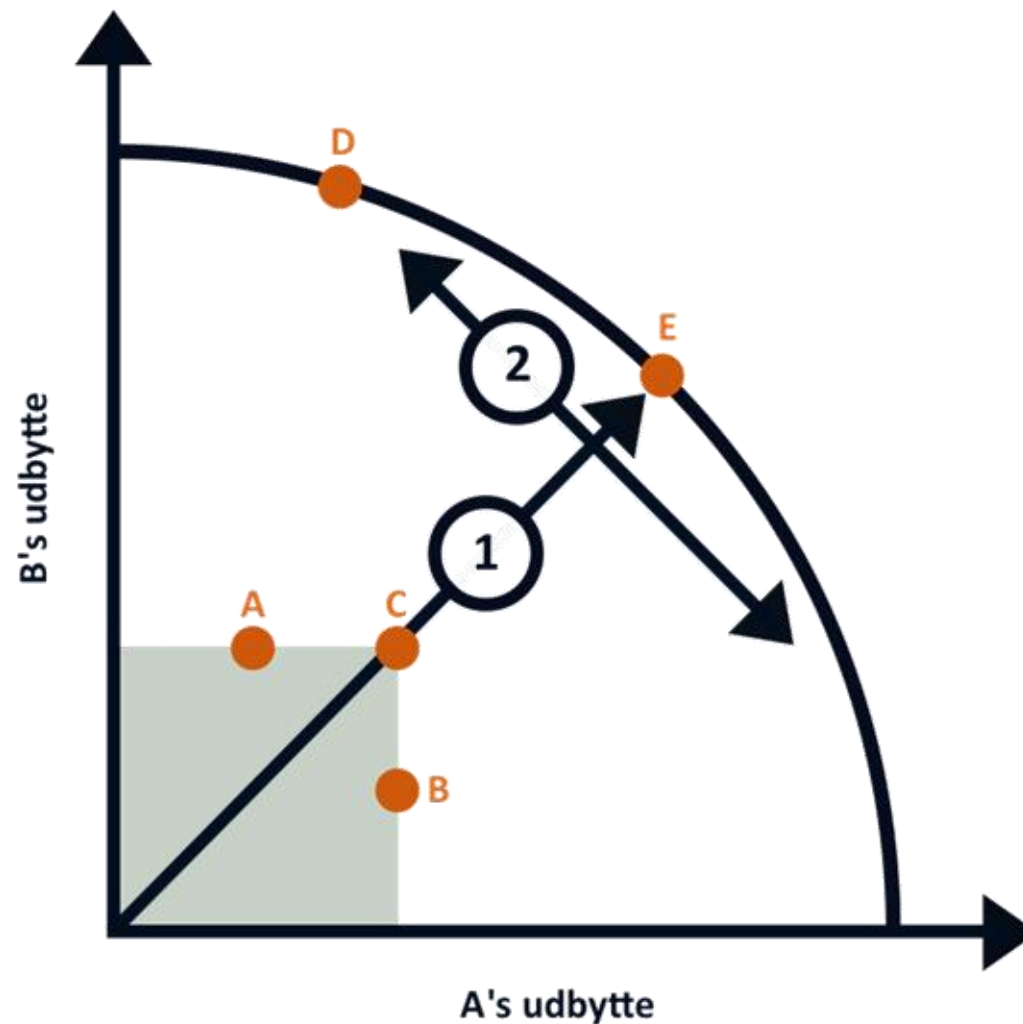
- Begynd med interesserne
- Bliv ikke løsningsorienteret for tidligt
- Tænk ud af boksen
- Søg efter forskelle i jeres prioriteringer
- Søg efter forskellige opfattelser af tid, risici, fremtiden etc.

Forhandlingens 2 bevægelser

The Pareto Frontier

Opkaldt efter den italienske økonom Vilfredo Pareto (1848-1923).

Giver udtryk for den situation, hvor det ikke længere er muligt at forbedre den ene parts resultat uden at det samtidigt forringer den anden parts resultat.



2 ting, der altid forhandles:

INDHOLD

PROCES

Tiden

Lokalet

Taleformen

Opstillingen

Kropssproget

Stemningen

Lydhørheden

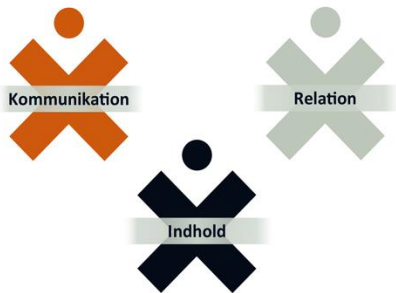
Bevægelse

Håndtering af følelser

Tillidsskabende foranstaltninger

Ambition skaber bevægelse

- Udspillet skal være så ambitiøst, at det rummer plads til bevægelse/indrømmelser
- Udspillet og indrømmelser skal være legitime, dvs. underbygget af fakta
- Bevægelse styrker relationen
- Ambition er det, der gør fleksibilitet mulig.



Den, der spiller først ud, får sat et anker

Det sætter rammen – og resten af forhandlingen bevæger sig derfra



Om "anchoring" se Daniel Kahneman,
Thinking, Fast and Slow, 2011



Bedre Forhandling

DEN USYNLIGE FORHANDLING: KOMMUNIKATIONEN



Spørgsmål styrer forhandlingen

- Åbne spørgsmål (typisk tidligt i forhandlingen)
 - Udforsker interesser, behov og bekymringer
 - Skaber information og muligheder
- Lukkede spørgsmål (Typisk senere)
 - Afklarer og tester løsninger
 - Skaber fremdrift og beslutning
- Færre argumenter – flere spørgsmål
- Pauser skaber kontrol

Hvad gør de bedste forhandlere anderledes?*

- Fokuserer mere på enighed
- Bruger færre argumenter
- Stiller flere spørgsmål
- Undgår "irritators"
- Deler deres overvejelser undervejs

*Studie af Psykologerne Neil Rackham og John Carlisle,
Journal of European Industrial Training 1978

Når forhandlingen går skævt

Hold retningen

- Kend dit alternativ (BATNA)
- Stil spørgsmål før du svarer
- Anerkend uden at give ret

Styr processen

- Registrer – og før samtalen tilbage
- Hold styr på følelserne
- Ret fokus mod beslutningstageren (uden at undergrave modpartens advokat)
- Tag pauser

Hvis det er nødvendigt

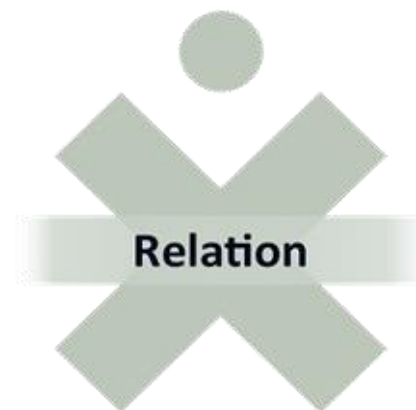
- *Forhandl om formen (kort og isoleret)*
- *Skift forhandler*

Betal ikke med indhold for et problem i processen.



Bedre Forhandling

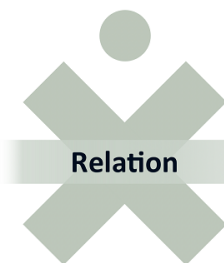
DEN LANGSIGTEDE FORHANDLING: RELATIONEN



Relation skabes i det små – hele tiden

- Sæt rammen for forhandlingen
 - Formål
 - Proces
 - Realistiske forventninger
- Spørg og lyt (reducerer modstand)
- Spejl og anerkend (skaber genkendelighed)
- Skab bevægelse og giv indrømmelser værdi
- Brug pauser og tempo aktivt
- Vær konsistent og ordholdende

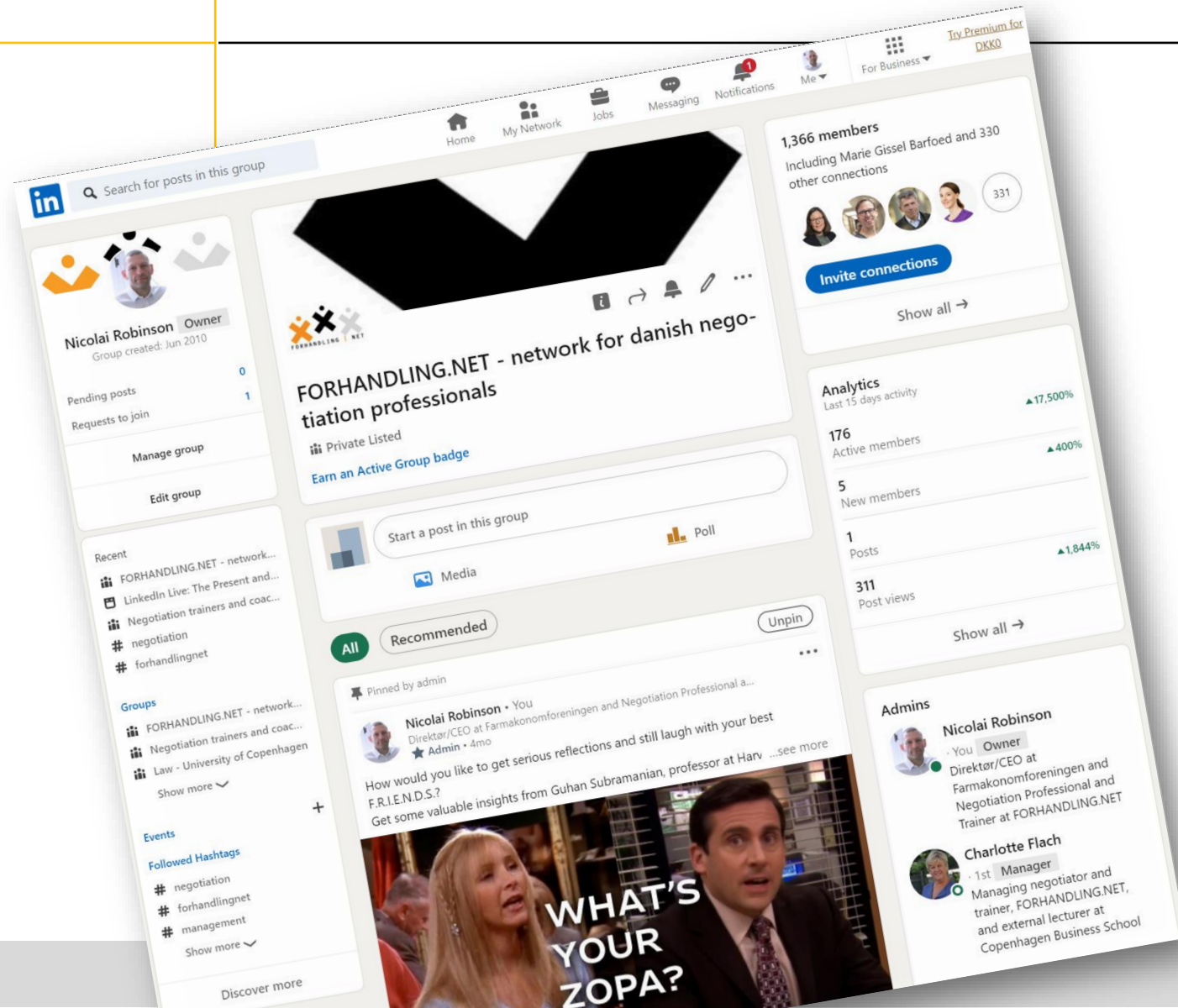
Vær ambitiøs på INDHOLDET
og
generøs i kommunikation og relation





Bedre Forhandling

Netværk for professionelle forhandlere



The screenshot shows the LinkedIn group page for 'FORHANDLING.NET - network for danish negotiation professionals'. The group is owned by Nicolai Robinson and has 1,366 members. The page includes a search bar, navigation tabs (Home, My Network, Jobs, Messaging, Notifications, Me), and a 'For Business' option. The group description is 'FORHANDLING.NET - network for danish negotiation professionals'. The page also features a 'Start a post in this group' section with options for Media and Poll, and a 'Recommended' section with a pinned post by Nicolai Robinson. The analytics section shows 176 active members, 5 new members, 1 post, and 311 post views. The admin section lists Nicolai Robinson as the owner and Charlotte Flach as the 1st manager.

1,366 members
Including Marie Gissel Barfoed and 330 other connections

Invite connections

Show all →

Analytics
Last 15 days activity

- 176 Active members ▲17,500%
- 5 New members ▲400%
- 1 Posts ▲1,844%
- 311 Post views

Show all →

Admins

- Nicolai Robinson - You - Owner
Direktør/CEO at Farmakonomforeningen and Negotiation Professional and Trainer at FORHANDLING.NET
- Charlotte Flach - 1st Manager
Managing negotiator and trainer, FORHANDLING.NET, and external lecturer at Copenhagen Business School



Tak for i dag

Litteratur

Bøger

Falcao, Horatio: Value Negotiation: How to finally get the Win-win Right, Pearson Education, Singapore 2010

Kahneman, Daniel: At tænke – hurtigt og langsomt, Lindhardt og Ringhof, 2. udg., 2016

Kolb, Deborah and Williams, Judith: The Shadow Negotiation, Simon & Schuster, 2000

Robinson, Nicolai: Bedre forhandling, Når vi ikke ser forhandlingen, bliver vi snydt, Djøfs forlag, 2. udgave, 2019

Ury, William: Gør "nej" til "ja", Borgen, København 1998

Ury, William og Fisher, Roger: Få "ja" når du forhandler, Borgen, København 2001

Ury, William: Et positivt nej, der virker, Borgen, København 2010

Artikler

Sinaceur, Marwan I: Putting Early Offers on the Table Appears to have Backfired", omtalt i Harvard Law School, Negotiation, nr. 8, august 2013 (om timing af ankre)

Studie af Neil Rackham og John Carlisle, The Behaviour of Successful Negotiators, Journal of European Industrial Training 1978

Settling Out of Court: Negotiating in the Shadow of the Law; Daily Blog , Negotiation april 2026

Lei Lai, Hannah Riley Bowles og Linda Babcock, Social Costs of Setting High Aspirations in Competitive Negotiation, Negotiation and Conflict Management Research, 2013

Andet

Forhandling.net – Network for Danish Negotiation Experts <https://www.linkedin.com/groups/3114099/>