



Kommunikasjon

Nils Petter Johnsrud

Innhold

AKTIV LYTTING	4 MER OM FORHANDLINGSSITUASJONER	34	
Hva er lytting?	6 Hva om motparten er vanskelige?	36	
Eksempel 1	6 Forhandlingsjudo	36	
Aktiv lytting	7 Eksempel	37	
Regler for aktiv lytting	8 Bruk av Megler	39	
Eksempel 2	8 Ufine forhandlingsmetoder	40	
Tenk etter!	10 Hvordan motvirke ufine forhandlingsmetoder	43	
Hva svarer du?	11 Test deg selv!	43	
Oppgaver	11 Oppgaver	43	
KUNDEN I SENTRUM	12 KONFLIKTLØSNING	44	
Kunden i sentrum	14 Konflikter	46	
Lærende organisasjon	14 Konfliktenes skjulte sider	47	
Eksempel	15 Saken	47	
Lytt til kunden	16 Konfliktløsningssystemet	48	
Fokuser på detaljer	16 Konfliktløsende system	55	
Norgeshotellene	16 Konfliktløsende system i bruk	55	
Hvordan kan vi sette kunden i fokus?	16 Hva svarer du?	55	
Det er deg det kommer an på	18 Oppgaver	56	
" Det er meg det kommer an på! "	18		
Test deg selv?	19 Betydningen av personlig kontakt og nettverk	60	
Oppgaver	19 Eksempel	60	
		Skape personlige nettverk	61
FORHANDLINGSSITUASJONER	20 NETTVERKSBYGGING	58	
Forhandlingssituasjoner	22 Test deg selv?	64	
Regler for gode forhandlinger.	22 Oppgaver	64	
Samspillforhandlinger	23		
Eksempel	24		
Tenk etter!	25		
Fokuser på interesser	26		
Eksempel	27		
Gjensidige fordeler	27		
IDÉMØTET	28		
Objektive kriterier	29		
Alternativ til løsning (ATL)	30		
Test deg selv!	32		
Oppgaver	33		
	33		

Forord

Denne oppgaven var ganske spennende og utfordrende. For å få de riktige fargene og temaet, begynte jeg på forsiden først. Den ble først basert på et creative-commons bilde, knallgult med to røperter. Dette endte jeg ikke opp med å bruke, og gikk heller til Illustrator for å lage en egen. Med litt inspirasjon lagde jeg forsiden, og lagret fargene i CC Libraries så jeg kan bruke de i boken uten tydelige forskjeller.

Etter en stund hadde jeg det første kapittelet klart. Det er ganske "firkantet", men jeg ser ikke noe dårlig med det. Kunne muligens ha mykere kanter for å få en bedre sammenfletting med forsiden og baksiden. Pages ble brukt tidlig for å kunne kopiere det lettere. Dessuten var planen også å ha nøkkelord i margen, samtidig med muligheten for å notere. Dessverre, siden margen er i farger, er notater der vanskelig å se. Dermed ble det ikke en mulighet.

Etter hvert som kapitlene kom på plass, og vi ble vist Image Trace i Illustrator, fikk jeg den ideen å sende alle bilder, samtidig som alle fremtidige bilder, gjennom programmet. Dette ble ganske bra, og gav en mer profesjonell følelse av sidene. En forbedring hadde vært å gi alle bildene en "tint", slik at de passet bedre inn i fagespekteret som boken har. På akkurat kapittelsidene ser jeg en tydelig forbedring med tanke på at de bare har 6 farger.

Da jeg var ferdig med alle kapitlene og hadde lagt inn alt det forutgitte materialet, var det naturligvis flere forbedringer som måtte gjøres før boken var klar. Dette inkluderte stikkordene som nevnt tidligere, og de måtte finnes manuelt, siden det ikke var noen kilde for dette. Til ettertanke kan det ha vært enklere med en grunnleggende marg, men resultatet ble forholdsvis greit.

Alt i alt er jeg fornøyd med resultatet. Erfaringen jeg har fått underveis, kan ikke sammenliknes med noen andre oppgaver vi har hatt i tidligere år. Dersom jeg skulle designe en bok i lignende stil i framtiden, hadde jeg tatt hensyn til visse ting tidligere enn jeg har gjort her.

- Daniel

01

AKTIV LYTTING

Dette er nytt ...

- Aktiv lytting som middel for god kommunikasjon
- Aktiv lytting som middel for samhandlving

Kommunikasjon

På grunnkurs lærte vi om kommunikasjonsmodellen og forutsetninger for god kommunikasjon. Vi lærte også om hvordan vi skal legge frem vårt budskap på en god måte. Vi lærte med andre ord om hvordan vi sender et budskap til en annen person eller gruppe mennesker – enveis kommunikasjon. Nå skal vi gå videre ved å bli dyktige i toveis kommunikasjon. Vi skal bli flinke til å høre hva andre har å si og svare på deres uttalelser.



Mer om temaet

Forhandlinger
Konfliktløsninger
Kunden i sentrum

Internett:

- adresse
- adresse
- adresse

Innhold Kommunikasjon

- Hva er lytting?
- Aktiv lytting
- Regler for Aktiv lytting

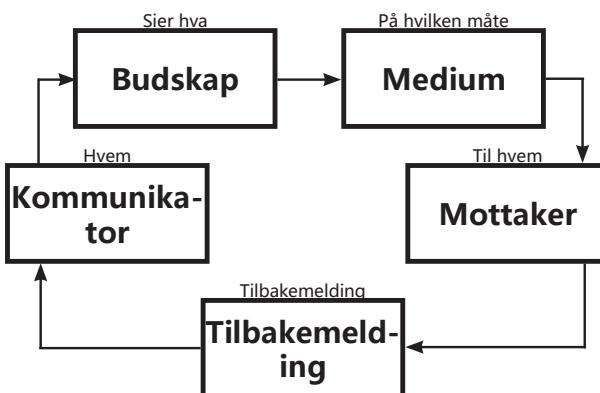
- Lytting
- Kommunisere
- Meninger
- Følelser
- Samarbeid
- Felles løsning
- Motiv
- Standpunkter
- Naturlig

Hva er lytting?

Lytting skaper et klima som slipper frem løsninger. LYTTING er en prosess der vi blir klar over alle signalene som en av partene sender ut. ProsesSEN HANDELer om å la motparten få kommunisere sine meninger og følelser. Det dreier seg om å være oppmerksom på både hva den andre personen sier og hva han ikke sier. KROPPSSPRÅKET er ofte vel så viktig som de uttalte ordene. Å lytte krever full konsentrasjon.

Vi ønsker å komme frem til konstruktive løsninger gjennom samarbeid. For at vi skal kunne samarbeide må vi vite hva de andre mener om saken. Først da kan vi finne frem til en felles løsning som tilfredsstiller alle parter. Vi liker at andre

lytter til det vi har å si og ønsker å forstå de ideene, følelsene og lyslene vi har. Dette er viktig. For vi stoler gjerne på personer som vi føler oss vel sammen med. Og da øker sannsynligheten for at vi har lyst til å høre på andres tanker. Omvendt er det slik at dersom du viser at du ikke er interessert i meg, øker sjansen for at jeg går i forsvarsposisjon. Et av de mest grunnleggende av alle menneskelige behov er å forstå og bli forstått. Den beste måten for oss til å forstå andre mennesker, er å lytte til dem.



Eksempel 1

Karin: Du rydder aldri etter deg.

Jan: Jeg rydder når jeg har lyst. Du er ikke moren min.

Karin: Det ser ut som et grisehus her. Vi kan ikke ha søppel stående overalt.

Jan: Det er ikke søppel.

Karin: Det ser i alle fall stygt ut. Kan du se å få fjernet det!

Jan: Nei, jeg trenger det.

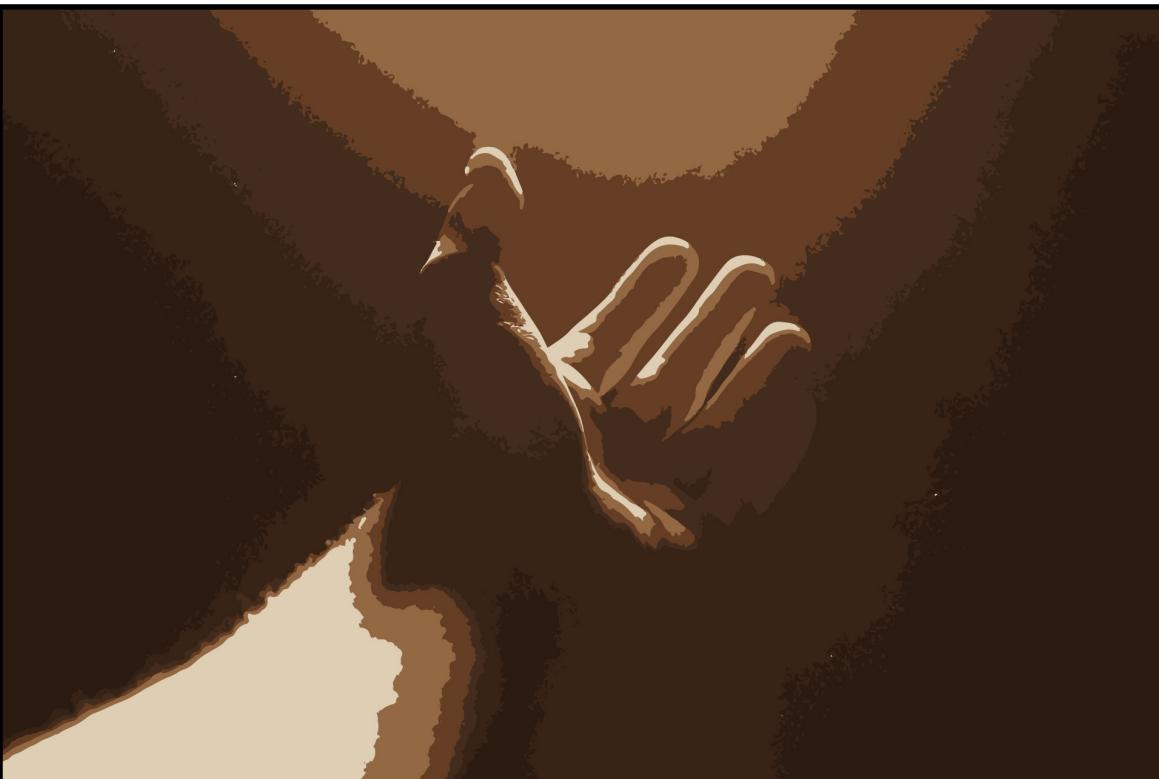
Karin: Jeg trenger ikke dette rotet. Kan du få ryddet her – med en gang.

Jan: Du kan bare håpe.

Her er det helt tydelig at de har kommet inn på et galt spor. Ingen av partene lytter til hverandre og ingen forteller hva som ligger bak deres argumenter. De slår begge i løse luften. Denne måten å kommunisere på øker bare konfliktnivået, i stedet for å løse konflikten.

Aktiv lytting

Målene med aktiv lytting er de samme uansett hvilken rolle du har og hvilken situasjon du kommer opp i. Du kan være selger eller kunde, forelder eller barn,



- Manglende forståelse
- Avbrytelser
- Beskyldninger
- Motangrep
- Konflikt
- Utdype
- Forklare
- Uenighet
- Aktiv
- Spørre

lærer eller elev. Målene er

- å forstå klart hva andre mennesker sier, også de motiver og følelser som ligger bak ordene
- å få dem til å føle at de blir hørt og forstått
- å få dem til å føle at du respekterer standpunktene deres, uansett om du er enig eller uenig
- å øke sjansene for at de til gjengjeld vil arbeide mot samme mål som deg.

I dagliglivet bruker vi aktiv lytting på en skjult og uformell måte. Men når vi skal lære oss å lytte aktivt er det viktig å følge bestemte og gjennomtenkte rutiner. Slike rutiner er spesielt viktige når vi er utsatt for stress og usikkerhet. Etter hvert som vi øver oss blir det gradvis mer naturlig å følge reglene. Det gjelder å gjøre aktiv lytting til en naturlig del av personligheten vår.

Vanligvis blir ikke disse reglene brukt når en opphisset diskusjon truer med å komme ut av kontroll. Resultatet av manglende lytting er manglende forståelse.

Aktiv lyttings gylne regel

Lytt til andre slik du vil at andre skal lytte til deg. Hvis de ikke lytter når det er din tur, behøver du ikke å snakke med dem.

Regler for aktiv lytting

Aktiv lytting har til hensikt å hindre avbrytelser når en av partene snakker, slik at ingen av dem føler at de blir hørt, samt at partene hele tiden vet hvem som har ordet til enhver tid. Vi skal gjennom aktiv lytting forhindre at det slynges ut beskyldninger og motangrep. Slike handlingsmåter fører garantert til en opphetet konflikt.

Aktiv lytting er ingen garanti for at partene vil fortsette samarbeidet. Aktiv lytting forhindrer heller ikke konflikter. Likevel er aktiv lytting et nødvendig første

- Lytting
- Syklusen
- Enighet
- Strengt
- Kommunikasjon

Eksempel 2

Karin: Du rydder aldri etter deg.

Jan: Hva mener du med det?

Karin: Det er rot over alt på plassen din og jeg får viktige kunder på besøk i morgen.

Jan: Så du sikter til alt som står rundt plassen min. Du er bekymret for at det skal skremme kundene slik at de ikke handler med oss.

Karin: Ja. Jeg håper du kan rydde slik at kundene ikke velger andre leverandører.

Jan: Jeg skulle gjerne ha flyttet tingene, men det er prototyper som vi skal ta en avgjørelse på i løpet av få dager og da må jeg ha dem klare til møtet.

Karin: Møtet er altså om noen få dager. Betyr det at du må ha prototypene på arbeidsplassen til møtet.

Jan: Nei, men hvis jeg skal flytte dem, må jeg ha et sted de står trygt frem til møtet.

Karin: Min avdeling har et arkivrom i enden av gangen. Kunne prototypene stått på toppen av arkivskapene våre frem til møtet, slik at kundene får et bedre inntrykk av lokalene våre.

Jan: Det kunne være en mulighet, men vil prototypene være trygge i arkivrommet.

Karin: Ja og jeg kan gi beskjed til alle på avdelingen at de ikke skal røre det som står på arkivskapene. I tillegg kan jeg hjelpe deg å bære dem bort.

Jan: Det er OK. Vi får vel sette i gang å rydde da.

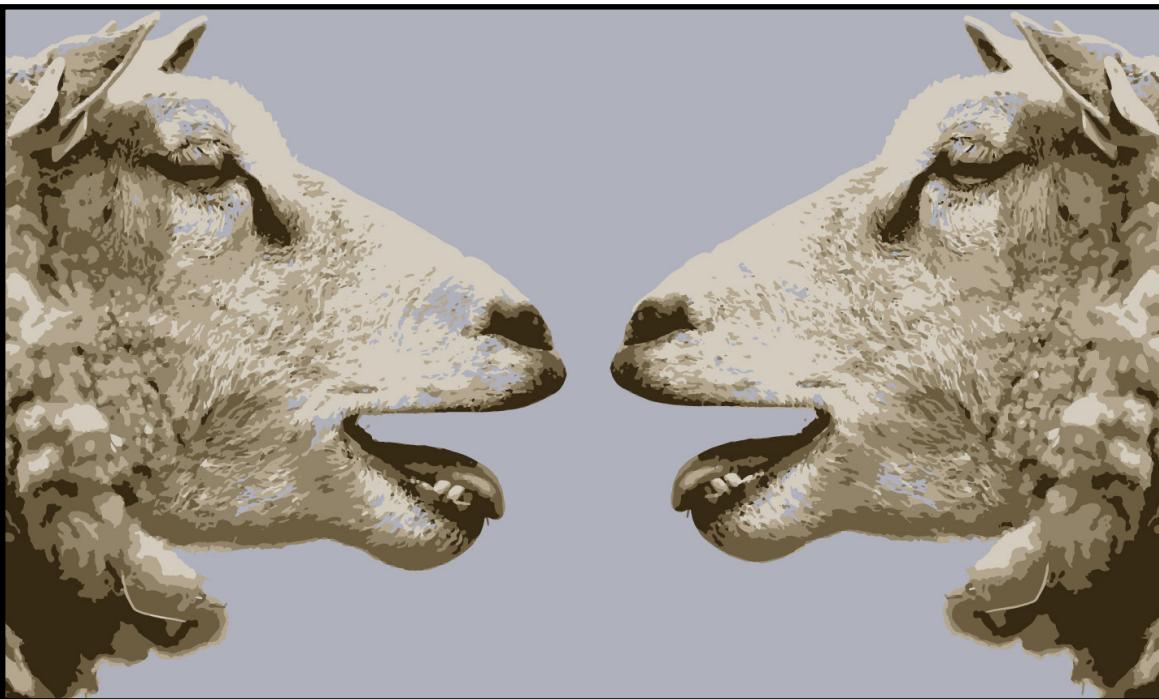
skritt hvis partene har håp om å bryte ut av syklusen. Aktiv lytting hindrer at konflikten trappes opp til et punkt hvor det ikke er mulig å oppnå enighet.

For å få til aktiv lytting må vi følge noen enkle regler. I innlæringsfasen er det viktig at vi bruker reglene strengt, men senere i arbeidslivet vil vi forsøke å legge reglene for aktiv lytting til grunn for all vår kommunikasjon. Aktiv lytting blir da en del av vår personlighet.

Regler for taleren

- Må ikke gi fra seg ordet før han/hun føler at man blir hørt. Det vil si at taleren følger sin fremstilling av saken. Den lyttende part kan stille spørsmål til de sider han/hun ikke forstår, men skal ikke uttrykke egne meninger. Det kan være spørsmål som: " Kan du utdype dette litt?" " Kan du forklare nærmere?" eller spørsmål som formuleres slik at du får en bekrefteelse fra taleren at du har forstått saken: " Betyr det at du mener...(gjentar meningen med egne ord)?"

- Bør ikke stille spørsmål før han/hun er rede til å bytte rolle og lytte til svaret.



- Signalisere
- Uenighet
- Uttrykke
- Reßektere
- Spørre
- Gjenta
- Ordet
- Ball
- Aktiv
- Reßekterende svar
- Ansvar

Regler for lytteren

- Må ikke signalisere uenighet, besvare eller uttrykke meninger med noen av talerens utsagn.
- Må reflektere tilbake hva man oppfatter som talerens standpunkter (erkjenne og oppklare både de negative og de positive standpunktene).
- Må stille spørsmål for å oppklare alt han/hun ikke forstår. Spørsmål som: " Kan du forklare nærmere?" .(Se første punkt under regler for taleren.)
- Før man svarer, må lytteren kontrollere at han/hun har forstått det motparten sa. Det kan vi gjøre ved å gjenta det taleren har sagt med egne ord og så få en bekrefte fra taleren om at budskapet er forstått riktig. Etter denne bekreftelsen kan han/hun be om ordet.

Nøkkelen til aktiv lytting er å vite hvem som har ordet til enhver tid. En måte å indikere hvem som har ordet er for eksempel å bruke en ball. Den som holder ballen har ordet. Ballen leveres videre til neste når han/hun gir fra seg ordet. Taleren følger andre regler enn lytteren. LYTTEREN ER IKKE TAUS OG PASSIV, MEN TVERT IMOT EN AKTIV SPØRRE. Men han eller hun må begrense seg til å stille spørsmål og kontrollere at man har forstått alt rett. LYTTEREN MÅ BE OM Å FÅ ORDET. Taleren vil aldri gi fra seg ordet før han/hun er sikker på at han/hun er blitt hørt.

I aktiv lytting bruker lytteren reflekterende svar for å gi taleren tilbakemelding. Reflekterende svar betyr at vi gjentar eller omformulerer ordene, eller reflekterer over de ikke-verbale signalene. Det reflekterende svaret brukes for å bekrefte overfor taleren at vi har forstått, slik at taleren kan fortsette. Dette skaper en stemning som preges av aksept og forståelse. Avsenderen blir oppmuntret til å undersøke problemet nærmere og finne egne løsninger på problemet.

Når vi svarer reflekterende, spør vi egentlig " Her er det jeg hørte du sa. Har jeg forstått deg riktig?" Avsenderen kan kontrollere samtalens ved å bekrefte at vi har forstått eller komme med flere opplysninger som hjelper oss til å forstå.

- Tilbakemelding
- Reßekterende
- Spørsmål



Det beste med aktiv lytting er at du ikke må tvinge motparten til å bli enig med deg. Det er nok at en person krever aktiv lytting. Da tar du ansvaret for å vise andre at du har hørt dem før du svarer. Dessuten tar du ansvaret for å nekte å gi dem ordet før de viser at de også har hørt deg. Hvis de ikke liker dette vil du neppe diskutere saken med dem.

Tenk etter!

Hvorfor tror du samtalen i eksempel 2 utvikler seg på en helt annen og positiv måte enn samtalen i eksempel 1?

Som aktiv lytter vil du av og til gripe deg i å stille spørsmål som i virkeligheten viser din egen oppfatning eller at du er uenig. Slike spørsmål kan gjenkjennes ved å legge merke til hvordan spørsmålene begynner.

"Sitter du virkelig her og forteller meg at..."

"Innser du ikke at det ikke er grunnen til..."

"Har jeg ikke fortalt deg tusen ganger at..."

Et slikt brudd på reglene om aktiv lytting bringer oss tilbake til munnhuggeriet i eksempel 1. Når slike spørsmål rettes mot deg og du har ordet, trenger du bare å si: " Et øyeblikk, nå er det jeg som har ordet..." Du behøver ikke å forsvere deg mot dem engang.

Hva gjør vi når vi har ordet, og den andre er ute av stand til å lytte på en ikke-fiendtlig måte? I slike situasjoner kan det være lurt å ta en pause og tenk oss om. Deretter kan vi gjøre et nytt forsøk.

Hva svarer du?

1. Hva vil det si å lytte?
2. Hva går aktiv lytting ut på?
3. Hva er hensikten med aktiv lytting?
4. Hvilke regler gjelder for taleren?
5. Hvilke regler gjelder for lytteren?
6. Hva er reflekterende svar?
7. Hva er aktiv lyttings gyllende regel?
8. Hva er pseudospørsmål?
9. Hvorfor må vi unngå pseudospørsmål?

Oppgaver

Oppgave 1

Dere skal arbeide sammen i grupper på to. Der skal den ene fortelle om en hobby eller en interesse, mens den andre benytter aktiv lytting for å sikre at han/hun forstår det som blir fortalt. Bytt roller etter en tid.

Etter at begge har fortalt, lager dere en skriftlig beretning om det den andre har fortalt og gjenforteller det til hverandre.

Oppgave 2

Dere arbeider sammen to og to. Lag et rollespill der dere benytter en uenighet som har funnet sted i klassen eller som kunne ha funnet sted. Vis hvordan aktiv lytting kan løse uenigheten.

Oppgave 3

En kunde kommer inn i en elektrisk forretning. Han skal ha en ny PC. Vis hvordan ekspeditøren kan benytte aktiv lytting for å finne frem til et produkt som passer kundens behov.

02

KUNDEN I SENTRUM

Dette er nytt ...

- Hva det vil si å sette kunden i sentrum
- Hvordan vi setter kunden i sentrum
- Kunne opprette slik at kunden/brukeren opplever å være i sentrum

Kunden i sentrum

Vi gjør mye for at kundene skal trives hos oss. Vi smiler og er hyggelige mot våre kunder for at de skal oppleve god service og ønske å komme tilbake til oss. Det er kundene som bestemmer om vi overlever eller ikke. Vi er avhengige av fornøyde kunder.



Mer om temaet

Aktiv Lytting
Konfliktløsning
Forhandlinger
Internett:

- adresse
- adresse
- adresse

Innhold

- Kunden i sentrum
- Lærende organisasjon
- Lytt til kunden
- Fokuser på detaljer
- Norgeshotellene
- Det er deg det kommer an på!

Kunden i sentrum

Ordtak som at "kunden har alltid rett" gir oss noen retningslinjer om hvordan vi skal drive kundebehandling. Det går ennå lenger enn en hyggelig handleopplevelse. Selv om kunden ikke har rett kan vi sette kunden i sentrum ved å gi ham rett. Kunden vil få rett ved at han eller hun velger å komme igjen eller ikke. Vi skal gi alle våre kunder en opplevelse som de ikke glemmer. Målet er å få ham eller henne tilbake til oss.

Hva forventer vi når vi kommer inn i en butikk? Når vi skal sette kunden i sentrum må vi gi kundene en opplevelse av god service. For å finne rett ser vicenivå må vi lytte. Vi må finne rett produkt til henne og finne hvilke forventninger hun har til service ved å bruke aktiv lytting.

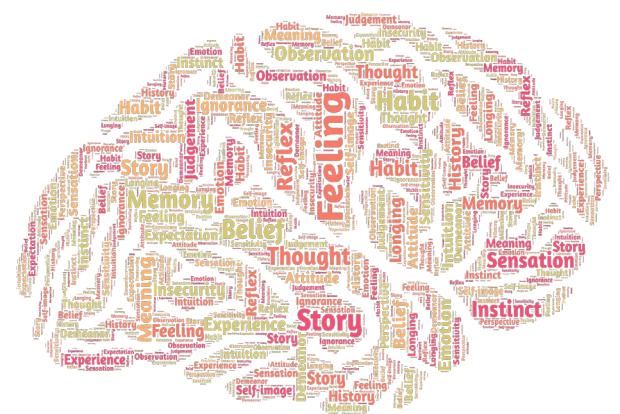
Det å sette kunden i sentrum betyr at vi må legge vekt på detaljer. En foredragsholder som kom til et hotell hadde spurte om å få en lysbildefremviser på hotellet, slik at han kunne gå gjennom sitt foredrag på forhånd. Da han kom til rommet var alt satt opp slik han skulle bruke det, men det var en liten detalj som gjorde at han følte seg spesiell. Ledningen var teipet fast til gulvet for at han ikke skulle snuble i den. Slike små nesten ubetydelige detaljer er med på å gi det lille ekstra til kunden.

Det finnes mange eksempler på dårlig service, men vi vil i dette kapitlet fokusere på hvordan vi skal sette kunden i sentrum og eksempler på god kundebehandling. Det blir stadig flere bedrifter og mange er svært like i sin kundebehandling. En måte en bedrift kan skille seg ut fra mengden er gjennom å bli best på kundebehandling, ved å sette kunden i sentrum.

Lærende organisasjon

Et hjelpemiddel blir å kjenne kunden. Vi må kjenne dem så godt at vi kan bli bedre enn våre konkurrenter. Vi må da benytte alle mulige informasjonskilder for å bli bedre. Vi kan benytte opplysninger om kundegruppene, salgsstatistikker, observasjoner og markedsundersøkelser. Vi må hele tiden utvikle oss å bli bedre. Vi må bygge opp en lærende organisasjon, som kan utvikle seg til å bli best.

Vi trenger lærende organisasjoner der medarbeiderne tørr å gjøre feil. Læring gjennom å være å gjøre feil er den eneste måten vi kan utvikle oss på. Ønsker vi å ligge i front kan vi ikke høste av andres erfaringer. Vi må skape erfaringene selv. Ved å gjøre feil og reflektere over feilene skaper vi egne erfaringer, som vi kan lære av. Men først må vi skape en trygghet blant ansatte slik at de trygt kan fortelle om feil de har gjort og beslutninger de har tatt.



hvordan vi bør behandle våre kunder. Alle slike eksempler kan vi lære av, enten hvordan vi skal gjøre eller hvordan vi ikke skal gjøre det.

Kunnskap gir makt, men ikke hvis den ikke brukes. Skal vi bli flinkere må alle medarbeiderne få opplæring, helt fra lederskillet til de deltidsansatte. Ansatte trenger ikke bare opplæring omkring produkter, de trenger også opplæring i kundebehandling. En slik opplæring innbefatter trening. Alle idrettsutøvere som ønsker å bli best, trener mye. Slik er det også i arbeidslivet. Ønsker vi å bli best må vi trenere, helst litt hver dag. Da kan vi gjøre feil i trygge omgivelser, uten at det får konsekvenser.

Lederne vil være forbildet i en slik organisasjon. Det er derfor viktig at lederen er til stede når kundene er der slik at han kan se hvilken opplæring han og de

- Overføringsverdi

- Trening

Eksempel

Per Hansen skulle ha nytt kamera og gikk derfor inn i en fotoforretning i nærheten av der han bor.

Ekspeditøren: Er det noe jeg kan hjelpe deg med?

Per Hansen: Ja jeg skulle ha et nytt kamera?

Ekspeditøren: Hvilken type kamera har du tenkt på, digitalt eller film?

Per Hansen: Det låter spennende med digitalt, men jeg vil ha et kamera med vanlig film.

Ekspeditøren: Ønsker du speilreflekskamera eller kompaktkamera?

Per Hansen: Jeg har tenkt med kompaktkamera, som ikke er så veldig dyrt.

Ekspeditøren: Ønsker du et kamera som er lett å bruke?

Per Hansen: Ja.

Ekspeditøren: Vil du ha et kamera med zoom-objektiv?

Per Hansen: Ja, hvis det er mulig.

Ekspeditøren: Jeg har et kamera her med svært god kvalitet som koster 2 500 kroner. Det er svært enkelt å bruke og har zoom-objektiv.

Per Hansen: Det er altfor dyrt! Jeg hadde tenkt å bruke omkring 1000 kroner på nytt kamera.

Ekspeditøren: Da har jeg et annet alternativ her (viser kunden et nytt kamera). Det er et kamera med zoom-objektiv og er svært enkelt å bruke, samtidig som det gir gode bilder.

Per Hansen: Det var fint. Hva koster det?

Ekspeditøren: Det koster nå 1 200 kroner. Hvis du skal ha god kvalitet på bildene samtidig som du skal ha zoom-objektiv vil jeg anbefale deg dette kameraet. Det er satt ned fra 1 500 kroner og er et kamera vi har solgt mye av. Hvis du vil se bilder som er tatt med kameraet har jeg et fotoalbum bak disken hvor vi har brukt et slikt kamera for å ta bilder.

- Ledere
- forbildet
- Opplevelse
- Behov
- Rette spørsmål
- Lytte
- Rutiner
- Systemer
- Omsorg
- Komfort
- God atmosfære
- Velvære
- Trivsel

andre ansatte trenger. Ved å være oppmerksom på opplæringsbehovet kan han øke mulighetene for større omsetning og mersalg.

Lytt til kunden

Å sette kundene i sentrum betyr å gi dem en opplevelse av at det er bare han eller hun som betyr noe akkurat nå. Det betyr at vi må være opptatt av kunden. Vi må være opptatt av hva de mener og hvilke behov de har. For å finne frem til dette må vi stille de rette spørsmålene og lytte til kundens svar. Vi kan benytte aktiv lytting, for å sikre oss at vi forstår hva kunden mener.

Ekspeditøren i eksempelet bruker spørsmål for å finne frem til kundens ønsker. Samtidig må han lytte til de svarene kunden kommer med slik at han kan tilpasse produktutvalget og sin argumentasjon til det kunden forteller

Fokuser på detaljer

For å skape den gode opplevelsen for kundene må vi fokusere på detaljer. Det er totalen av de små detaljene som bygger opp kundenes opplevelser. Vi må derfor legge opp rutiner og systemer slik at vi kan fokusere på detaljene.

For å vise hvordan vi setter kunden i sentrum kan vi se på et eksempel på hvordan det gjøres i en bedrift. Dette eksempelet er hentet fra hotellbransjen, men kan lett overføres til andre bransjer. Noen ideer kan adopteres som de er, mens andre kan tilpasses til vår bedrift før vi tar dem i bruk.

Norgeshotellene

Norgeshotellene er en hotellkjede som arbeider mye med å sette kunden i fokus. De har vunnet flere priser for sin service. Hotellkjeden drives etter en forretningside, som har klare mål for service og kundekonfidens. Alle ansatte får opplæring i denne forretningsideen. Forretningsideen er:

Hvordan kan vi sette kunden i fokus?

- Kundebehandlingen din
- Vær ekte i det du sier og gjør
- Trene på kundebehandlingen
- Fokus på detaljer
- Kommuniser kunden – aktiv lytting
- Lære av egne feil
- Lære av andre – konkurrenter, andre bransjer osv.
- Være forbilder for andre ansatte

” Norgeshotellene er et sted hvor ekte omsorg og komforten til våre gjester er vårt høyeste mål.

Vi søker å levere den fineste personlige service og fasiliteter for våre gjester, som alltid vil få en varm, avslappet atmosfære.

Norgeshotellene opplevelsen skal gi gjesten en følelse av velvære og vi skal oppfylle selv de uuttrykte ønskene og behovene til våre gjester.”

Hele ideen bygger på at gjestene skal få personlig service under deres opphold på hotellet. Det betyr at de må arbeide mye med kundetilfredshet. Alle ansatte er et ansvar for at gjestene trives. Forretningsideen gjenspeiles i alle beslutninger om service som fattes i bedriften. Så lenge forretningsideen er det overordnede og alle er ansvarlige for gjestenes trivsel, arbeider de som et team for å nå dette målet.

Tilfeller av misfornøyde gjester skal rapporteres. Alle ansatte har myndighet til

å løse problemet og forhindre at det skjer igjen. Alle ansatte skal sørge for at hotellet er rent, ved at de ikke går forbi søppel eller annet skitt – hotellet skal være rent til enhver tid. Oppdager en ansatt en mulig fare, skade eller manglende utstyr, så skal dette rapporteres.



Alle ansatte vil hele tiden **søke** etter mangler eller feil i hotellet, for at hotellet raskt kan utbedre mangelen. Den ansatte som får en klage fra en kunde ”eier klagen” på den måten at det er den ansatte som sørger for at problemet blir løst. Ingen kan fraskrive seg ansvar. Enhver ansatt kan bruke inntil kr. 4.000,- for å løse et slikt problem. Problemer skal løses umiddelbart og en oppfølgingssamtale på telefon skal skje innen 20 minutter, for å sjekke at problemet er løst og gjesten er fornøyd. De ansatte skal gjøre alt de kan for å ikke miste en eneste gjest.

Hotellet ønsker at alle ansatte skal være gode ambassadører for hotellet, både på jobb og privat. Ingen ansatte må da snakke negativt om arbeidsplassen sin.

På jobb har de ansatte en del enkle spilleregler de må følge. De må alltid smile – de er på en scene foran kundene. Det betyr at de skal ha øyenkontakt og bruke et positivt språk med gjestene. Det oppnår de ved å bruke ord som ”god morgen”, selvfølgelig, ”jeg skal gjøre det med en gang” og så videre. De ansatte skal ikke bare peke på hvor noe er, de skal følge gjesten frem til det han eller hun søker. Før gjesten spør har han eller hun allerede forsøkt å finne frem på egenhånd. Derfor trenger gjesten å bli vist hvor det som spørres etter er.

Kunnskapsrike ansatte er en viktig ressurs for hotellet. Alle ansatte skal kunne svare på gjestenes forespørsler og de skal anbefale fasiliteter i hotellet før de anbefaler steder utenfor hotellet.

Hotellet har sin telefonetikette som de ansatte bruker. Telefonen skal berves innen den har ringt tre ganger, med et smil. Hvis det er nødvendig kan de spørre ringeren – kan jeg sette deg på venting. De skal unngå å overføre telefonsamtalen til andre, så sant det er mulig.

Alle ansatte har uniformer som hele tiden må være rene og pene, inkludert skoene og navneskiltet. Deres utseende skal være deres stolthet.

Ved en nødsituasjon skal alle ansatte kjenne sin rolle og utføre denne, det kan være brann eller andre faresituasjoner. For å kunne dette må hotellet trenere det ved jevne mellomrom.

Menneskene i organisasjonen er de viktigste for å sette gjesten i sentrum og å skape en personlig service. Dette skapes ved å satse bevisst på prosedyrer, rekruttering, trening, belønning og anerkjennelse. Hotellet har en personalavdeling som ivaretar rekrutteringen og hver avdeling har med en opplæringsleder og en kvalitetsleder.

Hver eneste dag gjennomgår avdelingene en kvalitetskontroll og en orientering hvor de også mottar opplæring for å sikre kvaliteten. Hensikten er at Norgeshotellene skal levere førsteklasses service på alle felt, gjennom engasje-

- Rent
- Rapportering
- Søke
- Ambassadører
- Alltid smile
- Øyenkontakt
- Positivt språk
- Kunnskapsrik
- Anbefale

- Myndighet
- Service
- Opplysninger
- Preferanser
- Systematikk
- Kundeundersøkelser
- Forbedringer
- Mål
- Oppfatninger
- Trivsel

ment og problemløsingsevner. Den enkelte ansatte ved hotellet har fått myndighet til å gjøre tiltak for å sikre kvaliteten. For å tilfredsstille en kunde kan de sette himmel og jord i bevegelse. Det innbefatter en myndighet til å bruke inntil kr. 4.000 på å tilfredsstille en gjest. Alt de gjør skal gjenspeile hvilken høy prioriteten service har i bedriften.



For at Norgeshotellene skal kunne levere en fantastisk service til sine kunder, må de vite mest mulig om kunden. Bedriften kan lære en del om kundegruppen gjennom markedsundersøkelser, men de lærer her ikke noe om hver individuell gjest. Når gjestene kommer igjen er det viktig å samle opplysninger om deres preferanser. En kunde som ønsker røkfrie rom skal få det uten å måtte spørre om det. Hvis en kunde ønsker fløte i kaffen, skal han få fløte i kaffen før han eller hun har spurrt om det.

For å kunne levere denne individuelle servicen, må hotellet systematisk samle informasjon om gjestene. Hotellkjeden har et system som utveksler informasjon mellom hotellene, slik at de opplysingene et hotell samler kommer alle hotellene til gode. Hotellet kan da tilpasse sitt produkt til den gjesten som kommer, samtidig som de kan bli bedre og bedre for hver gang gjesten kommer til hotellet.

Norgeshotellene har et mål om at 100% av deres kunder skal være fornøyd med sitt besøk på hotellet. For å nå dette målet benytter de seg av kundeundersøkelser, der kundene svarer på hva de synes om hotellet og hva de kan forbedre. Alle gjester kan ringe en kundetelefon 24 timer i døgnet, hvor de kan komme med forslag til forbedringer.

Det er deg det kommer an på

Det viktige å huske er at det er kundene som forteller deg om du lykkes. De ansatte i bedriften er de som skal føre bedriften til suksess. For at de ansatte skal få bedriften til å lykkes, må de kjenne målene. Deretter må de få vite hva som skal til for å nå målene. Ansatte kan godt følge og arbeide mot målene uten å forstå hvorfor, men arbeidet med å nå målene går lettere hvis man forstår målene. Ansatte trenger heller ikke å være enige i alt, men de må aldri dele negative oppfatninger med kunden.

Glede ved arbeidet er en annen viktig faktor. Hvis vi gleder oss til å gå på jobb og liker jobben vår, vil kundene trives. Hvis kundene trives, vil vi føle større tilfredshet med jobben vår. Dette har med innstillinger å gjøre. Mener vi at vi kommer til å ha det morro på jobben, så kommer vi til å få rett. Ha en positiv innstilling til jobben og kundene.

Servicemedarbeiderens motto bør derfor være:

“ Det er meg det kommer an på! ”



Test deg selv?

1. Hva gjør vi for at kunden skal trives hos oss?
2. Hva ligger i uttrykket " kunden har alltid rett" ?
3. Hvorfor skal vi fokusere på detaljer?
4. Hvordan skal vi bli kjent med kunden?
5. Hvordan kan vi lære å sette kunden i fokus av andre?
6. Hvordan kan sjefen være et forbilde for de ansatte?
7. Hvordan underbygger tiltakene til Norgeshotellene deres forretningside?
8. Hva bør være enhver servicemedarbeiders motto?

Oppgaver

Oppgave 1

Vurder følgende situasjoner og finn hva som er bra og hva som kan forbedres. Husk å begrunne de tingene dere kommer frem til. Hvordan ville dere opptrådt i samme situasjonene.

A Du kommer inn i en bokhandel og ønsker å se på kokebøker. I det du akkurat har funnet avdelingen med kokebøker kommer ekspeditøren bort og spør: " Er det noe jeg kan hjelpe med?" Du svarer at akkurat nå er det ikke det for du ønsker å se på kokebøkene. Ekspeditøren blir stående ved siden av deg og kommentere og fortelle om alle de bøkene du ser på. Han viser deg bøker som du kan se på etter den du holder i hånden og hva de inneholder.

B Du kommer inn i en klesforretning og begynner å se på klærne i butikken. Du ser ikke noen betjening i butikken. Etter en lang tid kommer en som du trodde var kunde i butikken bort til deg. Han var kledd med zaggebukse og en t-skjorte og caps på hodet. Han spør i et lett irritert tonefall " Trenger' u hjelp?"

Oppgave 2

Elevbedriften deres skal også sette kunden i sentrum.

- a) Hva er deres mål for å sette kunden i sentrum?
- b) Hvilke retningslinjer vil dere sette opp for de ansatte?
- c) Hvordan påvirkes deres forretningside av de valgene dere gjør?
- d) Hvordan vil dere sørge for de ansattes opplæring?

Oppgave 3

Hvordan kan ideene fra dette kapittelet og eksemplene tilpasses til den bedriften du arbeider i eller har arbeidet i under utplasseringen eller i fritiden? Lag et forslag til hvordan dette kan gjøres i denne bedriften.

03



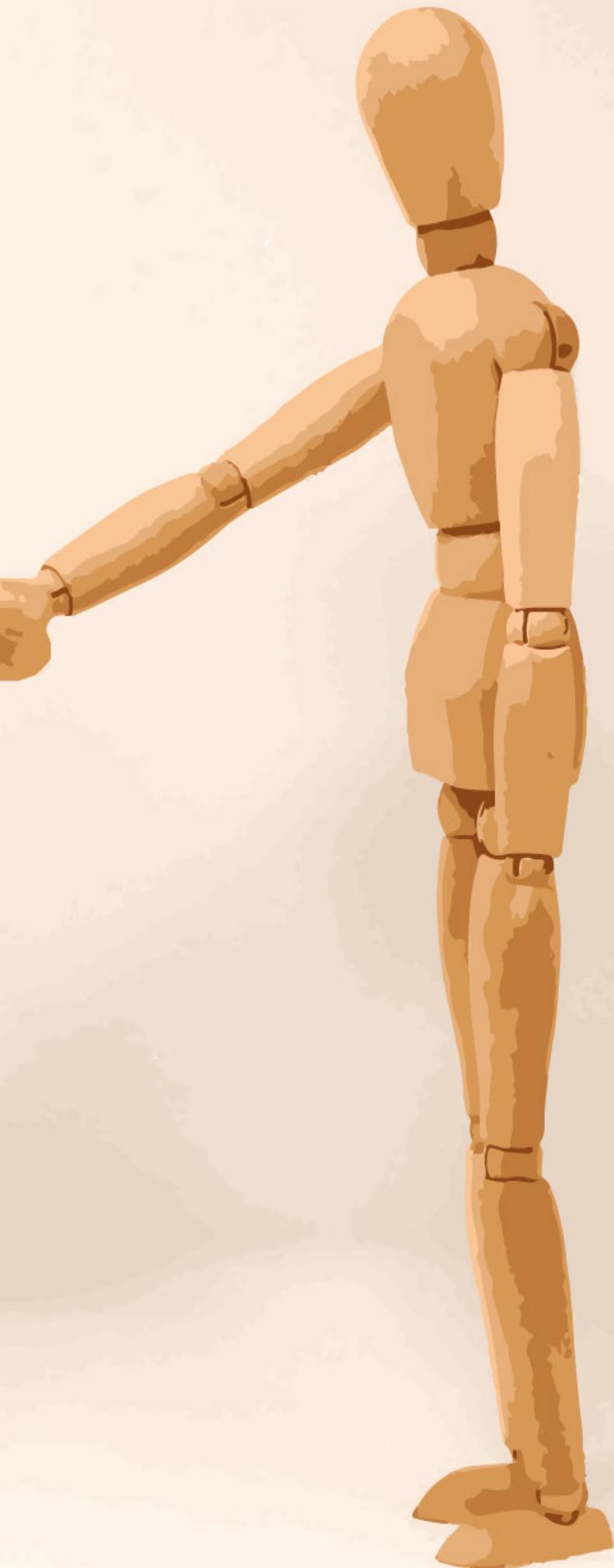
FORHANDLINGS- SITUASJONER

Dette er nytt ...

- Hva forhandlinger går ut på
- Hvordan vi skal oppføre oss i forhandlingssituasjoner

Forhandlingssituasjoner

Hele vårt liv er preget av forhandlinger – de er en del av vår hverdag. Du diskuterer hvilken film du skal se sammen med kjæresten, prisen på mopeden du skal kjøpe eller selge, lønnen du skal ha i ditt arbeid og mye mer. Partene i arbeidslivet forhandler om lønn og arbeidsmiljø. Norge, som nasjon, forhandler med EU for at norske bedrifter skal få selge sine varer i EU. Alle forhandler vi hver dag, enten de vet det eller ikke.



Mer om temaet

Aktiv Lytting
Kunden i sentrum
Konfliktløsning

Internett:

- adresse
- adresse
- adresse

Innhold

- Forhandlingssituasjoner
- Unngå stillingskrig
- Skill mellom sak og person
- Fokuser på interesser
- Gjensidige fordeler
- Objektive kriterier
- Alternativ til løsning

- Forhandlinger
- Større behov
- Berørte parter
- Konfliktløsning
- Konkuranse
- Vinne
- Standpunkter
- Samspill
- Løsninger
- Samspill-forhandling
- Forhandlings-metode
- Fornuftig
- Effektiv
- Bedre forhold

Forhandlingssituasjoner

Det er ikke mulig å komme utenom forhandlinger når det er noe du vil ha av andre. Forhandlinger er en måte to parter kan komme til enighet. Forhandlinger er aktuelt både når partene har felles og motstridende interesser. Det er ingen grunn til å forhandle dersom partene er uenige i alt. Det er heller ikke grunnlag for forhandlinger dersom partene ikke har noen felles interesser.

Det blir stadig større behov for forhandlinger. Færre av oss er villige til å akseptere beslutninger som ikke er fattet demokratisk, beslutninger som er fattet uten at alle berørte parter er tilstede. Vi ønsker å ta del i beslutningsprosesser som angår oss. Når folk er uenig i noe bruker de forhandlinger for å løse sine problemer, for eksempel konflikter. Konfliktløsning er en bestemt type forhandlinger satt i system, noe vi har behandlet i eget kapittel.

Selv om forhandlinger er en del av hverdagen er det ikke lett å bli god til å forhandle. Vi kan se på forhandlinger på to ulike måter.

1. Konkuranse – forhandlinger er en konkuranse der den ene parten skal vinne. Målet blir å holde på sine egen standpunkter og få motparten til å gi etter for disse. Resultatet blir ofte en avtale der ingen av partene er særlig fornøyd.
2. Samspill – Forhandlinger er en måte å finne frem til løsninger som oppfyller alle partenes interesser. Resultatet vil bli parter som har fått innfridd sine interesser, selv om de ikke nødvendigvis er innfridd slik partene trodde ved starten av forhandlingene.

Samspillforhandling krever at vi bruker objektive kriterier, fakta og kjensgjerninger, men den er skånsom mot de som deltar i forhandlingene. Den gir ikke rom for ufin forhandlingstaktikk eller steile holdninger, som i konkuranse-forhandlinger. Samspillforhandlinger kan brukes uansett hva det forhandles om enten det er nasjoner eller venner som forhandler.

Forhandlingsmotparten vil få to forskjellige roller, avhengig av om vi ser på forhandlinger som konkuranse eller samspill. Ved konkuranse vil motparten være den vi skal vinne over, mens ved samspill er motparten vår medspiller for å komme frem til en fornuftig avtale.

Alle forhandlinger er forskjellige, men grunnelementene forandrer seg ikke. Samspillforhandling kan brukes både når et eller flere spørsmål diskuteres og når to eller flere parter er involvert. Metoden kan brukes i nesten alle sammenhenger.

En god forhandlingsmetode tar sikte på å oppnå en avtale som:
bygger på tre kriterier:

1. er fornuftig, det vil si en avtale som ivaretar partenes viktigste interesser og der risikoen for fremtidige konflikter er minimal.
2. er effektiv, det vil si at partene når frem til en avtale på en best og raskest mulig måte.
3. forbedrer forholdet mellom partene.

Regler for gode forhandlinger.

Konkuranseforhandlinger – stillingskrig

Under konkuranseforhandlinger oppstår det lett en stillingskrig der partene kryper ned i skyttergravene. Partene inntar sine standpunkter eller posisjoner som fungerer som noe sikkert i en usikker og presset situasjon. Samtidig

forteller posisjonen den andre parten hva du vil. Innrømmelser kommer på et punkt der det er mulig å komme frem til et kompromiss. Denne metoden går ut på å innta standpunkter eller posisjoner og oppgi dem. Hele tiden går det ut på å gi og ta, som i et konkurranseforhold. Dette kan til slutt resultere i en akseptabel avtale, selv om kostnadene ofte er store og avtalen ikke er slik noen av partene ønsket. Ofte har vi her glemt partenes interesser, slik at avtalen ikke oppfyller partenes interesser.

Kryper vi ned i skyttergravene må vi alltid være klar over at det er vanskelig å komme seg opp igjen. Låses man fast i en posisjon vil det være vanskelig å oppgi denne posisjonen. Det vil være vanskeligere jo lengre man har vært i posisjonen. Til slutt identifiserer man seg med posisjonen. Hvis man forlater sine standpunkter eller posisjonen vil man tape ansikt. Da er sjansene for en avtale svært små.



Konkurranseforhandlinger er en metode som bruker mye tid på ingenting. Forhandlingene viser hvem som holder ut lengst. Innrømmelser gjøres for å holde forhandlingene i gang. Dermed tar det lang tid å bli enige. Konkurranseforhandlinger krever mange individuelle beslutninger, ettersom vi skal forhandle på denne måten om alle punktene i en avtale. Faren er hele tiden at vi ikke kommer frem til en avtale i det hele tatt.

Konkurranseforhandlinger kan bli en utholdenhetsprøve, hvor partene forsøker å tvinge hverandre til å gi etter. ” Hvis du vil gå på kino med meg blir det ‘ Star Wars’ eller ingenting.” Slike holdninger ender ofte i bitterhet og sinne. Den ene parten føler seg tvunget til å gi etter. Konkurranseforhandlingen kan derfor være skadelig på forholdet mellom partene – de skiller som uvenner.

Mange forstår hva konkurranseforhandlinger kan fører til. De forsøker derfor å

- Stillingskrig
- Skyttergraver
- Usikker
- Presset
- Konkurranse-forhold
- Avtale
- Store kostnader
- Låst fast
- Tape ansikt
- Innrømmelse

- Utholdenhetsprøve
- Tvnget
- Bittherhet
- Sinne
- Skilles
- Vennlige
- Smidige
- Avtale
- Sårbar
- Interesser
- Muligheter
- Kriterier
- Mennesker



unngå de verste konsekvensene ved å være vennlige og smidige ved forhandlingsbordet. De betrakter den andre parten som venn og ikke en motstander. De legger vekt på å komme frem til en avtale. De som velger en slik fremgangsmåte blir sårbar overfor personer som velger en annen og tøffere metode i forhandlingene. Sannsynligheten er stor for at den ettergivende parten vil angre på avtalen.

Hvis vi skal unngå konkurranseforhandlinger kan vi følge noen huskeregler:

1. Skill mellom sak og person.
2. Fokuser på interesser, ikke posisjoner
3. Overvei en rekke muligheter før du bestemmer deg for hva du skal gjøre.
4. Krev at resultatet skal baseres på objektive kriterier.

Samspillforhandlinger

Skill mellom sak og person

Alle som forhandler er først og fremst mennesker. Forhandlere har to interesser – saken og forholdet til motparten. Problemer i forhandlingene kan ofte resultere i at samarbeidsforholdet forstyrres. Konkurranseforhandlinger kan skape konflikter mellom partene når det gjelder ting som angår saken og forholdet til hverandre.

For å hindre at følelsene tar overhånd må vi skille mellom sak og person. Riktig nok er det ofte hensiktsmessig å drøfte problemer som har med personene å gjøre. Det kan for eksempel dreie seg om våre oppfatninger, følelser og hvordan vi kommuniserer.

Når vi forstår motpartens måte å tenke på vil, er du på god vei til å løse vårt eget problem. Når to parter krangler, er det som oftest om en gjenstand eller en hendelse. Det hele dreier seg sjeldent om gjenstanden, men om menneskers følelser for gjenstanden. Uenigheten er der fordi den eksisterer i partenes

hoder.

Uansett hvor nyttig det kan være å kartlegge den objektive virkeligheten, så er det virkeligheten slik partene ser den, som utgjør problemet, og som gir muligheten til en forhandlingsløsning.

Vi må sette oss inn i motpartens sted. Mange har en tendens til å se det de ønsker å se. Når de konfronteres med informasjon, plukker de ut det som bekrefter egne oppfatninger. Det er derfor ikke uvanlig at begge parter i en forhandling ser saken fra bare sin egen side, og bare feilene hos den andre parten. Evnen til å se saken fra andres synsvinkel er derfor viktig i forhandlingssituasjonen og kjennetegner dyktige forhandlere. Teknikken vi kan benytte for å finne frem til motpartens oppfatninger er aktiv lytting. Å forstå motpartens synspunkter er ikke det samme som å være enig i dem, men ved å forstå motpartens oppfatninger kan du se dine egne interesser i et nytt lys.

Tenk etter!

Hvilke fordeler mener du leieboeren kunne ha hvis han visste utleierens oppfatning før de begynte å diskutere husleien.

Et godt råd er å ikke trekke forhastede sluttninger om motpartens intensjoner. Mange har en tendens til å tro at motparten har til hensikt å gjøre det de frykter mest. Det er lett å tolke motparten i verste mening.

• Skille

- Oppfatninger
- Dårlig kommunikasjon
- Uenighet
- Partnere
- Konfrontasjon
- Annen synsvinkel

Eksempel

En leieboer og en utleier diskuterer husleien. Under samtalen noterer de ned synspunktene som kommer frem og setter opp denne listen:

Leieboerens oppfatninger:

Husleien er for høy

Når alt annet blir dyrere, kan jeg ikke betale høyere husleie også.

Husleien bør være lav fordi leiligheten ikke ligger i noe fint strøk.

Unge mennesker har ikke råd til å betale høy husleie.

Jeg er en ryddig leieboer og har verken hund eller katt.

Leiligheten trenger oppussing.

Jeg kjenner folk som betaler mindre for samme type leilighet.

Jeg betaler alltid husleien når du ber om det.

Du er kald og fjern. Du spør meg aldri om hvordan jeg har det.

Utleierens oppfatninger:

Husleien er ikke justert på lang tid.

Når prisene stiger, må jeg øke husleien for å beholde samme inntekten.

Utleierne burde heve husleien for å investere i høyere boligstandard i strøket.

Unge mennesker som deg bråker mye og ødelegger leiligheten.

Stereoanlegget hans gjør meg gal.

Du har slitt ned leiligheten.

Jeg kjenner folk som betaler mer for samme type leilighet.

Du betaler aldri husleien før jeg ber deg om det.

Jeg er hensynsfull person som aldri snoker i leieboernes privatliv.

- Forhastede sluttninger
- Drøfte
- Fornøyd
- Følelser
- Kritisk blikk
- Avreagere
- Forstå
- Problemfokus

Det lønner seg ofte å drøfte hverandres oppfatninger. Hvis den ene parten vet at den ser ting fra en litt annen synsvinkel enn motparten kan, det være nyttig å si fra om det på forhånd, på en ærlig måte. Hvis vi gjør dette uten å legge skylden på den andre parten, kan det føre til at vårt syn blir tatt på alvor.

Skal vi komme frem til forhandlingsløsninger som alle parter er fornøyd med, er det en fordel at alle partene deltar aktivt. Hvis en av partene er passive, vil forhandlingsløsningen skjeldne bli så god som den ellers kunne bli.

Under en forhandling kan det hende at følelser blir viktigere enn selve praten. Følelser på den ene siden av bordet provoserer frem følelser på den andre siden. I slike situasjoner gjelder det å forstå følelsene til den andre parten og oss selv. Vi må hele tiden under forhandlingene ha et kritisk blikk på oss selv og våre følelser. Hva føler vi? Lytt til hva motparten sier og forsøk å finne ut hva de føler, ved hjelp av aktiv lytting. Når vi forhandler med mennesker som representerer en bedrift, er det lett å tenke på dem som et talerør uten følelser. Vi må tillat motparten å ha følelser, for de har ofte de samme følelsene som oss. Vi kan derfor snakke med motparten om våre og deres følelser. Det er lov å ta opp følelsen av å være urettferdig behandlet.

Når følelsene tar overhånd hos folk, vil det være nyttig å hjelpe dem å avreagere. Mange synes det er godt å kunne snakke ut om sine følelser. Hvis du kommer hjem og gjerne vil fortelle noe som har hendt, vil du bli nedstemt hvis de hjemme sier: "Du behøver ikke forteller meg det. La oss glemme det." De fleste føler det er enklere å nærme seg problemet på en fornuftig måte etter at de har fått avreagert.



Vi må snakke for å bli forstått. Vi må benytte aktiv lytting for å forstå motpartens argumenter og følelser. I tillegg må vi kanskje tvinge den andre parten til å bruke aktiv lytting ved at vi ber ham/henne om å gjenta det vi nettopp har sagt. Når vi snakker til andre så må vi ikke snakke om dem, men om oss selv. Vi må huske at den andre parten har følelser som kan fremprovoseres av våre handlinger. Vi legger vekt på hva som er viktig for oss, så vil de legge vekt på det som er viktig for dem. Den billigste innrømmelsen vi kan gjøre under en forhandling, er å la motparten forstå at de er blitt hørt.

Hensikten med å skille person og sak er å bygge opp et godt samarbeidsforhold mellom partene. Vi må da fokusere på problemet, ikke menneskene.

Fokuser på interesser

Når vi skal finne en løsning på et problem, bør vi koncentrere oss om interesser, ikke posisjoner.

Historien over er typisk for mange forhandlinger. Siden partene strider om posisjoner og målet blir å komme til enighet om en posisjon, så tenker og snakker de posisjoner og glemmer hvilke interesser de har. Det er partenes interesser som bestemmer problemet.

Eksempel

Situasjon 1

En varm dag sitter du i klasserommet på skolen. Siden du sitter på vindusrekka åpner du vinduet. Med en gang er det en medelev som ber deg om å lukke vinduet. Resultatet er at dere kragler om hvor mye vinduet skal stå opp. Ingen av dere vil godta et kompromiss.

Situasjon 2

Etter at medeleven har bedt deg om å lukke vinduet sier du: " Jeg ønsker å åpne vinduet for å få frisk luft. Hvorfor vil du ha vinduet lukket." Medeleven svarer: " Jeg ønsker at vinduet skal være lukket for å unngå trekken fra det åpne vinduet."

Løsning

Elevene finner interessene – frisk luft, uten trekk. For å kunne tilfredsstille begge parters interesser åpner de et vindu i andre enden av rommet, slik at det kommer luft inn, men uten trekk.

- Interesser
- Standpunkter
- Posisjon
- Valgmuligheter
- Liste

Elevene fant ikke løsningen på problemet så lenge de fokuserte på deres posisjoner. Motstridende standpunkter skjuler både felles og motstridende interesser. Først når de fokuserte på interessene fant de en løsning hvor begges interesser var ivaretatt.

Hvordan avdekker vi interesser? Det er ikke alltid like lett å finne hvilke interesser partene egentlig har. En posisjon er tydelig og konkret, mens den underliggende interessen ofte kan være vanskelig å se. Vi kan derfor gjøre som i eksempelet med husleier og huseier, finne frem til hvilke interesser som ligger bak argumentasjonen. Det vil være lettere å finne interessene hvis vi lager en liste som vist i eksempelet. Vi må også huske at vi må være klar over våre egne interesser før vi begynner forhandlingene.

Spør hvorfor? En måte er å sette seg inn i den andre partens sted. Ta for deg hver enkelt av de posisjonene de inntar og spør deg selv hvorfor? Hvorfor ønsker en utleier å kunne justere husleien hvert år, selv om kontrakten er på 5 år? Interessen til utleieren er trolig at han ønsker å kunne korrigere husleien etter prisstigningen. Vi kan godt spørre utleieren direkte om hvorfor han ønsker å justere husleien hvert år. Da må vi sørge for at han forstår at vi ikke er ute etter å kritisere standpunktene hans, men ønsker å forstå hva som ligger bak.

Finn ut hvilke valg de har. Vi må være klar over at begge parter ofte har flere interesser. Det gir flere aktuelle valgmuligheter. Det gjelder å sette seg grundig inn i interessene for å få rede på hva som er særlig viktig for motparten. For å få oversikt kan vi sette opp en liste over mulige valg motparten kan ha. En slik liste må inneholde alle tenkelige valgmuligheter, også de vi synes er helt uaktuelle for oss. Det gjør det enklere å plukke frem de alternativene vi ønsker å påvirke.

Legg frem dine egne interesser. Hvis du har sterke magesmerter, går du til legen. Hvis du da beskriver problemet som et brukket ben, kan du ikke regne med å få hjelp av legen. Du bør derfor beskrive dine interesser detaljert, klart og tydelig. Så lenge vi ikke gir inntrykk av at motpartens interesser er uviktige, behøver vi ikke være redd for å legge frem våre egne synspunkter på en klar og bestemt måte.

- Interesser
- Løsning
- Argumenter
- Muligheter
- Forhastede sluttninger
- Holdninger
- Vurder

Anerkjenn motpartens interesser. Mange av oss er så opptatt av egne interesser at vi glemmer å gi akt på andres. Folk lytter langt mer oppmerksomt når de føler at vi har forstått dem. Hvis vi ønsker at den andre parten skal bry seg om våre interesser, kan det derfor være en god ide om vi begynner å bry oss om deres.

Forklar problemstillingen før du foreslår en løsning. Ved å forklare problemstillingen først vil de være opptatt av å finne en løsning på problemet. Da vil de lytte til hvilke løsninger vi foreslår. Hvis vi ønsker at folk skal høre etter hva vi sier og forstå våre argumenter må vi legge frem våre interesser og argumenter først. Deretter kan vi komme med våre konklusjoner og forslag til løsninger.

Gjensidige fordeler

To jenter kranglet om hvem som skulle ha en appelsin. Da de endelig ble enige om å dele appelsinen i to, tok den første jenta den ene halvparten, spiste opp appelsinkjøttet og kastet skallet. Den andre jenta kastet appelsinkjøttet og brukte skallet fra den andre halvparten til å bake en kake.

Alt for mange forhandlinger ender med halv appelsin til hver, i stedet for at den ene parten kunne beholdt alt appelsinkjøttet og den andre parten hele skallet.

Muligheter kommer ikke av seg selv, de må skapes. Det gjelder å ikke trekke forhastede sluttninger om hva motparten mener. Det er ikke ett riktig svar i forhandlinger. Mange forhandlere ønsker ikke å bringe flere forslag på banen fordi de mener prosessen blir forsinket og mer komplisert.

Forestillingen om den uforandrelige kaken kan være en felle. I stedet for å finne ulike måter å dele kaken på, må vi forsøke å lage en større kake å dele. Da vil begge parter få større utbytte av forhandlingene. Det å dele en uforanderlig kake betyr at vi går tilbake til konkurransesituasjoner, som ikke er positivt for noen av partene.



Uttalelser og holdninger som: "Det er deres problem å løse sitt eget problem", kan være et hinder i forhandlingene, ved at hver av partene kun er opptatt av egne problemer. Hvis vi skal ha noe håp om å nå frem til forhandlingsløsninger må vi lytte til motpartens interesser og finne løsninger på dem. Det er i vår egen interesse å finne løsninger på motpartens problemer, for det bringer oss nærmere en løsning.

Skap mulighetene først, vurder dem etterpå. Nøkterne vurderinger hemmer vår kreativitet. Derfor må vi alltid skille den kreative prosessen fra den kritiske. Det vil si at vi må holde utarbeidelsen av mulighetene atskilt fra vurderingen av dem.

Finn frem til så mange muligheter som overhode mulig, gjerne ved hjelp av et idémøte. Hvis alt går bra, vil den konkrete handlingsplanen vi kommer frem til,

fremstå som en mulig løsning på vårt opprinnelige problem. Når vi kommer frem til en brukbar handlingsplan, kan vi gå tilbake til begynnelsen og prøve å finne andre måter å utvikle slike planer på. En god mulighet åpner døren for en rekke andre.

IDÉMØTET

Før idémøtet

1. Finn ut hva vi vil
2. Velg deltagere til idémøtet
3. Velg andre omgivelser enn dere arbeider i til vanlig
4. Skap en uhøytidlig atmosfære
5. Velg en møteleder til idémøtet

Under idémøtet

1. Plasser deltakerne ved siden av hverandre.
2. Sørg for at alle kjenner reglene
3. La deltagerne kaste frem ideer uten at noen vurderer ideene.
4. Registrer ideene på en slik måte at de er synlige for alle.

Etter idémøtet

1. Finn de mest lovende ideene fra idémøtet.
2. Finn forbedringer ved de mest lovende ideene.
3. Avtal et nytt tidspunkt for en siste evaluering av ideene.

Overvei et idémøte med motparten

Et idémøte med motparten kan være verdifullt, men risikoen er at du rører noe som skader egne interesser. Ved slike møter må vi gjøre klart for alle parter at dette er noe helt annet enn et forhandlingsmøte.

Når vi skal skape muligheter er det en stor fordel å se saken fra motpartens synsvinkel. Gode forslag må være fordelaktig for begge parter. En analyse av motpartens interesser gjør det også enklere å forutsi en del av argumentene og ha tenkt gjennom svarene på forhånd.

Det kan lønne seg å tenke ut mange varianter av avtaler på forhånd, både svake og sterke varianter. På den måten kan vi stå bedre rustet når forhandlingen går mot en avgjørelse. De variantene vi vurderer som mindre gode, kan være gode å ha for hånden hvis vi må oppgi den avtalen vi helst ønsker oss.

- Handlingsplan
- Annen synsvinkel
- Analyse
- Avtaler
- Avgjørelse

- Interesseforskjeller
- Oppfatninger
- Tidsperspektiv
- Utsikter
- Risikovilje
- Kriterier
- Forhandlinger



Vi har nevnt at det gjelder å lete etter gjensidige fordeler, men like viktig er det å kartlegge interesseforskjeller. Ofte er det slik at det nettopp er forskjellene som gjør det umulig å løse problemet. Tenk tilbake til de som skulle dele appelsinen. Begge ville ha appelsinen, derfor delte de den i to. Problemets var at de ikke tok hensyn til at den ene bare ville ha fruktkjøttet for å spise den, mens den andre bare ville ha skallet for å bage en kake. I dette tilfellet var det ulike interesser som gjør det mulig å komme frem til en god avtale.

Følgende spørsmål kan hjelpe oss i å finne forskjeller:

- Finnes det interesseforskjeller?
- Forskjellige oppfatninger?
- Forskjeller med hensyn til tidsperspektiv?
- Forskjellige utsikter?
- Forskjeller med hensyn til risikovilje

Vi må finne ut hva motparten foretrekker. Noe vi kan gjøre ved å spørre motparten hvilken løsning de liker best. Med et slikt spørsmål finner vi ut hva de liker best, ikke hva de er villig til å godta. Det kan tenkes at begge forslagene våre er uakseptable for motparten, men likevel rangeres forslagene.

Vår suksess i forhandlinger avhenger av at motparten tar en beslutning som vi ønsker. Derfor bør vi gjøre alt for at motpartens beslutning så lett som mulig.

Objektive kriterier

Ingen fagre ord kan skjule at det er interessekonflikter mellom partene. Leietakeren vil for eksempel ha husleien ned, mens uteleieren vil øke den. Du vil ha varen levert i morgen, mens leverandøren helst vil levere varene i neste uke. Slike forskjeller må vi ta tak i.

Ofte baseres avtaler på hva man er villig til å gå med på. Den endelige avtalen blir derfor et resultat av spillet mellom to partenes ønsker. Det blir da ofte et spill om posisjoner og vår vilje opp mot deres. Slike forhandlinger har vi allerede nevnt at ikke fører frem til noen god avtale.

Sammen med motparten gjelder det å finne frem til objektive kriterier. Hvilke objektive kriterier kan hjelpe oss å løse problemet? Vi kan for eksempel kreve at prisen på en vare skal fastsettes etter markedsverdien, i stedet for hva selgeren krever.

Jo flere objektive fakta vi bestemmer oss for under forhandlingene, desto mer sannsynlig er det at en avtale blir fornuftig og rettferdig. Vi kan da basere oss på presedens, altså trekke fordeler av tidligere erfaringer. Samspillforhandlinger demper også partenes temperament.

Samspillforhandlinger reiser to sentrale spørsmål:

- Hvordan kan vi finne frem til objektive kriterier?
- Hvordan kan vi bruke objektive kriterier under forhandlingene?

Vi bør finne frem til en rekke mulige kriterier på forhånd og tenke nøye gjennom hvordan vi kan bruke dem ved forhandlingsbordet. Vi kan for eksempel be om at en avtale baseres på:

-	Markedsverdi	-	Lov og rett
-	Kostnader	-	Presedens (tidligere erfaringer)
-	Effektivitet	-	Tradisjoner
-	Profesjonelle råd	-	Moralske kriterier
-	Vitenskaplige fakta	-	Lik behandling
-	Gjensidighet	-	Etc.

Kravet til objektive kriterier er at de ikke knytter seg til partenes vilje, samt at de skal gjelde for begge parter. For å finne ut om kriteriene følger dette kravet, kan vi spørre om den andre parten ville lagt de samme kriteriene til grunn under en forhandling med helt andre parter.

Objektive kriterier vi ønsker å bruke i forhandlingene må drøftes med motparten, men hvordan skal vi drøfte kriteriene med motparten? Her har vi tre punkter som kan hjelpe oss:

1. Let i fellesskap etter objektive kriterier for hvert spørsmål. Hvilke objektive kriterier synes dere er mest relevante? Partene har motstridende interesser men her har de plutselig fått et felles mål. Vi kan for eksempel starte med å foreslå et par kriterier for så å høre hva motparten sier.
2. Vær åpen og lytt til motpartens argumenter. For at vi skal finne frem til objektive kriterier må vi stille med et åpnet sinn og lytte til motpartens syn.
3. Gi aldri etter for press, bare objektive kriterier. Press kan være bestikkelsjer, gaver, trusler, en anmodning om å vise tillit, eller uvilje mot å gi seg. I slike tilfeller bør vi be motparten om å komme med en begrunnelse, foreslå objektive kriterier vi mener kan egne seg og ikke gi etter for noe annet enn objektive kriterier.

Alternativ til løsning (ATL)

Når du skal rekke toget, virker målet fryktelig viktig. Men når du ser tilbake på det, innser du at du bare kunne tatt neste tog. Dette er en situasjon som ofte oppstår under forhandlinger. Vi er urolig for at vi ikke skal komme til enighet en avtale vi har arbeidet med i lang tid. I en slik situasjon er det stor fare for

- Objektive kriterier
- Markedsverdi
- Kostnader
- Effektivitet
- Råd
- Fakta
- Gjensidighet
- Lov
- Presidens
- Tradisjoner
- Moral
- Behandling

- Grense
- ATL
- Forhandlingsløsning
- Forhandlinger
- Makt
- Liste
- Ideer
- Godt Alternativ

at vi blir for imøtekommende overfor motparten og at vi vil skrive under på avtalen for raskt. Vi må sikre oss at vi ikke skriver under på en avtale som burde vært avvist.

Mange forhandlere forsøker å beskytte seg mot slike resultater ved å finne frem til hvor lavt de kan gå. Dette blir da deres nedre grense. En slik nedre grense gjør det lettere å motstå press og fristelser under forhandlingene. Faren er at nedre grense er for høy eller for lav. Selv om nedre grense kan beskytte oss mot å inngå helt uholdbare avtaler, så kan en slik grense hindre begge parter i å komme frem til en fornuftig løsning.

Et alternativ til å finne vår nedre grense er å finne vårt ATL (Alternativ Til Løsning). Hva er alternativet hvis dere ikke kommer frem til en forhandlingsløsning? Hvis vi ikke får solgt huset, kan vi få leid det ut? Burde vi selge huset til underpris i stedet for å bli sitende med det? Vi bør hele tiden sammenligne forhandlingsløsningen med vårt ATL, for å se om dette tilfredsstiller våre interesser.

Å beskytte seg selv mot dårlige avtaler, er en ting. Å utnytte sine muligheter under forhandlinger er noe annet. Vårt ATL kan være løsningen. Jo bedre vårt ATL er, desto større makt har vi. Hele styrkeforholdet ligger i hvor interessert vi er i å finne frem til en forhandlingsløsning. Hvor mye vil det koste oss å kjøpe tilsvarende vare et annet sted? Vi vil stå svakt i forhandlingene hvis vi ikke vet svaret på dette spørsmålet. Hvis du kommer til et jobbintervju i en bedrift etter at vi har fått et tilbud i en annen bedrift, vil vi stille langt sterkere i forhandlingene enn om vi ikke har noen andre tilbud.



Vi vil stå langt sterkere under en forhandling om vi på forhånd har tenkt gjennom våre alternativer til en løsning. Gode løsninger ligger ikke å venter på oss. Vi må utvikle de gode løsningene selv. Dette kan gjøres i tre trinn:

1. Lag en liste over det du kan gjøre hvis forhandlingene ikke resulterer i noen avtale.
2. Finn de mest lovende ideene fra trinn 1 og gjør dem om til praktiske alternativer.
3. Velg det alternativet som du synes virker best.

Vi bør også forsøke å finne frem til motpartens ATL. Jo bedre vi kjenner den andre partens alternativer, desto bedre forberedt vil vi være før en forhandling. Når vi kjenner motpartens alternativer, vil vi lettere kunne beregne hva vi kan forvente oss av forhandlingene.

Hvis begge parter har svært gode ATL, kan det beste – for begge parter – rett og slett være å ikke forhandle. Begge parter kan da være tjent med å ikke komme frem til en avtale.

Test deg selv!

1. Hva er en forhandling?
2. Hvilke forhandlingsmetoder finnes?
3. Hvorfor skal vi unngå posisjonsforhandlinger
4. Hvorfor er det viktig å skille sak og person?
5. Hvorfor skal vi fokusere på interesser?
6. Hvordan kan vi skape muligheter for gjensidige fordeler?
7. Hvordan kan vi utvikle muligheter?
8. Hva er objektive kriterier?
9. Hvordan kan vi benytte objektive kriterier?
10. Hva er ATL?

Oppgaver

Oppgave 1

Arbeidsgivere og arbeidstakere oppfatter situasjonen forskjellig i forbindelse med lønnsforhandlinger.

Lag en liste over hvordan hver av partene oppfatter situasjonen. Prøv å finn så mange punkter som overhode mulig.

Oppgave 2

Vi kan forhandle om mange temaer. Under finner du en liste med temaer. Finn frem til objektive kriterier som vi kan brukes i forhandlingssituasjonen.

- a) Lønn
- b) Pris på dataskjerm
- c) Regler som skal gjelde i en idrettskonkurranse
- d) Samarbeidskontrakt for prosjekt
- e) Rammeavtale med en leverandør

Oppgave 3

En butikk og en leverandør har ulike interesser.

- a) Hvilke interesser vil prege forhandlingene mellom en nystartet bedrift og en leverandør butikken ønsker å handle med.
- b) Hvilke objektive kriterier kan legges til grunn i forhandlingene.

Oppgave 4

I oppgave 1 så dere på hvordan partene i lønnsforhandlinger oppfatter situasjonen forskjellig. Lag rollespill hvor dere ser på hvordan disse forhandlingene kan foregå. Dere må være bevisste på om dette blir en konkurranse eller et samspill. Lag gjerne et rollespill fra hver situasjon. Der dere trenger opplysninger trekker dere egne forutsetninger.

04



MER OM FORHANDLINGSSITUASJONER

Dette er nytt ...

- Forhandlingsjudo
- Ufine forhandlingsmetoder
- Hvordan motvirke ufine forhandlingsmetoder

Hva om motparten er vanskelige?

Det er både nyttig og greit å snakke om interesser, muligheter og kriterier, men hva om forhandlerne ikke er med på noe av dette? Mens vi prøver å diskutere interesser, står de steilt på sine standpunkter. Hva kan vi gjøre for å få dem til å oppgi sine posisjoner og konsentrere seg om fakta og kjensgjerninger?



Innhold

- Forhandlingssituasjoner
- Unngå stillingskrig
- Skill mellom sak og person
- Fokuser på interesser
- Gjensidige fordeler
- Objektive kriterier
- Alternativ til løsning

Mer om temaet

Forhandlingsjudo

Bruk av megler

Ufine forhandlingsmetoder

Hvordan motvirker vi ufine forhandlingsmetoder?

- Vanskelige
- Forhandlingsjudo
- Parere
- Fordel
- Megler
- Posisjon
- Låst
- Kritisere
- Forsvare
- Motangrep
- Avvise
- Ond sirkel
- Nøytral



Hva om motparten er vanskelige?

Det er tre metoder som kan benyttes:

1. Vi kan konsentrere oss om saken ut fra kjensgjerninger, i stedet for å bry oss om motpartens posisjoner. Denne metoden har smitteeffekt og bringer motparten ut av skyttergravene.
2. Forhandlingsjudo. Vi er ofte fristet til å ta igjen med samme mynt. Hvis de kritiserer våre forslag vil vi gjerne forsøre dem, men det fører bare til at vi spiller deres spill. Vi kan motvirke denne tendensen ved å ikke ta igjen. Vi går ikke til motangrep, men forsøker å bruke teknikk for å parere angrepet og utnytte deres styrke til vår fordel.
3. Bruke megler som vet hvor viktig og nyttig det er å fokusere på interesser, muligheter og kriterier. Den mest effektive metoden megleren kan benytte er et-avtaleutkast-metoden. Samspillforhandlinger har vi behandlet i forrige kapittel, så vi vil se nærmere på forhandlingsjudo og bruk av megler.

Forhandlingsjudo

Hvis den andre parten inntar en posisjon som låser seg, vil vi være fristet til å kritisere eller avvise den. Hvis den andre parten kritiserer våre forslag, vil vi være fristet til å krysse ned i skyttergravene for å forsøre dem. Hvis de angriper oss, vil vi være fristet til å forsøre oss og sette inn et motangrep. Hvis de prøver å være tøffe, så vil vi gjerne ta igjen med samme mynt.

Hvis vi gjør dette, ender vi opp med å spille deres spill, som er konkurranseforhandlinger på sitt verste. Ved å avvise deres posisjon, oppnår vi bare å gjøre situasjonen ennå mer fastlåst. Ved å forsøre vår egen posisjon, låser vi oss selv fast. Resultatet er at forhandlingene spører av og ender med personangrep. I slike tilfeller befinner vi oss i en ond sirkel, der vi hele tiden angriper og forsvarer oss, uten å komme noen vei.

Forhandlingsjudo går ut på å bryte den onde sirkelen ved å forholde seg nøytral. I stedet for å ta igjen, bør vi vike unna angrepet og lede det mot problemet i stedet. Vi bruker vår teknikk til å parere angrepet og utnytte deres styrke til vår fordel, ved å få dem til å samarbeide om å utforske felles interesser, muligheter for gjensidige fordeler og objektive kriterier.

Forhandleres angrep kan foregå på tre mulige måter:

1. Tilkjennegivelse av sin posisjon på en kraftfull måte.
2. Angripe våre ideer.
3. Angripe oss.

Hvordan skal vi forsøre oss mot disse angrepene?

Ikke angrip motpartens standpunkter. Når motparten tilkjennegir sine standpunkter, bør vi verken avvise dem eller godta dem. Betrakt dem i stedet som muligheter. Finn ut hvilke interesser som ligger bak, kartlegg prinsippene de avspeiler og finn ut hvordan de kan forbedres. Anta at posisjonen deres er et uttrykk for et oppriktig ønske om å ivareta interesser for begge parter. Spør dem hvordan standpunktene deres kan bidra til å løse det aktuelle problemet. Se på dem som en mulighet og finn ut hvordan det kan imøtekommes begge parters interesser. Vi må også finne frem til og diskutere de prinsippene som ligger til grunn for motpartens posisjoner. For å få dem interessert i å forbedre de mulighetene som ligger på bordet, kan partene diskutere rent hypotetisk hva som ville skjedd hvis deres standpunkter ble akseptert.

Eksempel

Fagforeningen ved hotell Sesa hadde møte for å forberede lønnsforhandlingene senere i måneden. Hotell Sesa hadde ikke særlig god økonomi og hadde gått med underskudd to år på rad. Fagforeningen skulle nå forhandle med ledelsen om de nye lønnsavtalene for de ansatte.

Fagforeningslederen Silje Olsen, sier at siden vi er så lavt lønnet må vi ha en lønnsøkning på kr. 5 per time. Da vil vi komme opp i en lønn som vi kan leve av. Vi har vært lønnstapere i mange år. Dette gapet må vi nå begynne å ta igjen.

Trine Nilsen spør da Silje om hvordan hun tror et lønnskrav på kr. 5 per time vil virke på bedriften. Silje svarer at vi må ha kr. 5 per time for å lønnen skal bli anstendig.

Trine spør da hvordan hun tror daglig leder vil bli møtt av styret når han kommer å sier at han har akseptert et lønnskrav på kr. 5 per time, mens resten av hotellnæringen har fått kr. 1 per time i lønnsøkning.

Silje ler og sier at han ville få sparken med en gang. Og styret ville kanskje legge ned hotellet, ettersom de går med underskudd. Kanskje vi må være kreative i våre forslag til løsninger dette året og se på våre interesser.

Vi bør ikke forsøre ideene våre, men heller invitere til kritikk og råd. Mye av tiden under forhandlinger går med til kritikk. Men i stedet for å forsøre oss mot motpartens kritikk, bør vi ønske den velkommen. I stedet for å be dem godta eller avvise et forslag, bør vi spørre dem hva som er galt med det. Lytt så til motpartens kritikk og finn ut hvilke interesser kritikken skjuler. Disse skjulte interessene kan være et nyttig utgangspunkt når vi skal prøve å forbedre våre egne ideer og forslag.

En annen måte å kanalisere kritikk i en konstruktiv retning på, er å snu situasjonen på hodet og be om deres råd. "Hva ville dere gjort hvis dere var i min situasjon?" På den måten kan vi få motparten til å se situasjonen fra vår

- Tilkjennegivelse
- Angrep
- Forsvare
- Muligheter
- Ønske
- Kritikk
- Råd
- Ønske velkommen
- Situasjon

- Lene tilbake
- Spørsmål
- Svar
- Mening
- Forståelse
- Taushet
- Megler
- Ett-avtaleutkast

side, noe som kan gjøre det lettere for dem å finne løsninger som ivaretar våre interesser.

Gjør et angrep på deg om til et angrep på problemet. Når motparten angriper oss personlig, noe som skjer ofte, bør vi motstå fristelsen til å forsvere oss eller angripe dem. Vi bør lene oss tilbake i stolen og la dem rase fra seg. Hør på det de har å si og vis at du forstår hva de sier, ved hjelp av teknikken aktiv lytting. Når de er ferdig med angrepet, gjør vi det om til et angrep på problemet. Still spørsmål og vent. Kom oftere med spørsmål enn med erklæringer. Erklæringer fører ofte til motstand, mens spørsmål fører til svar. Spørsmål gir motparten mulighet til å si sin mening, slik at vi får muligheten til å forstå dem. Spørsmål kan også brukes til å tvinge den andre parten til å fokusere på problemet. Spørsmål gir heller ikke motparten noe angrepsmål. Spørsmål kritiserer heller ikke, de opplyser. (Se kapitlet om Aktiv lytting)



Taushet er et av våre beste våpen. Bruk det. Hvis motparten kommer med et urimelig forslag, eller et angrep som du mener er uberettiget, kan det lureste være å sitte der uten å si noe som helst. Hvis vi har stilt et ærlig spørsmål som de ikke har gitt oss skikkelig svar på, så bør vi bare vente. Folk synes det er ubehagelig å bli møtt med taushet i slike situasjoner.

Taushet skaper ofte inntrykket av at forhandlingene er gått i stå, en situasjon den andre parten som regel vil føle seg tvunget til å endre på gjennom å svare på spørsmålet vårt, eller komme med et annet forslag. Å holde munnen lukket, kan ofte være noe av det mest effektive vi kan foreta oss under en forhandling.

Bruk av Megler

Hvis vi ikke lykkes i å snu spillet fra konkurranseforhandlinger til samspill-forhandlinger, bør vi overveie å tilkalle en tredjeperson – en megler. Megleren benytter da ett-avtaleutkast-metoden, for å hjelpe til med problemene.

Metoden går ut på at megleren snakker med partene og finne frem til deres interesser. Han prater med partene hver for seg og/eller sammen. Ingen av partene er på dette tidspunktet villige til å gjøre flere innrømmelser, fordi de er redd for at det bare vil føre til enda flere innrømmelser.

Megleren kan skille den skapende prosessen fra beslutningsprosessen og redusere antall beslutninger som er nødvendig for å komme frem til enighet. Han/hun vil hjelpe partene til å forstå hva de vil oppnå med beslutningene. Han/hun vil også finne frem partenes ønsker og interesser, altså hva som ligger bak deres fastlåste posisjoner.

Ole Hansen har engasjert en entreprenør for å bygge et hus. Etter at bygningen er i gang ønsker Ole Hansen et vindu ekstra i stua, men entreprenøren sier blankt nei til å sette inn et vindu der Ole Hansen ønsker det, uten å gi noen begrunnelse. Ole Hansen ønsker vinduet akkurat på dette bestemte stedet. De går så til en megler. Megleren vil ikke spørre hvor stort vindu han ønsker, men hvorfor han vil ha det. Megleren finner frem til partenes interesser i saken. Opplysningene som kommer frem danner så en liste som megleren kan bruke i sitt videre arbeid.

På bakgrunn av de opplysningene som kommer frem, vil megleren lage en skisse til avtale. Så diskuterer han disse skissene med partene, som kommer med innspill til megleren. På bakgrunn av de nye opplysningene kommer megleren med en ny skisse, som partene kommer med innspill på. Partene trenger ikke å låse seg i noe bestemt standpunkt, men likevel sitter de sammen og forsøker å finne frem til de beste løsningene

Slik fortsetter det, med nye skisser og nye forslag, helt til megleren føler at han/hun ikke kan gjøre flere forbedringer. Megleren har da forsøkt å ta hensyn til partenes ønsker så langt det har vært mulig og vil da råde partene til å akseptere disse forslagene.

Vi ser at Ett-avtaleutkast-metoden kan være til stor hjelp i forhandlinger mellom to parter, der en tredjemann er tilstede som megler. Når det er mange parter involvert, er den ikke til å komme utenom. Ethundreogfemti nasjoner kan ikke diskutere ethundreogfemti forslag på en konstruktiv måte. De kan heller ikke gjøre innrømmelser som er betinget av at alle andre gjør innrømmelser. De har behov for en enklere beslutningsprosess, som løses ved ett-avtaleutkast-metoden.

Vi trenger ikke å be om tillatelse til å bruke metoden. Det eneste vi trenger å gjøre er å lage noen skisser til løsninger og be om kritikk. Hvis partene ikke er villige til å snakke med hverandre direkte kan megleren ta med skissen rundt til hver av partene.

Hvem kan være megler? Alle kan i prinsippet være en megler og hvem som helst kan i prinsippet bli satt til jobben. Likevel krever situasjonen at megleren har visse personlige egenskaper. De viktigste egenskapene vil være at megleren kan være upartisk, samtidig som han eller hun er flink til å lytte. Ett-avtaleutkast-metoden er brukt med hell i mange sammenhenger. Under lønnsforhandlingene hender det at partene ikke kommer til enighet. Da går partene til riksmeklingsmannen, som benytter et-avtaleutkast-metoden for å komme frem til en løsning.

- Skapende prosess
- Beslutningsprosess
- Enighet
- Skisse til avtale
- Ny skisse
- Innspill
- Hensyn til ønsker
- Råd
- Samtale
- Upartisk
- Flink til å lytte
- Riksmeklingsmannen

- Ubalanse
- Nye krav
- Løgner
- Former for press
- Avgjørende fordel
- Neville Chamberlain
- Gi igjen
- Unrealistiske krav
- Konkurranseforhandlinger
- Bevisste manipulasjoner
- Psykologisk krigføring
- Posisjonelt press

Ufine forhandlingsmetoder

Hva om den andre parten lurer oss og prøver å få oss ut av balanse? Eller hva om de kommer med nye krav akkurat idet vi er i ferd med å finne en løsning? Det finnes mange knep og metoder som kan brukes for å utnytte en forhandlingsmotpart. Noen av dem kjenner vi. De spenner fra løgner til forskjellige former for press. De kan være ulovlige, uetiske eller ganske enkelt ubehagelige. Hensikten med å bruke dem, er å oppnå en avgjørende fordel under forhandlingene. Vi kaller disse metodene for "ufine forhandlingsmetoder".

Det er to vanlige reaksjonsformer når vi finner ut at noen benytter seg av slike forhandlingsmetoder. Den vanligste reaksjonsformen er at vi finner oss i det. Vi lar tvilen komme motparten til gode. Det var slik den britiske statsministeren Neville Chamberlain reagerte på Hitlers forhandlingstaktikk i 1938. Hver gang Chamberlain trodde at han hadde en avtale, stilte Hitler nye krav. Munchen-avtalen gjorde Chamberlain kjent over hele verden, som fredens redningsmann. Et år senere begynte 2. verdenskrig. Resultatet blir gjerne at vi blir sinte og lover oss selv at vi aldri skal forhandle med dem igjen.

Den andre reaksjonen er å gi igjen med samme mynt. Hvis de stiller helt unrealistiske krav, så gjør vi det samme. Hvis de prøver å lure oss, så prøver vi å lure dem. Til slutt er ingen av partene villige til å gi etter på noe punkt, og forhandlingene bryter sammen. Vi har fått konkurranseforhandlinger der ingen av partene er villige til å gi etter.

Ufine forhandlingsmetoder bryter alle regler, fordi de ikke kan benyttes av begge parter. Enten skal ikke den andre parten vite om dem, eller så skal han stilltiende godta dem.

Ufine forhandlingsmetoder kan deles inn i tre kategorier:

1. bevisste manipulasjoner
2. psykologisk krigføring
3. posisjonelt press

For å bli flinke til å forhandle må vi kjenne til metodene og vite hvordan vi skal imøtegå dem.

Bevisste manipulasjoner

1. Feilaktig informasjon: Denne bilen har bare gått 80 000 km og har kun hatt en eier, som var en eldre dame. Faren er alltid at slike opplysninger ikke stemmer. Ved å skille mellom sak og person, vil vi ikke stole på motparten, men kontrollere opplysningene.

2. Uklare fullmakter: Det hender at forhandlere vil at vi skal tro at de har fullmakt til å inngå en avtale, når de i virkeligheten ikke har det. Etter at de har presset oss så hardt de kan, og vi har kommet frem til en avtale, får vi plutselig høre at avtalen må godkjennes av en annen. Ønsket her er å få en bit til av kaka. Vi bør derfor ikke ta det for gitt at motparten har ubegrensede fullmakter. Før vi begynner å gjøre innrømmelser, må vi finne ut hvilke fullmakter den andre parten virkelig har.

3. Tivilsommelige intensjoner: Hvis vi er i tvil om at motparten vil oppfylle de intensjonene som er nedfelt i avtalen, kan vi be om at det tilføyes betingelser som sikrer oss mot slike avtalebrudd.

4. Motvilje mot å røpe hva vi dypest sett mener, er ikke det samme som



å forsøke å føre den andre parten bak lyset: Bevisste forvrengninger av fakta er noe helt annet enn å skjule litt av hva man tenker. Vi trenger ikke å fortelle motparten alt. Hvis vi blir trengt opp i et hjørne, kan vi svare på en nøytral måte.

Psykologisk krigføring

1. Stressede situasjoner: Den fysiske rammen rundt forhandlingene betyr mye. Det er mange ting som kan skape stress hos en av partene, enten bevisst eller ubevisst. Hvis vi føler oss stresset bør vi spørre hvorfor vi føler oss stresset. Er det støy i rommet? Er rommet for kaldt eller for varmt? Blir forhandlingene forstyrret av kolleger? Slike ting kan være et bevisst skapt stress for at motparten skal komme med innrømmelser, ved at de ønsker å avslutte forhandlingene så raskt som mulig. Det er tillatt å be om nye stoler, en pause eller at forhandlingene legges et annet sted. Vi må først finne ut hva problemet er før vi forhandler om en løsning på en objektiv måte.

2. Personangrep: Hvis forhandlere ønsker at vi skal føle oss uvel, kan de oppnå det ved å angripe enkeltpersoner. De kan bemerke klær eller hvordan vi ser ut. "Har du vært oppe hele natta?" De kan også ydmyke oss på en eller annen måte. Løsningen på dette er ganske enkelt å ta det opp med motparten. Som regel vil det være nok til å få personangrepene til å opphøre.

3. Skuespill: Dette er en forhandlingsteknikk vi kjenner fra filmer, med den slemme politimannen (spiller slem), som truer den mistenkte på flere måter, og den gode politimannen, som ber den andre om å stoppe det brutale forhøret. Resultatet blir at den mistenkte forteller det han vet. Denne formen for skuespill brukes også under forhandlinger. I forhandlingssituasjoner er variasjonene på dette skuespillet større enn det enkle eksemplet som er nevnt over. Kjenner vi metoden er den ikke vanskelig å avsløre. Når den "snille" kommer med sitt tilbud, må vi stille det samme spørsmålet som ble rettet til den "slemme".

4. Trusler: Trusler er en av de mest destruktive forhandlingsknepene. Trusler kan virke enkle, for ofte er det bare noen få ord og så får man viljen sin. Selve truslen blir aldri satt ut i livet. Problemets er at trusler kan føre til mottru-

- Stress
- Bevisst skapt
- Ydmykelse
- Personlig
- Good cop/bad cop
- Trusler
- Mottrusler

- Vurdere
- Objektivt
- Saklig
- Ikke svar
- Forhandlingsuvilje
- Ublu krav
- Dempede forventninger
- Nye krav
- Få innrømmelser
- Krisemaksimering
- Gjenstridige partnere
- Bevisste forsinkelser

sler og da er vi inne i en ond sirkel. Trusler kan også virke mot sin hensikt. For eksempel kan en fagforeningsleder gå til pressen og hevde at ledelsen har så dårlige kort at de har begynt å komme med trusler. Den beste måten å håndtere trusler, er å vurdere dem objektivt og saklig. For å unngå fremtidig bruk av trusler kan vi svare med: " Vi forhandler bare på et saklig og objektivt grunnlag. Vi svarer av prinsipp aldri på trusler."

Posisjonelt press

1. Forhandlingsuvilje: Vi kan noen ganger bli møtt med svar som: " Vi møtes i retten." Det betyr at en ikke er villig til å forhandle. En variant av denne forhandlingsuviljen er å stille betingelser for å starte forhandlinger. Det første vi bør gjøre er å finne ut om dette er en ufin metode. Det andre er å snakke om uviljen til å forhandle, uten å gå til angrep fordi de ikke er villig til å forhandle. Etter at slike ting er avklart kan vi foreslå å forhandle gjennom en tredjemann (megler).
2. Ublu krav: Ublu krav er å tilby kr. 50.000 for noe som er verdt kr. 300.000. Hensikten er å dempe våre forventninger. De regner med at det ekstreme utgangspunktet vil gi dem et bedre sluttresultat. Farene er at forhandlingene avbrytes fordi man mister troen på at det vil være mulig å komme til enighet. Her kan det være lurt å ta opp problemet og be dem om å begrunne forslagene sine ved å legge objektive kriterier til grunn. Dette er ofte nok til at forhandlerne forstår hvor urimelige kravene er.
3. Nye krav: Noen forhandlere kommer stadig med nye krav, noen ganger ved å gå tilbake til ting som var avklart tidligere. Hensikten med metoden er å gjøre så få innrømmelser som mulig totalt sett. Når vi oppdager at motparten bruker slike metoder bør vi ta det opp med dem og be om en pause i forhandlingene, for å finne ut om vi ønsker å fortsette forhandlingene.
4. Krisemaksimering: Den ene parten forsøker å overdrive konsekvenser. Hensikten er å få den andre parten å gi etter ved å sette ting helt på spissen. Dette er et farlig spill. Spillet er lett å avsløre. Vi kan angripe ekstreme standpunkter ved å ikke ta dem alvorlig og fortsette å diskutere saken.
5. Gjenstridige partnere: Et vanlig knep er å henvise til en partner som er uvillig til å gjøre innrømmelser. " Jeg er enig med deg, men sjefen min er ikke enig med deg." I slike tilfeller bør vi først få den samarbeidsvillige forhandleren gi sitt skriftlige samtykke og deretter forsøke å forhandle med den gjenstridige partneren.
6. Bevisste forsinkelser: Den ene parten vil prøve å utsette en beslutning til det tidspunktet de mener er mest gunstig. Dette kan bli dyrkjøpte erfaringer. Vi bør ta opp en slik uthalingsteknikk med motparten. For å få fart i prosessen eller finne frem til kriterier for tidsfrister, så kan vi innlede forhandlinger med en tredje part.





Vi må ikke la oss bli overkjørt av motparten. Ofte kan det være lurt å starte forhandlinger med å forhandle om hvilke regler vi skal forhandle etter. Vi må være forberedt på å slåss mot ufine forhandlingsmetoder. Det kan være godt å vite at vi kan være like harde uten å ty til slike metoder, for det er lettere å forsvere prinsipper enn en uredelig taktikk.

Hvordan motvirke ufine forhandlingsmetoder

Vi kan ikke hindre at motparten bruker ufine metoder i forhandlingene, men vi kan gjøre vårt ytterste for at de ikke skal få innvirke på forhandlingene. Når vi finner ut at motparten bruker skitne knep må vi først finne ut hvilke knep som brukes. Ofte kan det være nok at vi oppdager knepet for at motparten skal slutte å bruke dem. Hvis de ikke slutter, må vi legge opp en taktikk som motvirker eller nøytraliserer knepene (se over).

Når vi har funnet ut hvilke knep som brukes, bør vi ta det opp med motparten. Vi begynner da en forhandling om spillereglene for forhandlingene. Spillereglene dreier seg om måten å forhandle på, men målet er fortsatt å komme til en avtale i en sak. Derfor vil metoden være den samme som er nevnt tidligere.

1. Skill mellom sak og person
2. Fokuser på interesser, ikke posisjoner
3. Skap muligheter for gjensidige fordeler
4. Krev bruk av objektive kriterier

Test deg selv!

1. Hva kan vi gjøre hvis motparten virker vanskelig?
2. Hva går forhandlingsjudo ut på?
3. Hvorfor skal vi benytte megler?
4. Hvordan kan en megler arbeide?
5. Hvilke ufine forhandlingsmetoder finnes?
6. Hvordan motvirker vi ufine forhandlingsmetoder?

Oppgaver

Oppgave 1

Arbeid i grupper på tre elever og lag et rollespill.

Dere skal forhandle om lønnen deres. Forhandlingene har låst seg fast og dere trenger hjelp. Dere velger å kontakte en megler for å løse situasjonen.

Oppgave 2

Arbeid sammen i grupper og lag et rollespill.

Rollespillet skal illustrere hvordan en forhandler bruker ufine forhandlingsmetoder og hvordan den andre motvirker ufine forhandlingsmetoder.

05

KONFLIKTLØSNING

Dette er nytt ...

- Konfliktløsning i bedriften
- Hvordan kan vi bidra til å løse konflikter

Konflikter

Ingen organisasjoner er så bra at det ikke kan oppstå konflikter. Det vil alltid oppstå misforståelser. Konflikter kan også komme av uenighet i ulike saker. Det kan oppstå konfrontasjoner mellom personer og små irritasjoner kan vokse seg store.



Mer om temaet

Aktiv Lytting
Forhandlinger

Internett:

- adresse
- adresse
- adresse

Innhold Konflikter

Konfliktens skjulte sider

Konfliktløsningsystem

Plan A: Finn felles mål og vinn-vinn-løsninger

Plan B: Klargjør, sorter og verdsett meningsforsk-jeller

Plan C: Skap vilje til forandring

Plan D: Analyser mønstre som stadig gjentar seg

Plan E: Gjennomfør en-sidig forandring

Konfliktløsende system

Konfliktløsende system i Bruk

- Stridigheter
- Dolking
- Utskjellinger
- Drama
- Dårlig samarbeid
- Avdekke
- Konstruktiv
- Teamarbeid
- Læreremuligheter
- Kreative evner
- Personlig vekst
- Distraherende frustrasjoner
- Nødvendige
- Retning
- Utvikling

Konflikter

Hvis vi lar følelsene få fritt utløp, kan det bryte ut bitre stridigheter. Det hender at folk begynner å ”dolke” hverandre i ryggen. Det kan bryte ut åpne konflikter mellom kolleger. Det er verbale utskjellinger og i verste fall nekter de involverte å kommunisere i det hele tatt.

Det er ikke ofte det blir så dramatisk, men det har hendt. Oftest gir konflikten utslag i dårlig samarbeid. En administrerende direktør sa: ”Vi har ingen egentlige konflikter. Jeg klarer bare ikke å få folk til å samarbeide.” Dette er en konflikt.

Vi kan aldri eliminere konflikter. Vi kan derimot lære oss hvordan vi kan avdekke konflikter så tidlig som mulig og løse dem på en konstruktiv måte. Vi kan også lære oss å bruke konfliktene i vårt arbeid.

Teamarbeid betyr ikke at alle sitter sammen i fullkommen harmoni. Teamarbeid betyr at vi går fremover sammen, snur uenighet til styrke og forbedrer gruppens kommunikasjon og evne til problem løsning.

To hoder tenker bedre enn ett, men bare hvis de inneholder forskjellige oppfatninger. Dette innebærer at vi får konflikter innimellom.



Konflikter gir oss muligheter til å lære. De utfordrer våre kreative evner. Når for eksempel Pers forslag gjør Karl forbannet, må de ta med seg forslaget tilbake og de tvinges til å være kreative sammen.

Konflikter gir også muligheter til personlig vekst. Når Per kommer til enighet med Karl, lærer han noe som kan brukes i andre situasjoner. På den måten blir vi mer effektive ved at vi klarer å forutse andre menneskers behov.

Det er ikke konfliktene i seg selv, men muligheten til å løse dem, som bidrar til å utvikle evnene til alle medarbeiderne i en organisasjon. Hvis medarbeiderne frigjøres fra distraherende frustrasjoner og sinne, fjernes samtidig hindringene de tidligere la i veien for hverandre. Dermed settes de i stand til å utvikle sine evner fullt ut.

Konflikter er verken gode eller dårlige. Hvis de styres riktig, er de nødvendige. Hvor ville bedriftene vært hvis de ikke hadde konflikter? De ville nok overlevd i mange år, men kreativiteten og nytenkningen vil bli borte. Medarbeiderne i slike bedrifter ville ikke utviklet seg, verken som personer eller som team. Alle grupper trenger problemer som må løses og meningsforskjeller som må forsones. Noen konflikter er likevel bedre enn andre.

Hvis vi klarer å håndtere konflikter konstruktivt, kan vi styre konflikten i retning av kreativitet og utvikling.

Konfliktenes skjulte sider

Konflikter har mange sider og mange skjulte lag. Disse skjulte lagene i komplekse konflikter kan sammenligges med et isfjell, slik vi har gjort i figuren. Hvert punkt i isfjellet står for noe som ikke synes på overflaten, men som likevel gir diskusjonen økt vekt og gjør standpunktene urokkelige når vi er i en konflikt. For å gå inn i konfliktene på de forskjellige nivåene kan vi stille følgende spørsmål.

Saken
Personligheten
Følelser
Interesser, behov og lyster
Selvbilde og selvrespekt
Skjulte forventninger
Uløste saker fra fortiden
Bevissthet om sammenhenger

- Saker: Hvilke saker synes på konfliktenes overflate?
- Personligheter: Bidrar ulike personligheter til misforståelser? Hvilke ulikheter er det i så fall og hvordan virker de?
- Følelser: Hvilke følelser påvirker dine reaksjoner? Hvilke følelser påvirker dine synspunkter? Hva er dine følelser overfor partene? Hvordan kommuniserer du dine følelser?
- Interesser, behov og lyster: Hvordan vil du foreslå at konflikten kan løses? Hvorfor foreslår du denne løsningen? Hvilke dypere hensyn driver konflikten? Hva vil du egentlig oppnå? Hvorfor? Hvilke behov eller lyster ville gjort deg fornøyd dersom de ble tilfredsstilt? Hvorfor er det viktig? Hva har det du vil oppnå med konflikten å gjøre?
- Selvbilde og selvrespekt: Hva føler du om deg selv og din egen atferd når du er i konflikt? Hva er dine sterke og svake sider?
- Skjulte forventninger: Hva venter du av den andre parten i konflikten? Hva venter du av deg selv? Har du klart, åpent og ærlig kommunisert forventningene dine til den andre personen? Hva ville skje dersom du gjorde det? Hvordan kan du frigjøre deg fra falske forventninger?
- Uløste saker fra fortiden: Minner denne konflikten deg om noe du har opplevd før? Finnes det noen uoppkjort sak fra fortiden som låser deg? Hvorfor?
- Bevissthet om sammenhenger: Hvor mange av svarene har jeg delt med motstanderen min? Hvorfor har du valgt å holde tett? Finnes det måter du kunne dele dette på?

Den kunnskapen som kommer frem i disse spørsmålene vil gi oss stor innsikt i konflikten. Ofte deler vi ikke slike ting med motparten fordi vi ikke ønsker å virke sårbare overfor andre. Vi ønsker å beskytte oss selv, fordi vi frykter hva som kunne bli avdekket ved ærlig kommunikasjon.

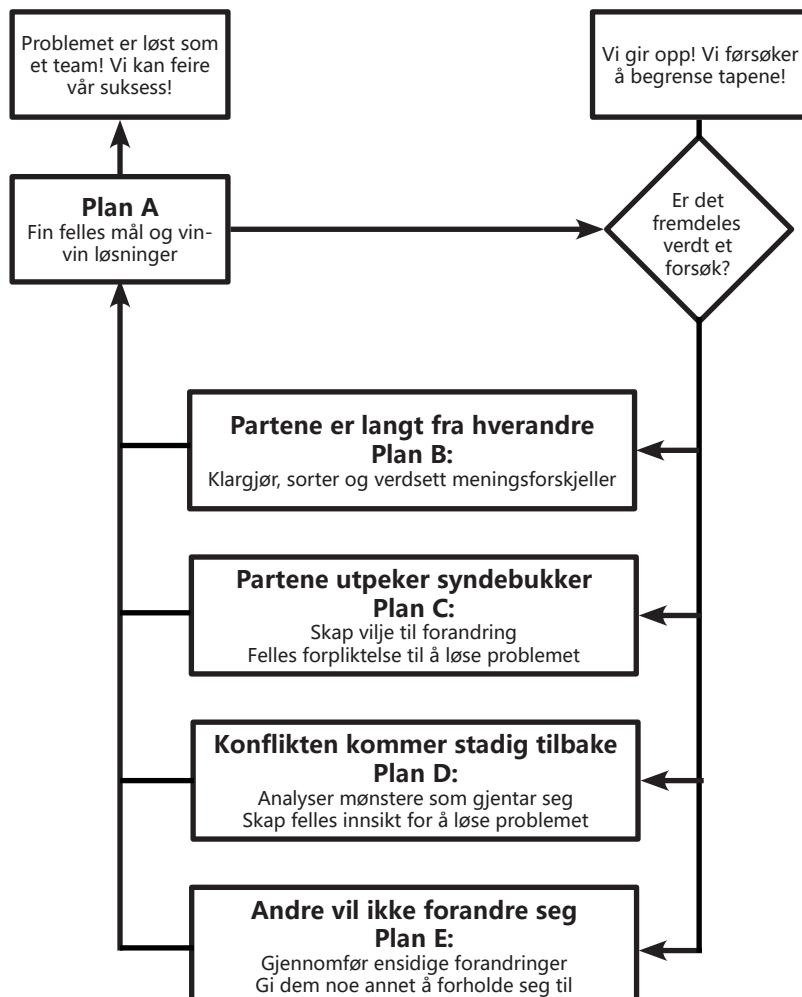
Men hvordan kan den andre parten begynne å lytte, bli interessert eller pålitelig dersom vi ikke gir dem informasjon som kan få dem til å forstå hvem vi er, og hvorfor vi er sinte? Vil vi komme frem til det egentlige stridsspørsmålet må noen ta det første skrittet for å smelte isfjellet. Det kan like godt være oss, siden vi kun har kontroll over oss selv. Når vi gjør dette vil motparten vanligvis begynne å lytte, bli interessert og oppstre på en mer tillitsvekkende måte.

Den beste måten å komme under overflaten på en konflikt er ved å undersøke vårt eget isfjell og være villig til å avdekke våre dypeste spørsmål for den andre personen. Vi klarer ikke å beskrive ting vi ikke vet. Vi kan til og med klare å

- Skjulte lag
- Komplekse konflikter
- Isfjell
- Stille spørsmål
- Konfliktens overflate
- Løsninger
- Egen atferd
- Ærlig kommunikasjon
- Falske forventninger
- Uoppkjorte saker
- Dype spørsmål

- Følsomme spørsmål
- Formålsløst sidespor
- Lytte aktivt
- Synspunkter
- Ulike fremgangsmåter
- Omformulere
- Legge grunnlag
- Suksess
- Tap

skjule denne informasjonen for oss selv, særlig hvis den henger sammen med følsomme spørsmål eller uløste konflikter fra fortiden som du ikke ønsker å ta opp igjen. Vi tror vi snakker om det som virkelig foregår, mens vi egentlig er inne på et formålsløst sidespor.



Konfliktløsningssystemet

De fleste av oss har sikkert visse ferdigheter i å megle, enten vi har lært det hjemme eller på skolen. Vi kan være flink til å lytte aktivt. Da kan vi kontrollere at vi har forstått de andres synspunkter og at de har forstått våre. Vi skal nå se nærmere på et system for å møte en hvilken som helst konflikt.

Systemet består av en rekke med ulike fremgangsmåter: Plan A, plan B, plan C, plan D og plan E. Vi skal nå forklar hva disse planene går ut på og hvordan vi kan bruke dem. Formålet med hver plan er enten å hjelpe med å omformulere en bestemt konflikt til et problem som vi kan løse som et team, eller legge grunnlaget for å bringe konflikten videre til neste plan.

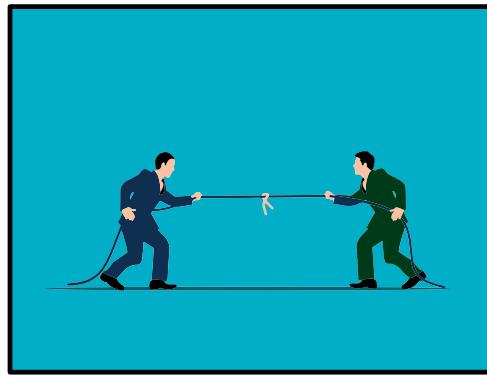
Systemet er svært enkelt. Det har bare to akseptable løsninger når folk er uenige.

1. Vi kan feire vår egen suksess når teamet angriper problemet i fellesskap slik at konflikten forsvinner.
2. Vi kan begrense våre tap ved å bringe relasjonen til opphør.

Selv om den siste løsningen betyr at vi ikke kan virkelig gjøre våre mål, vil det i noen situasjoner være bedre enn å forlenge kampen i det uendelige. Det

er derfor illustrasjonen stadig vender tilbake til punktet " er det fortsatt verdt et forsøk?"

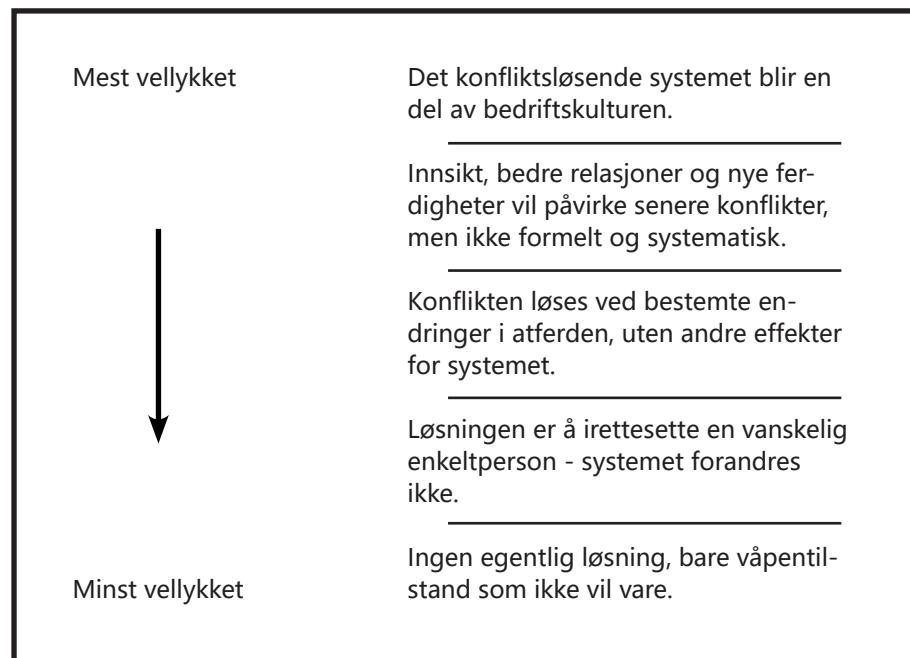
Det finnes ingen regler for hvordan vi bør ta oss gjennom de forskjellige planene, men vi bør alltid holde muligheten åpen for å vende tilbake til plan A og omdefinere konflikten til et felles problem.



Dette forutsetter at man kan godta løsninger av typen: " Han/hun vil ikke forandre seg, så si han/henne opp." eller " Jeg bør si opp. Jeg har gjort mitt beste, men det ser ikke ut til å bli noen endring."

Spørsmålet er om vi bør fortsette jakten på vinn-vinn-løsninger, eller om vi bør prøve en vinn-tap-løsning. Hvis målet ikke går ut på å ødelegge motparten, må vi fortsette jakten på vinn-vinn-løsninger. Målet med en konfliktløsnings-situasjon er å komme frem til en vinn-vinn-situasjon, hvor alle kan bli fornøyd. Men skal vi få til vinn-vinn-løsninger må vi ikke bare løse dagens problemer, vi må skape en varig løsning. Forskjellige løsningsalternativer kan rangeres på følgende måte:

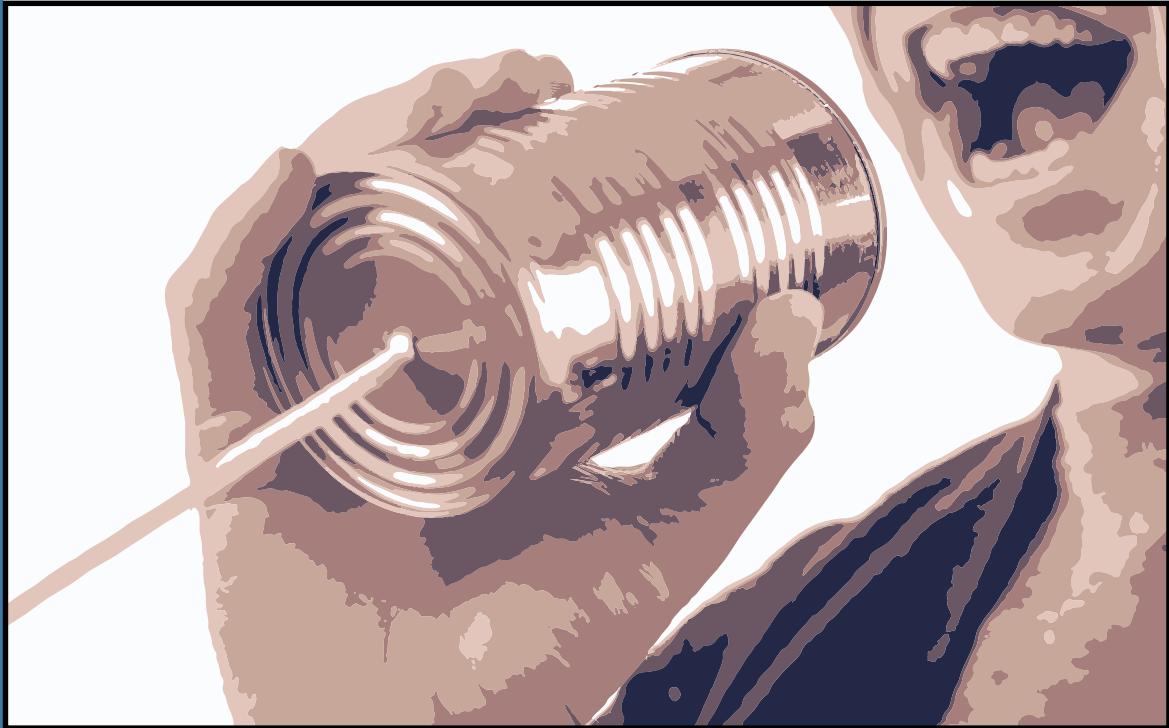
Den som vil skape samstemmighet ved å løse konflikter, må ta styring over prosessen, ikke over løsningen. Partene i en konflikt skal selv løse sine problemer.



Noen ganger trenger de en megler til å styre prosessen. Alt en megler gjør er å demonstrere sine evner til å kommunisere. De stridende partene klarer å rope og skrike til hverandre uten hjelp. Megleren trengs for å styre prosessen. Å styre prosessen betyr å arbeide med problemet. Megleren kan ved sitt forbilde vise hvordan dialogen holdes i gang og gi forståelse av at vedkommende ønsker å hjelpe partene til å samarbeide. Megleren trenger å lytte og slutte seg til de konstruktive sidene de stridende partene har og gjenspeile deres optimisme.

- Felles problem
- Vinn-vinn-løsninger
- Varig løsning
- Løsningsalternativer
- Megler
- Demonstrasjons-
evner
- Rope
- Skrike
- Dialog
- Konstruktive sider
- Optimisme

- Forenlig mål
- Kreativitet
- Idemyldring
- Samordning
- Tilbakemelding
- Gjensidig intervju
- Meningsfulle mål
- Uforenlig mål
- Meningsforskjeller
- Undertrykke følelser



Plan A: Finn felles mål og vinn-vinn-løsninger

Konfliktløsning dreier seg om å rette oppmerksomheten mot felles og forenlig mål. Konflikter er ikke noe stort problem dersom vi kan takle dem i fellesskap. Det krever kreativitet, idémyldring, samordning, tilbakemeldinger og andre trekk ved teamarbeid. En konflikt er ikke lenger en konflikt når gruppen klarer å ta opp problemene i fellesskap.

Felles mål gjør det lettere for gruppens medlemmer å kommunisere, slik at de løser meningsforskjeller på en konstruktiv måte. Teknikken som brukes i Plan A er å lytte aktivt, sortere mål og oppmuntre til åpenhet om andres følelser og bekymringer.

En megler kan gjennomføre plan A i tre trinn. Det første er gjensidig intervju. Her lytter megleren aktivt for å komme frem til hva partene egentlig vil oppnå. Det andre trinnet er å klargjøre partenes meningsfulle og positive mål. Det tredje trinnet består i å prioritere de viktigste målene, med særlig vekt på dem som er felles for alle i teamet. Hvis konfliktens parter har uforenlig mål, vil plan A avdekke dette.

Meningsforskjeller må ikke undertrykkes, for da kan de dukke opp senere, og gjerne med større kraft. Vi bør anerkjenne meningsforskjeller uten å fjerne dem. Det er ikke sikkert at vi må være enige i alt. Vi kan ha ulike meninger om ting, men når vi skal forsøke å løse et problem er det ikke sikkert at meningsforskjellene betyr noe. Vi må fokusere på målene vi har felles med andre. Det kan tenkes at vi må arbeide med andre og uforenlig mål senere. Plan A er første skrittet til å etablere en konstruktiv vinn-vinn-metode.

Flykt ikke fra følelser. På samme måte som meningsforskjeller ikke skal undertrykkes, skal vi heller ikke undertrykke følelser. I bedrifter vil det oppstå følelser som misunnelse, sinne, sårhetsfrykt, skyld, sorg og savn. Alle disse følelsene har positive og negative sider. Utnyttes de positivt kan de bidra til å skape kreative miljøer. Undertrykkes derimot følelsene kan de føre til at konfliktene trappes opp til et nivå hvor Plan A ikke kan gjennomføres. Når vi snakker om

følelser, har vi lett for å gå i forsvarsposisjon, ved at vi skjuler følelsene bak et motangrep. Motangrep er ikke beste forsvar, for motangrepet gjør det bare ennå vanskeligere å komme til enighet.

Bitterhet må aldri få feste seg. I mange bedrifter blir konflikter ikke fulgt opp. Mange håper at alt vil løse seg, men negative effekter på arbeidsmoralen hoper seg opp. La det bli en regel at ingen sår må feste seg, og ingen konflikt må pågå over lang tid. Enhver alvorlig konflikt må gis høyeste prioritet. Vi kan ha følgende regel:

En vinn-vinn-løsning betyr ikke at vi må inngå kompromisser der begge parter oppnår mindre enn de hadde håpet på. Idealet er at resultatet blir enda bedre for alle parter.

Ingen skal bære nag til noen når man drar hjem i helgen. Det er helt i orden å bli forbannet, så lenge du innen fredag enten har løst konflikten med de andre partene eller har planlagt en prosess for å komme frem til en vinn-vinn-løsning.

Plan B: Klargjør, sorter og verdsett meningsforskjeller

Mål og oppfatninger deles ikke alltid av alle parter i en konflikt. Noen uenigheter skyldes misforståelser som lar seg oppklare. Andre ting skyldes at partene har ulik erfarrisverden. Ulik erfarrisverden kan skyldes livserfaring, yrkesmessige særegenheter, kulturelle forskjeller eller at man kommuniserer ulikt. Jobben er da å forvandle ulik erfarrisverden fra å være en kilde til konflikt til å bli en styrke for teamet. Plan B sorterer også hvilke saker som skyldes individuelle personlige problemer, mentale problemer eller uakseptable fordommer.

Etter hvert som den tidligere uenigheten forsvinner eller blir mindre viktig, kan denne metoden føre deg tilbake til plan A. Men den kan også klargjøre hva hver enkelt må gjøre for å forandre seg hvis teamet skal fungere (plan C).

Strategien med plan B er å få alle parter til å skrive ned samtlige problemer de kan komme på når det gjelder misnøye, fornærmelser, krangling og antatt fiendskap. Deltakerne behøver ikke være enige om hva som bør komme med på listen. Hvis det er uenighet om hvorvidt en bestemt sak er et problem, foreligger det en viktig meningsforskjell. Hvis det for eksempel er noen som føler at de ikke kan kommunisere med en annen avdeling, hører punktet med på listen, selv om ikke alle er enige i det. Fremgangsmåten gjør det mulig for oss å sortere de forskjellige klagene. Dermed blir det mulig å fjerne misforståelser, øke medlemmenes gjensidige respekt og snu motsetninger fra å være en ullempe til å bli en styrke. Dessuten blir man klar over enkeltpersoners problemer som ikke lar seg løse i en gruppeprosess.

Ett og samme problem kan sorteres i ulike kategorier. For eksempel kan en og samme sak kan være en misforståelse som blir oppklart, samtidig som den har med ufølsomhet å gjøre.

Misforståelser kan ofte lett oppklares, bare de kommer til overflaten. Mange problemer kan derfor fjernes fra listen etter hvert som de kommer til overflaten og oppklares.

Ufølsomhet kan for eksempel være å behandle andre mennesker nedlatende.

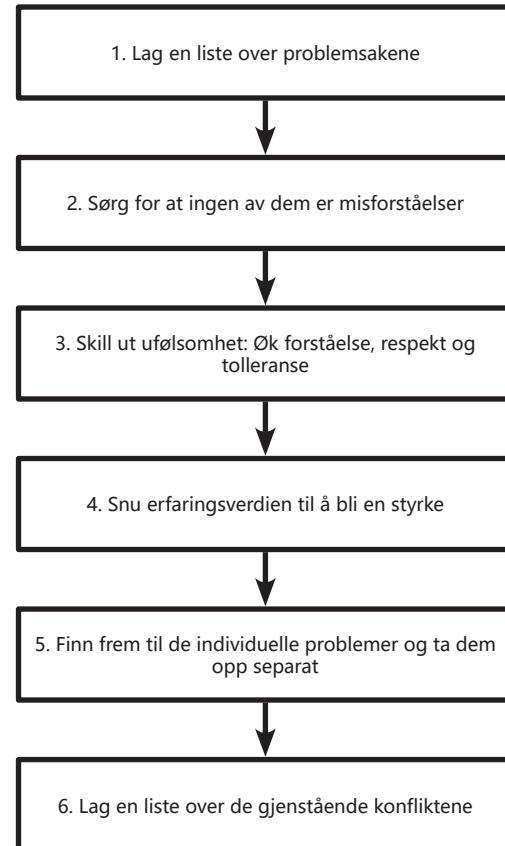
- Forsvarsposisjon
- Motangrep
- Bittherhet
- Kompromisser
- Erfaringsverden
- Konfliktskilde
- Teamstyrke
- Samtlige problemer
- Fremgangsmåte
- Ulike kategorier
- Overbaten
- Ufølsomhet

- Uten hensikt
- Kreativitets-spore
- Positive omformuleringer
- Enkeltpersons-problemer
- Rivalisering
- Maktkamp
- Forandring

Det gjøres ofte ikke med hensikt og den som gjør det vet ofte ikke om det selv. Han eller hun kan da reagere med kommentarer som ” han er paranoid” eller ” han er hårsår”, når andre blir såret. Dette resulterer i at de igjen står milevis fra en løsning.

Ulik erfaringsverden vil være en styrke. Meningsforskjeller som fortuner seg som konflikter, kan vise seg å være det motsatte – en spore til kreativitet. Her snakker vi om forskjeller i hvordan menn og kvinner kommuniserer, forskjeller mellom unge og eldre, og forskjeller i kommunikasjon som skyldes ulike kulturell bakgrunn, språk, rase og religion. Slike meningsforskjeller vil berike gruppen, samtidig som den tøyer grensen for gjensidig forståelse. Vi skaper styrke ved hjelp av positive omformuleringer. For eksempel kan ” Karin tror alt er en spøk” omformuleres til ” vi ville vært fortapt uten Karins humoristiske sans”. ” Tor begynner å trekke på årene. Han innser ikke at verden har forandret seg.” omformuleres til ” Tor har sett møterettingene komme og gå i bransjen vår. Han beriker møtene våre med sitt langsigchte perspektiv.”

De siste meningsforskellene som lar seg fjerne, er dem som har utspring i enkeltpersoners problemer. Det kan dreie seg om psykiske problemer, misundelse, frykt for forandring m.m. Noen ganger må de individuelle problemene overlates til profesjonelle, men plan B gir en ramme for å håndtere slike problemer på en skånsom måte. Vi ønsker ikke å skape mer uro enn nødvendig.



Etter at de overnevnte trinnene

er gjennomført, kan det tenkes at vi sitter igjen med en eller flere konflikter på listen vi utarbeidet i begynnelsen. Kanskje dreier det seg om rivalisering eller en maktkamp mellom to av medarbeiderne. Slik rivalisering kan ha en rekke underliggende årsaker. Vi må derfor gå videre til Plan C for å se om noen av de stridende partene er interessert i å forandre seg.

Plan C: Skap vilje til forandring

Når partene angriper hverandre, må vi finne løsninger som kan få folk til å slutte med dette og forstå at de må forandre egen atferd.

Ordene forandring og motstand er som mynt og krone på den samme pengestykke. Jo større forandringer som blir foreslått, desto større motstand må du regne med. Det er ikke mulig å lage kun den ene siden på pengestykket større, du må lage begge sidene større. Å skape vilje til forandringer kan derfor kreve at de berørte partene får forsikringer om at forandringene i virkeligheten er ganske små, at de alltid er under kontroll og at de ikke ledes av andre, men av motiver partene selv har uttrykt.

Hensikten med plan C er å avgjøre hvilke parter i konflikten som er i stand til å bryte ut av stridighetene og løse problemet som et team. Vi snakker her om forandringer av individers handlemåte. En organisasjon har ingen egen atferd, den er bygget opp av mange individers atferd. Prinsippet er enkelt. Menner som ikke kan innrømme at de er en del av et problem, vil heller aldri bli en del av løsningen. Det er vanskelig å forandre egen atferd, selv om vi vet at vi bidrar til problemet og virkelig ønsker å forandre oss. Hvis ingen ønsker å forandre seg, kan vi bare glemme å løse problemene.

Er forandringer noe godt eller dårlig? Alle påstår at forandringer er uunngåelige og ønskelige. Samtidig nekter vi å forandre oss selv. Vi har lettere for å kritisere enn rose andres forandringer. Derfor har vi alt å vinne på å fremstille forandringer i et positivt lys. Det første vi kan gjøre er å formulere ting positivt.

Hvis gruppen har vilje til å forandre sine holdninger og sin egen atferd, kan den gå tilbake til plan A og B. Ofte er dette nok til å bryte en fastlåst situasjon. Hvis ikke står du klar med plan D.

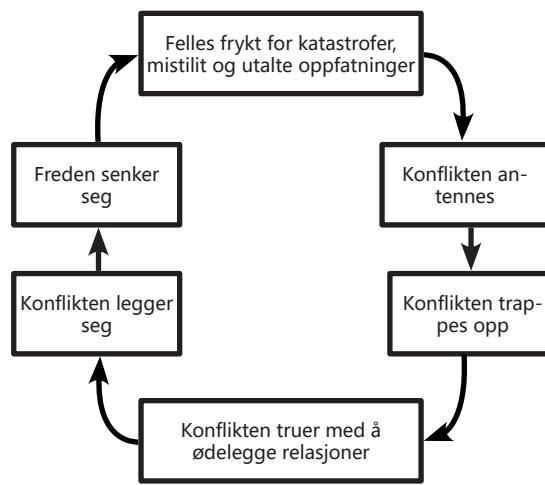
Plan D: Analyser mønstre som stadig gjentar seg

Plan D brukes hvis uenigheten ikke dør ut, men holder seg og forårsaker en meningslös løsning med ressurser. Heldigvis kan mønstrene som gjenta seg i slike konflikter være det som gjør det mulig å løse dem. Vi kan analysere disse mønstrene for å blokkere dem og styrke de mer konstruktive mønstrene i stedet. Vi skaper da en varig forandring.

Denne formen for innsikt gir alle en mulighet til å stoppe opp og tenke gjennom sine vanemessige reaksjoner. Innsikt i fortiden skaper ingen endringer, men det kan være et

hjelpemiddel som former våre mål.

Grunnen til at konflikten stadig kommer tilbake, er at partene egentlig ikke kangler om det de sier at de kangler om. Skjemaet her kan brukes som et hjelpemiddel til å analysere hva som foregår – analysere personenes handlinger. Vi kan da komme frem til ”hva ville hendt-spørsmålet”.



- Løsninger
- Atferd
- Forandring
- Motstand
- Under kontroll
- Stridigheter
- Individuell handlemåte
- Individuell atferd
- Fastlåst situasjon
- Sløsing av ressurser
- Konstruktive mønstre
- Varig forandring
- Hjelpemiddel

- Individuell frykt
- Konfliktsrunde
- Gjensidige reaksjoner
- Eksisterende metoder
- Fremgangsmåte
- Minimal risiko
- Ensidig nedrustning
- Agressiv motpart
- Små bevegelser
- Sårbar
- Truende part
- Konfliktsløsende system
- Fremtidige utfordringer

Hva tror dere ville ha hendt hvis dere ikke gjorde det dere vanligvis gjør i slike situasjoner? Dette spørsmålet omgår alle unnskyldningene vi vanligvis bruker for å rettferdiggjøre oss selv. Hvis vi ikke tar tak i problemet vil konflikten fortsette, og det gjør den helt til noen tar tak i problemet. Problemets kan tas ved å følge noen trinn under plan D:

1. Påvis den individuelle frykten og de felles bekymringene som utløser konflikten.
2. Hjelp partene til å lære seg å kjenne igjen og til å foregripe de bekymringer som vil gi en ny runde i konflikten.
3. Lær dem å avbryte prosessen med de gjensidige reaksjonene som vanligvis trapper opp konflikten.
4. Hjelp partene til fortsatt å bruke eksisterende metoder for å sluttet fred, og press dem til å bruke denne atferden på et tidligere tidspunkt.

Med disse punktene kan vi bringe konflikten tilbake til plan A og prøve å angripe det virkelige problemet i fellesskap.

Plan E: Gjennomfør ensidige forandringer

Noen ganger kommer vi til den slutningen at motparten aldri vil forandre seg.

Da har vi likevel en fremgangsmåte til vi kan prøve, før vi gir opp – ensidig forandring. At en person forandrer seg kan gi alle noe nytt å forholde seg til. Vi må derfor se hvordan vi kan minimalisere risikoen ved ensidig nedrustning.

Det er mulig å avvære seg selv, samtidig som vi reduserer risikoen for nye konflikter, uansett hvor aggressiv motparten er:

- Fortell verden hva den kan vente av deg.
- Omtal bare egen atferd.
- Krev ikke øyeblinkelig belønning for hvert trekk du foretar.
- Vær forberedt på å anerkjenne selv små bevegelser i riktig retning.



Tanken på ensidig nedrustning skaper alltid frykt. Vi vil ikke gjøre oss sårbar for angrep fra andre, men vi må huske at den andre parten også har frykten som motiv. Når vi blir den minst truende part, får vi samtidig mindre å frykte. En person kan ikke forandre en organisasjon, men en forandring må begynne et sted.

Konfliktløsende system

Når vi nå lærer om konfliktløsning, er ikke målet bare å løse en konflikt, for så å glemme alt vi har lært. Det er viktig at bedriften vi arbeider i får del i kunnskapene vi opparbeider. Det kan vi gjøre ved å lage et konfliktløsende system for bedriften. Dette er et system som kan brukes på alle fremtidige utfordringer som krever god kommunikasjon og evne til å tilrettelegge arbeidet for hverandre.

For å få et team som samarbeider godt må vi gjennom en vanskelig prosess. Et konfliktløsende system kan være nøkkelen til at dette lykkes. De som arbeider i bedriften vet da hvordan de skal opptre hvis det oppstår en konflikt, hvem de kan henvende seg til og hvem de kan bruke som meglere i konflikten.

Bedriften kan med et konfliktløsende system bygge en bedriftskultur hvor konfliktene løses tidligst mulig, før de har blitt for store. Effektiviteten i organisasjonen blir da høyere, for konfliktene blir noe positivt som fremmer kreativiteten. Ofte kan vi da holde oss til plan A, ved at konfliktene løses raskt i teamet før de går videre med arbeidet. Teamarbeid er en balansegang, hvor vi bruker våre evner til å kommunisere, organiserer oss etter situasjonen, deler ansvar og står til regnskap for å bygge et godt team.

Konfliktløsende system i bruk

Vi har nå forsøkt å legge frem noen prinsipper for hvordan vi kan bygge et konfliktløsende system og hva det kan bestå av. Dette kan brukes som en regelbok vi kan ha i bakhodet når vi står overfor konflikter. Planene A, B, C, D og E danner en logisk rekke for konfliktløsning:

- A. Enighet og felles mål. Fokuser på dem først og la konflikten vende tilbake til partene.
- B. Meningsforskjeller består. Klargjør og verdsett dem. Sorter ut dem du kan kvitte deg med på forskjellige måter.
- C. Skap vilje til forandring.
- D. Kartlegg vedvarende konfliktsykluser. Slåss partene for å slippe å diskutere viktigere ting?
- E. Gå foran med et godt eksempel. Hvis andre ikke bøyer seg, hva kan du gjøre på egen hånd?

Denne rekkefølgen begynner med den enkleste veien til en vinn-vinn-løsning. Deretter kommer mer utfordrende fremgangsmåter, men bare når det er behov for dem. Rekkefølgen er ikke fastlåst. Vi kan gå tilbake til metodene så mange ganger det måtte være behov for. Vi bør ikke kaste bort tid og penger på å forlenge en situasjon som ikke viser tegn til forbedring. Men vi vil nødig miste dyktige folk dersom problemene lar seg løse.

Konfliktløsning brukes i mange situasjoner. Etter at vi har løst konflikter, kan organisasjonen begynne å endre seg – vi lærer av situasjonen vi har gjennomgått. Noen organisasjoner vil endre seg mer enn andre. Uansett hvis de har arbeidet med konflikten, har de løst det problemet de stod overfor. – Det i seg selv er en stor bragd.

- Opparbeidene konfikt
- Tilrettelegge arbeid
- Bedriftskultur
- Effektivitet i organisasjon
- Rask konfliktsløsning
- Teamarbeid
- Regelbok
- Utfordrende fremgangsmåter



Hva svarer du?

1. Hva er en konflikt?
2. Hvilke sider og lag består en konflikt av?
3. Hvilke mulige løsninger finnes på en konflikt?
4. Hvordan kan vi rangere ulike løsningsalternativer til en konflikt?
5. Hva er hensikten med en megler i en konfliktsituasjon?
6. Hva går plan A ut på?
7. Hva kan være en god leveregel for at konflikter ikke skal bli for store?
8. Hva går plan B ut på?
9. Hva går plan C ut på?
10. Hva går plan D ut på?
11. Hva går plan E ut på?
12. Hva er hensikten med et konfliktløsende system?
13. Hvordan kan vi bruke et konfliktløsende system?

Oppgaver

Oppgave 1

En dag kom Gro inn til Eva på kontoret. Eva er økonomisjef og alle visste at Eva kom alltid på jobb, kl. 7.00. Det var rett etter at hun var kommet som Gro kom inn til henne. Gro hadde et engasjement i markedsføringsavdelingen.

Gro begynte: " Jeg vet ingen andre jeg kan gå til. Du er den eneste kvinnelige lederen ved kontoret, og vi kjenner jo hverandre – i hvert fall litt."

Gro hadde satt seg ned og begynt å fortelle. Eva hadde vanskelig for å tro det Gro fortalte henne, men samtidig så hun ingen grunn til å tvile på at det var sant. Gro fortalte at Hansen, lederen i markedsføringsavdelingen, hadde begynt å legge an på henne like etter at hun hadde begynt i engasjementet i avdelingen hans.

I begynnelsen hadde det bare vært bemerkninger om utseendet hennes, om at hun var så sjarmerende og behagelig å samarbeide med. Etter hvert hadde det blitt verre. Når de så på rapporter sammen, begynte Hansen å lene kroppen sin mot hennes og legge armen omkring henne. Han begynte også å beføle henne og komme med invitasjoner som ikke var til å misforstå. Hver gang dette skjedde bad Gro ham om å slutte. Hun hadde gjort alt hun kunne for å gjøre det klart at hun ikke var interessert i ham, men det hadde vært som å snakke til døve ører. Han ville ikke gi opp!

Om ettermiddagen dagen før hadde Hansen kommet inn på kontoret hennes og som vanlig stilt seg opp helt inntil stolen hun satt i. Hun hadde følt hvordan blikket hans gled over kroppen hennes og forsøkte å snu seg bort. Da hadde han sagt følgende: " Du vet at engasjementperioden din går ut om noen uker. Men som jeg vel har antydet, skulle det være rom for å ordne en fast stilling til deg her i avdelingen. Du er en dyktig medarbeider som vi gjerne vil beholde. På sikt kan det også vise seg å være gode karrieremuligheter for deg her i bedriften. Du kjenner til at vi har ambisiøse planer om flere butikker og at vi jobber med å utvikle et lederopplæringsprogram for bedriften."

Hansen hadde imidlertid gjort det klart at hvis hun ikke ville gå til sengs med ham, så måtte hun se seg om etter en ny jobb. Gro hadde løpt gråtende ut av kontoret og inn på dametoalettet.

Eva kjente både Hansen, konen og de to døtrene hans meget godt og hadde flere ganger vært hjemme hos dem. Hun hadde selv aldri opplevd denne siden ved Hansen. Likevel trodde Eva at Gro snakket sant.

Eva så bort på Gro igjen, som satt foroverbøyd med ansiktet skjult i hendene. Gro så opp og spurte: " Hva skal jeg gjøre?"

Hvordan kan denne konflikten løses?

Oppgave 2

Lag et konfliktløsningssystem for deres elevbedrift, hvor dere setter opp hvordan eventuelle konflikter skal tasles i deres elevbedrift. Dere kan godt bruke konfliktløsningssystemet i kapitlet som modell for deres system, men dere må sette systemet inn i deres organisasjon. (Dvs. at dere tar med hvem som skal ha hvilke roller i ulike situasjoner.)

06



NETTVERKSBYGGING

Dette er nytt ...

- Hvilken betydning har personlige nettverk?
- Hvordan bygger vi personlige nettverk?

Betydningen av personlig kontakt og nettverk

Mennesket er et sosialt vesen som lever for mellommenneskelig kontakt. Kontakten med våre medmennesker er livsviktig. Ønsker vi å utrette noe, er det lettere å få realisert ideene hvis vi kan få hjelp av andre. Ønsker vi å skaffe oss en ny jobb, vil det være lettere hvis andre kan tipse oss om mulige steder, eller at andre kan skaffe oss et intervju. Med hjelp av andre kan vi lettere komme dit vi ønsker, samtidig som vi hjelper andre med å nå deres mål.



Mer om temaet

Aktiv Lytting
Kunden i sentrum
Forhandlinger

Internett:

- adresse
- adresse
- adresse

Innhold
Betydningen av personlige nettverk.

Hvordan bygge personlige nettverk.

- Columbus
- Napoleon
- Roald Amundsen
- Nansen
- Utrette stort
- Hverdag
- Langsiktighet
- Rammeavtale
- Forhandling

Betydningen av personlig kontakt og nettverk

Fremst  ende personer fra historien kom seg frem ved hjelp av andre mennesker. Columbus dro på oppdagelsesferd takket være støtte fra det spanske kongeparet Ferdinand og Isabella. Napoleon ble fransk h  rsjef ved å benytte hustruen Josephines kontakter. Roald Amundsen fikk hj  lp av Fritjof Nansen til sin sydpolferd ved at Roald Amundsen fikk låne Nansens polarskip Fram.

Personlig kontakt mellom mennesker kan utrette store ting, men det kan også hjelpe oss i vår hverdag. Hvis vi ikke får startet bilen, kan vi be naboen om hj  lp. Dette er en personlig kontakt som gjør at vi når et mål – f  r startet bilen.

En selger benytter hele tiden personlig kontakt mellom mennesker for å selge sine varer. Langsiktigheten av denne kontakten avhenger av hvor sannsynlig det er at kunden kommer tilbake for å handle mer. En innkjøper i en bedrift bygger langsiktige kontakter mellom sine leverandører. Noen ganger forhandler de om en rammeavtale som skal gjelde et helt år, men de sørger for å holde kontakten gjennom året for at forhandlingene neste år skal bli så lett som mulig. Partene i forhandlingen kjenner da hverandres interesser og dermed er det stor sannsynlighet for en vellykket avtale.

Eksempel

En dag f  r du en god ide til å gjøre ting på en annen måte på kontoret. Du vil bruke datanettverket til å forenkle informasjonsflyten på arbeidsplassen din. Ideen er uferdig og trenger bearbeiding. Da du var på et seminar for tre måneder siden, ble du kjent med en som arbeidet ved et kontor som hadde lagt alle papirer i digitale arkiver. Du tar nå kontakt med ham for å høre hans r  d rundt din ide og gi deg tilbakemeldinger på ideen f  r du presenterer den for ledelsen.

Han gir deg råd, slik at du kan utvikle ideen din videre, samtidig som du får høre hva de har gjort på dette feltet. Sist når han arbeidet med denne automatiseringen ble han kjent med andre mennesker som også hadde samme tanker, men som hadde gjort helt andre vurderinger. Din bekjent gir deg så navn og telefonnummer til sin kontakt og sier at du kan ringe ham og si hvem du har fått telefonnummeret av.

På denne måten har ideen utviklet seg uten at noen andre enn deg har begynt å engasjere seg for ideen din for arbeidsplassen. Du har fått et personlig nettverk. Samtidig har du fått luket unna noen av svakhetene ved ideen din, og du har fått høre flere motforestillinger mot ideen. Du vil nå være bedre forberedt når du presenterer ideen for ledelsen. Resultatet vil da være at du lettere får gjennom din idé. Ditt personlige nettverk er brukt for å utvikle din egen idé.

V  rt personlige nettverk skal være noe verdifullt for oss. Det skal være en hj  lp i hverdagen. Vi har allerede nevnt at vi kan spørre andre i nettverket om r  d og lignende. Står vi en dag uten jobb, kan vi kanskje benytte nettverket for å finne nye jobbmuligheter.



- Utnytte muligheter
- Sterk position
- Gjensidig nytte
- Innside-personer
- Netverks-samarbeid
- Liten kostnad
- Langsiktig arbeid
- Kartlegging

Et godt nettverk kan blant annet hjelpe oss med å:

- se nye muligheter og utnytte mulighetene
- unngå å gjøre tabber
- få tilgang til beslutningstakere
- få nyheter så tidlig som mulig
- unngå misforståelser
- få en sterk posisjon på arbeidsplassen
- få enda flere kontakter til gjensidig nytte
- spare tid
- gi oss gode råd
- gjøre oss til innsidepersoner, som vet hva som foregår
- oppnå det vi ønsker å få utrettet
- oppleve gleden ved kontakten med andre mennesker

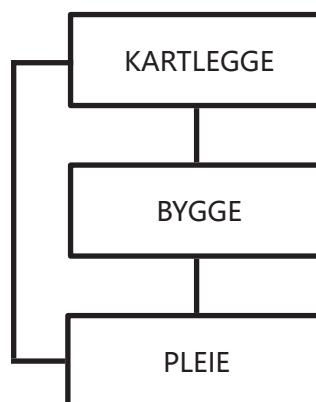
Andre ting vi må være oppmerksom på er at nettverkssamarbeid resulterer i langt bedre resultater enn om vi arbeider alene. Ikke noe verktøy kan utrette så mye som et nettverk, samtidig som det koster svært lite. Svært mange jobber går gjennom kjente, altså nettverk. Hvert eneste menneske du møter har omkring 200 – 250 mennesker i sitt nettverk, som muligens kan hjelpe deg.

Hvilket som helst menneske du ønsker å møte er bare noen få kontakter unna deg.

Skape personlige nettverk

Nettverk er noe vi må bruke tid på å bygge. Vi bør ikke overlate det til tilfeldighetene.

Bygging av personlige nettverk er et lang-siktig arbeid, hvor vi starter med å kartlegge hvem som allerede er i nettverket vårt. Det kan gjøres ved at vi setter vårt eget navn midt på et stort ark. Deretter skriver vi ned navnene til familie, venner, arbeidskollegør og andre. De som er våre nærmeste



- Personlig netverk
- Aktiv lytting
- Opplysninger
- Outlook
- Adresseregister
- Hjelpemiddel
- Samle informasjon
- Arbeidsliv
- Privat
- Pleie
- Kundebesøk

plasseres nærmest oss, andre plasserer vi lengre ut. Etter hvert får vi svært mange navn på oversikten vår. Etter kartleggingen må vi gå videre for å se hvem vi ønsker å ha i nettverket vårt.

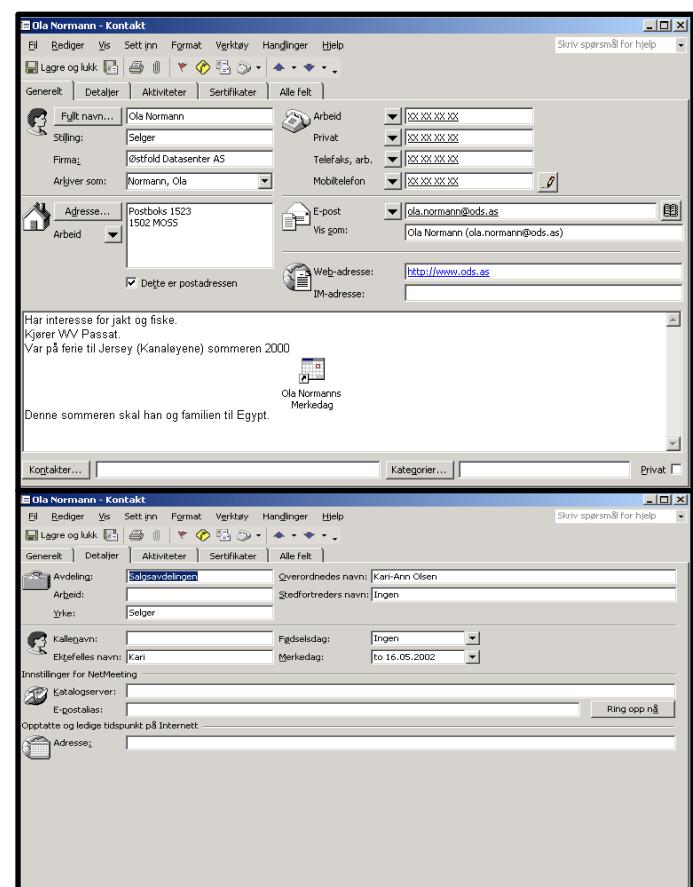
Vi er summen av det vi kan og de vi kjenner.

Nettverket skal hjelpe oss i mange sammenhenger. Personlige nettverket bygger vi ved å omgås andre mennesker. Vi må lytte til det de har å fortelle. I omgang med andre mennesker må vi benytte oss av aktiv lytting. Er vi flinke til å lytte vil mennesker fortelle om seg selv og det de er opptatt av. Disse opplysningene kan være verdifulle for oss. Det kan lurt å skrive disse opplysningene ned for at vi skal huske dem til senere. Vi har mye dårligere hukommelse enn vi tror, og mange opplysninger husker vi ikke så godt som vi skulle ønske.

Outlook har et adresseregister som vi kan benytte til slike opplysninger. Her kan vi lagre personens tekniske opplysninger, samt andre opplysninger vi føler er viktige. Hvis vi legger inn merkedager, som for eksempel denne personens bryllupsdag, vil datoene også legges inn i kalenderen. Vi får da en påminnelse om denne personens bryllupsdag i vår kalender, slik at vi kan sende en gratulasjon. Andre interesser eller opplysninger av viktighet kan også legges inn i tekstfeltet.

Outlook er bare ett av mange programmer som kan brukes til å lagre opplysninger, men vi kan også benytte andre metoder for å ta vare på opplysningene. Vi kan benytte filofax, rollodex, adresseregister eller andre hjelpemidler. Det viktigste er at vi samler inninformasjonen et sted, som vi kan finne den igjen. Hensikten med et personlig nettverk er at vi ønsker kontakt med disse menneskene senere. Da må vi ta vare på opplysningene.

Kontakter i nettverket blir til ved at vi bruker tid sammen. Nettverket vårt består i av to typer kontakter – arbeidsliv/skole og privat. Jo nærmere kontaklene er desto mer tid må vi sette av til å pleie kontaktene. Ønsker vi å skape dette bånd må vi sette av mye tid, for eksempel til kundebesøk for kontakter tilhører arbeidslivssiden. I utgangspunktet behandler alle kontakter på samme måten enten de tilhører arbeidslivet eller privatlivet, men oftest bruker man mer tid for å bygge nære vennskapsbånd. Det kan også tenkes at enkelte kontakter tilhører begge disse sfærene.



Nettverket må pleies. Det kan vi gjøre det ved å være sammen forskjellige aktiviteter, eller på annen måte bruke tid, sammen med kontaktene i nettverket. Det er mange måter vi kan bruke tid sammen med nettverket:

- Vi kan be om råd.
- Hjelpe andre der vi kan.
- Sende en hilsen på e-post
- Sende en gratulasjon ved en eller annen merkedag
- Forsøke å være til stede på arrangementer der andre fra nettverket er til stede.
- Være til stede på arrangementer der du er invitert av for eksempel en i ditt nettverk.
- Være der ting skjer.
- Snakke sammen ved forskjellige anledninger.
- Invitere ut til lunsj eller middag.
- Invitere hjem til oss.
- m.m.

Det å ha et nettverk går hele tiden ut på å gi og å få. Når vi benytter oss av vårt personlige nettverk, må vi hele tiden tenke på hva de andre føler. Det er lett å be om råd og å få råd, men det er ikke like lett å sette av en hel helg for å hjelpe andre med et større prosjekt. Vi balanserer hele tiden mellom det å benytte og det å utnytte andre mennesker. Vi må aldri utnytte mennesker i vårt nettverk, for det kan bety at de ikke ønsker å ha deg i sitt nettverk. Da vil vi miste gjensidigheten i forholdet.

For å ta vare på vårt personlige nettverk må vi vedlikeholde kontakten. Det kan være så enkelt som å sende en e-post, et kort, en fax eller lignende. Vi må sørge for at vi holder kontakten. Håvamål sier at " det vokser høyt gress på de stier som ikke vandres" . Med dette menes at hvis vi ikke holder kontakten vil forholdet vi har forsvinne. Samtidig som det blir vanskeligere å ta kontakt ettersom tiden går. Det er lettere å spørre en nær venn om råd enn en du ikke har møtt på flere år.

Når vi klarer å håndtere de kontaktene vi har, kan vi bygge nettverket videre. Et nettverk er hele tiden i forandring. Vi forandrer oss hele tiden, vi blir kjent med nye mennesker og vi får nye oppgaver som skal løses. Det medfører at vi hele tiden utvider nettverket, men det er også begrenset hvor mange vi klarer å holde kontakten med. Derfor vil det også hele tiden forsvinne folk fra nettverket. Andre måter folk kan forsvinne fra nettverket er at de slutter i den jobben de har hatt, at de flytter eller andre ting som gjør at vi ikke klarer å holde kontakten.

Vår viktigste oppgave når vi skal vedlikeholde det personlige nettverket, er at vi oppdaterer de inninformasjonene vi har om personene i nettverket. Det hjelper lite med en oppføring i registeret hvis den ikke stemmer. Vi må derfor sørge for at vi har oppdatert innformasjon slik at vi kan pleie kontaktene våre.

Mennesker holder seg sjeldent i ro, derfor må vi sørge for at den inninformasjonen vi har om dem stemmer. Under byggingen av nettverket, og videre under pleiingen av nettverket, har vi investert mye tid. Vi må hele tiden følge med nettverkskontaktene, slik at vi hele tiden vet hvor de er og hva de driver med. Målet er å bygge et sterkt nettverk vi kan ha nytte av i lang tid fremover.

- Gratulasjoner
- Anledinger
- Arrangementer
- Lunsj
- Gi og få
- Vedlikeholde kontakt
- Utvide nettverket
- Forandring
- Sterkt nettverk

- Visittkort
- Hjelsom
- Prosjekter
- Rykte
- Fortsette å bygge
- Skjult agenda

Nettverksbygging

- Lær deg navnene på menneskene i nettverket ditt.
- Ha med deg egne visittkort hele tiden
- Sitt sammen med fremmende ved arrangementer (nye potensielle kontakter)
- Spør andre om hjelp.
- Vær hjelsom, også hvis du ikke ser noen egne fordeler ved det nå.
- Vær vennlig og ekte.
- Hold kontakt jevnlig og systematisk
- Vær målrettet i oppfølgingen.
- Fullfør igangsatte prosjekter
- Få et rykte som en som har mange kontakter.
- Fortsett å bygge nettverket, også etter at du synes nettverket er stort nok.
- Ikke forvent for mye av andre.
- Ikke forsøk å være noe annet enn du er.
- Ikke kontakt andre kun når du trenger noe selv
- Ikke bruk skjult agenda. (Ikke vær falsk i måten du er overfor andre mennesker.)
- Ikke vær ufølsom for andre menneskers verdier, tro og kulturelle forskjeller.
- Ikke gå for kvantitet over kvalitet.
- Ikke forsøk å spre deg for tynt. (Ikke forsøk å ha kontakt med flere enn du klarer.)
- Ikke gi opp når du får tillitsverv
- Ikke mist målet av syne
- Ikke vær utålmodig. Resultater kan komme når du minst venter det.

Test deg selv?

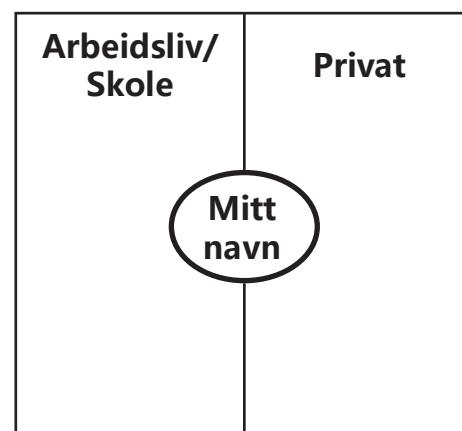
1. Hva betyr personlig kontakt for mennesker?
2. Hvordan benytter en selger sitt personlige nettverk?
3. Hva kan et personlig nettverk hjelpe oss med?
4. Hvordan kan vi kartlegge et personlig nettverk?
5. Hvordan kan vi bygge et personlig nettverk?
6. Hvordan kan vi pleie eller vedlikeholde et personlig nettverk?
7. Hvilke problemer kan vi støte på når vi skal vedlikeholde nettverket?

Oppgaver

Oppgave 1

Lag en oversikt over det personlige nettverket ditt ved å fylle navn inn i skjemaet som er vist her. Skjemaet kan enten lages på et ark eller i PowerPoint.

Enkelte kontakter vi har kan være både fra arbeidsliv og privat og kan da plasseres på streken. De menneskene du har mest kontakt med plasseres nærmest deg selv, mens andre som du har mindre kontakt med plasseres lengre unna.





Oppgave 2

Arbeid sammen i grupper og se på hvordan nettverkene deres fra oppgave 1 overlapper hverandre. Hvorfor har flere de samme menneskene i sin kartlegging? Hva er positivt med å ha overlappende nettverk? Hvordan kan dere ha nytte av hverandres nettverk? Hvem er de viktigste menneskene i ditt nettverk?

Oppgave 3

Lag en liste over hva som er viktige spilleregler for deltakerne i ditt nettverk.

Regler for mitt nettverk

Følg din egen intuisjon og lag regler for hvordan spillereglene bør være.

Deltakerne i mitt nettverk bør:

- være tilgjengelig for hverandre
- holde seg orientert om hverandres interesser og ønsker
- Formidle relevant informasjon på eget initiativ
- Være åpen og ærlig overfor hverandre

Fortsett så listen videre på egenhånd.

Kommunikasjon



"Kommunikasjon" er en omfattende bok som gir leseren en grundig forståelse av kommunikasjonsmetoder og hvordan man kan forbedre sine kommunikasjonsevner. Boken dekker ulike temaer som aktiv lytting, kunden i sentrum, forhandlingssituasjoner, konfliktløsning og nettverksbygging, med praktiske eksempler og oppgaver. Det er en verdifull ressurs for alle som ønsker å bli bedre kommunikatorer i både arbeidslivet og privatlivet.