

Forhandlingsrummets Rationalitet & følelser

Ledelseskonsulent og erhvervspsykolog Thea Mikkelsen
Køge d. 3. oktober 2019

www.theamikkelsen.com



Sarajevo

Forhandlingsprincipper

- De fleste kender pointerne bag moderne forhandlingsprincipper:
 - At forhandlinger aldrig må blive til et nul-sums spil, hvor den ene kun kan vinde, hvis den anden taber, men skal tilgodese alle parter.
 - At forskellige krav kan være løsningen til, at alle får det, de ønsker
 - At modpartens problem skal være en del af løsningen
 - At den anden ikke er problemet, men problemet er problemet
 - At forhandle ud fra den andens interesse, ikke nødvendigvis deres umiddelbare krav

Optaget af de andres behov

"Kunden har altid ret"

Fælles fordel

Ikke optaget af de andres behov

"Det taler vi ikke om"

"Jeg vil have mit igennem"

Ikke optaget af egne behov

Optaget af egne behov

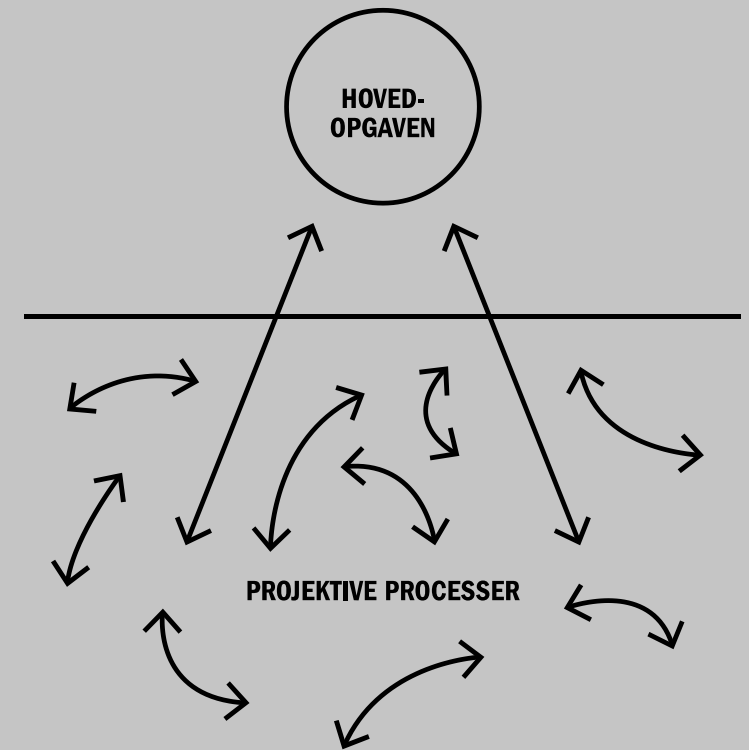
Alligevel...

- **Forhandlingsrummet fyldes med følelsen af, at her kan man vinde eller tabe – både sagen og sig selv**

Det psykologiske rum i professionelt arbejde

Hovedopgaven: Det, vi har en kontrakt på, at vi skal sammen og som gør, at vores organisation kan overleve.

Projektive processer: De følelser, der sættes i gang, når vi arbejder med hovedopgaven.

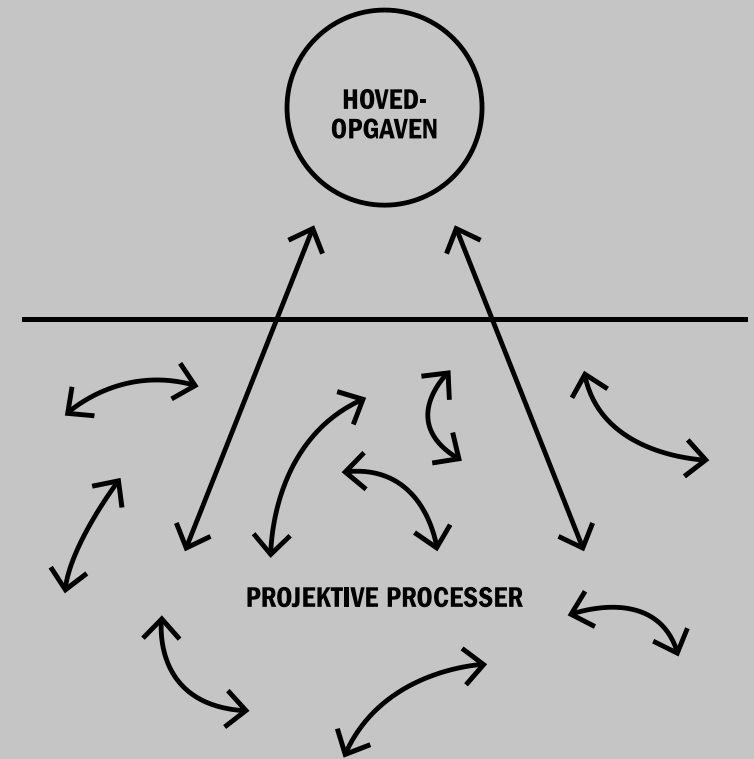


Det psykologiske rum i forhandlinger

Hovedopgaven: At arbejde sig frem til en aftale, der sikrer det gode samarbejde omkring en løsning.

Projektive processer/følelser: Følelser at at få og miste kontrol, paranoia, jalousi, grådighed, misundelse, følelse af eksklusion, ensomhed, undertrykkelse etc.

Følelser i forhandlingsrummet tilbyder data som skal reflekteres og hvis relevant gøres til en del af arbejdet med hovedopgaven



”Let us never negotiate out of fear. But let us never fear to negotiate.”

John F. Kennedy



Fear of negotiation

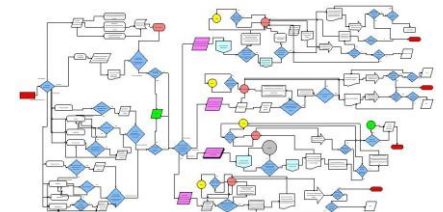
- Når angstniveauet stiger vækkes vores psykiske forsvar
- De projektive processer tager over og hovedopgaven forsvinder ud af syne
- Vi tænker ikke på den bedst mulige opgaveløsning, men på hvordan vi reder os selv og vores egen sag
 - Fx følelsen af at blive ekskluderet bliver til en kamp om, hvem der har mest ret i rummet.

Angstniveauet stiger når:

Opgaven er kompleks

Der er meget på spil (økonomisk, i forhold til egen rolle og 'overlevelse', i forhold til samarbejdspartnere)

Proces og intentioner er uklare



Battlemind

- Indenfor forsvaret arbejder man med begrebet **Battlemind**, som en tilstand, hvor vi lærer at reagere i et farefuldt terræn.
 - **Hurtige reaktioner**
 - **Genkendelse af faresignaler**
 - **Fokus**



Fordel og ulempe ved battlemind

- Fordelen er, at vi overlever
- Bagsiden er, at vi mister perspektivet



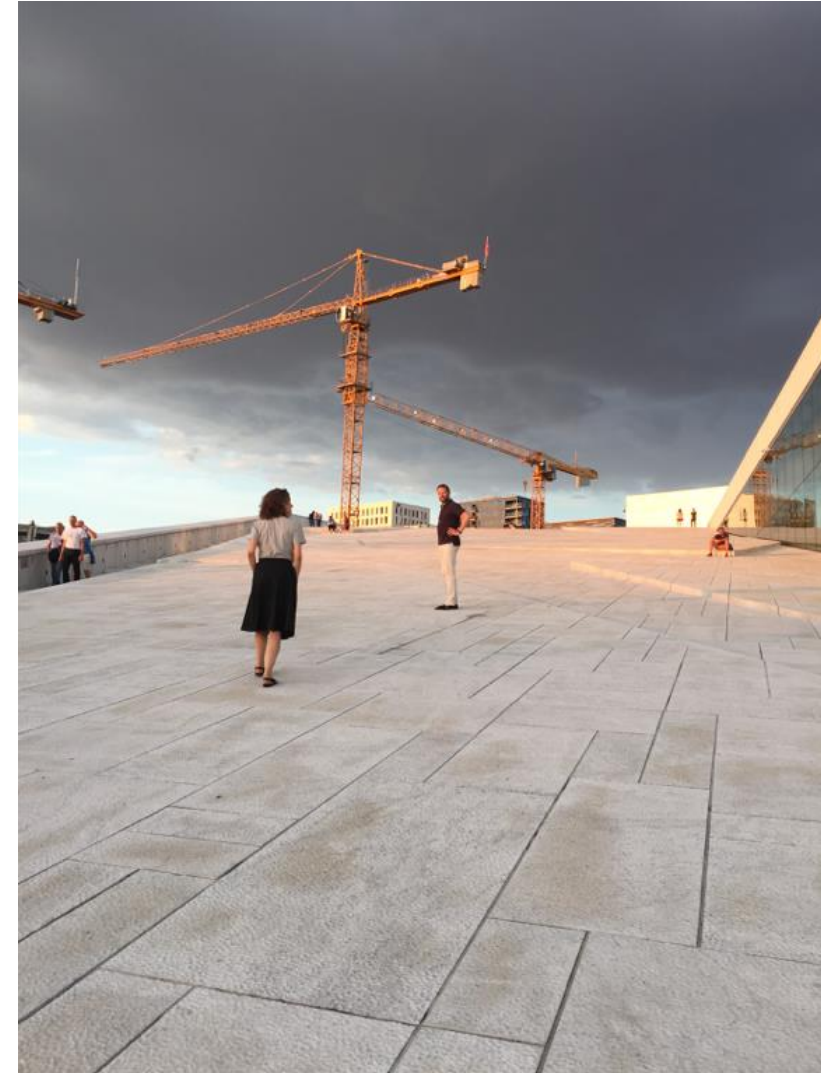
Perspektivets muligheder

Perspektiv muliggør:

- fleksibilitet
- læring
- samarbejde
- kreativitet

Perspektiv kræver:

- afklaring i forhold til egne prioriteter
- anderkendelse af forskellige roller for at løse samme hovedopgave
- overblik over landskab, proces og interesser



Negotiating the nonnegotiable

- Konflikter kan have forskellig karakter.
 1. Interessekonflikter, hvor vi har forskellige interesser
 2. Emotionelle konflikter, hvor vi føler os udenfor, ikke respekteret, alene etc.
 3. Identitetskonflikter, hvor noget, der er centralt for vores identitetsforståelse føles truet.
- Identitetskonflikter kan føre til *The tribal effect*, hvor vi grupperer os efter identitet og ikke er åbne for at forhandle.
- Men identitet er differentieret og når vi er bevidste om det, kan vi være mere fleksible i samarbejdet.

Dynamiske kampe, når angsten stiger

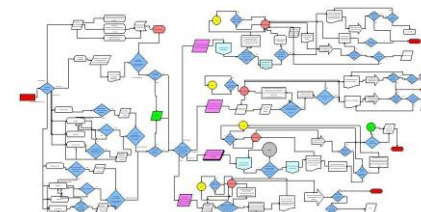
- I forhandlinger vedrørende byrum kæmpes der fra forskellige magtpositioner:
 - Den moralske/æstetiske magt: "Det er ikke pænt nok/bæredygtigt nok etc."
 - Den økonomiske magt: "Det vil jeg ikke betale for"
 - Den demokratiske magt: "Det vil borgerne ikke have"

Angsten dæmpes når:

Opgavens kompleksitet forenkles og roller delegeres



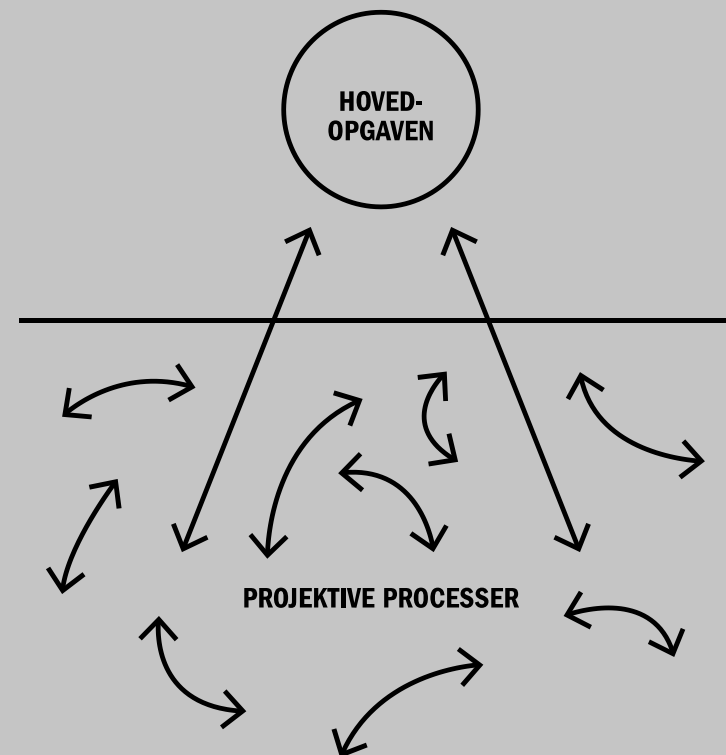
Proces og intentioner formuleres åbent



Håndtering af forhandlingsrummet

Hovedopgaven: At skabe klarhed omkring intentioner og processer

Projektive processer: At anerkende de basale behov bag enhver forhandling, der handler om anerkendelse, tilhørsforhold og overlevelse, så følelserne ikke tager over og begrænser udsynet.



Optaget af de andres behov

"Kunden har altid ret"

Fælles fordel

- at anerkende de andres behov
- kræver modet til at melde egne prioriteringer ud
- at forpligte sig på samarbejdet

+ arbejde for, at egen dagsorden bliver central for hovedopgaven

Ikke optaget af de andres behov

"Det taler vi ikke om"

"Jeg vil have mit igennem"

Ikke optaget af egne behov

Optaget af egne behov

Hvad muliggjorde succes i Køge Kyst/Pension danmark samarbejdet?

1. Pension Danmark og Køge Kyst har et værdifællesskab omkring de overordnede målsætninger.
2. Begge parter har erfaringer med det konkrete samarbejde, hvilket har styrket tilliden.
3. Begge parter har lang erfaring med byggeri og hælder begge metodisk til at være transparente og grundige i deres udviklingsproces for at sikre kvalitet.
4. Investor har en forholdsvis lang tidshorisont for deres investeringer og er også afhængig af medlemmer, som Køge Kyst er afhængige af det politiske og begge refererer på denne måde til en bredere befolkningsgruppe samtidig med, at de begge har et kommercielt sigte.

Ledelse af et fælles tredje

Hovedopgaven: Ledelse af forhandlinger om, hvad der er den fælles hovedopgave.

Hvad skal vi lykkes med sammen for at overleve?

- Skabe fællesskaber i byrum?
- Skabe bæredygtig arkitektur?
- Skabe overskud?

Projektive processer: Ledelse af relationen mellem parterne:

- Tillid
- Pålidelighed

