VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 26-09-2014

Lær at forhandle som en FBI-agent

Den afdeling du er leder for, har brug for penge til et nyt projekt. Din chef har ikke ubegrænsede midler, så hvis dit tiltag skal prioriteres, skal du være overbevisende i forhandlingssituationen. Læs her, hvordan du med teknikker, udviklet af FBI, overbeviser din chef.

Skribentinfo



Pernille Hjorth
Konsulent
Lederweb

”Her er årsagen til, at jeg har ret, og du tager fejl”, kommer du ikke langt med, når dit mål er at påvirke og ændre andres holdning og adfærd. Hvad enten det er en situation med din chef eller dine medarbejdere. For selv med gode argumenter kan du opleve ikke at slå igennem.

Når det ikke lykkes, er det oftest, fordi du griber situationen forkert an. Sådan skriver den amerikanske ledelsesskribent Eric Barker på sin blog Barking Up The Wrong Tree. Hvis din hensigt er at ændre andres holdning og adfærd, er der, ifølge Erik Barker, fem trin, du skal følge. Og for at lykkes, skal du gøre det i den rigtige rækkefølge.

De fem trin er baseret på ”The Behavioral Change Stairway Model”, som er udviklet af FBIs gidselforhandlingsenhed.

Lederweb har bedt Eva Stenby, der er samarbejds- og forhandlingsekspert hos Carlsen&E, uddybe, hvordan du kan gøre under hvert trin:

1) Lyt aktivt

Første trin handler om at sikre, at din samtalepartner føler sig hørt. Det kræver, at du lytter aktivt.

Ifølge Eva Stenby handler aktiv lytning først og fremmest om selv at tie stille:

- Hold mund og koncentrer dig om at høre, hvad der bliver sagt. Du kan godt tage noter undervejs, blot du kigger taleren mere i øjnene end du ser ned på dit papir. Sørg for at din samtalepartner ikke kommer i tvivl om, at du lytter. Du kan eventuelt nikke eller komme med små forstående lyde, hvis det falder dig naturligt. Tillad dig selv at være tavs og interesseret– selv når taleren holder pauser. Glem alt, hvad du har lært om at stille 'HV-spørgsmål.' Det bedste spørgsmål i denne situation er: 'Sig noget mere…', hvis du endelig skal stille et spørgsmål.

2) Vis empati

Andet trin handler om at genkende og forstå andres følelser. I denne situation skal du forstå, hvem du taler med ved at sætte dig ind i din modparts situation.

Eva Stenby anbefaler her:

- Forbered dig på, hvem du skal møde. Hvem er personen som type? Hvad er personen optaget af lige nu? Vær ikke bange for at spørge for at hente information om din samtalepartners følelsesmæssige tilstand lige nu og her. Måske får du ikke et ærligt svar, når du spørger: 'Hvordan går det?' på vej ind i mødelokalet – men du vil alligevel få en god fornemmelse af, hvilken tilstand du møder den anden i.

3) Opbyg tillid

Aktiv lytning og dét at du viser empati, er de to vigtigste metoder til at opbygge tillid. Tillid er er afgørende for, at du kan komme til sidste trin.

Eva Stenby forklarer hvorfor:

- Når vi bliver lyttet til og føler os forstået, opbygger vi velvilje overfor den, der lytter. Her er det vigtigt, at du holder, hvad du lover og kun lover det, du kan holde. Vær sikker på, at I har en fælles forståelse af, hvad I har lovet hinanden, ellers får du svært ved at holde det til den andens tilfredshed.

4) Påvirk dem

Nu har du opnået din samtalepartners tillid og dermed retten til at påvirke vedkommende. Hvis du har gjort dit arbejde ordentligt indtil nu, vil der naturligt opstå en situation, hvor det bliver din tur til at fortælle, hvordan du ser situationen.

Vær god til at skelne imellem, hvad der er dine ønsker og hvad der er løsninger, du har taget med hjemmefra. Fokusér på dine behov og ønsker. Det er ikke et behov at komme på forhandlingskursus – det er en løsning. Det er et behov at blive dygtig til at forhandle, og lige nu har du f.eks. valgt den løsning, der hedder at læse denne artikel. Når du er verdensmester i at kommunikere dine behov i stedet for at rable løsninger af, så kan du bedre påvirke, så I kan lave fælles løsninger.

5) Overbevisning

Det sidste trin er sandhedens time – det er her, du finder ud af, om du får det, som du vil have det.

- Hvis du har været god til at tale om behov og ønsker i stedet for løsninger, så vil du ofte opdage et par fælles behov, I kan tage udgangspunkt i. Først når du kommer hertil, kan du begynde at argumentere for dine yndlingsløsninger. ”Så derfor vil jeg gerne på et forhandlingskursus, i stedet for at nøjes med selvstudier”. Har du være dygtig, er chancen for, at du får det, som du vil have det, stor, siger Eva Stenby.

Ifølge Eric Barker er det vigtigt, at du ikke hopper over de første tre trin og går direkte til nummer fire, om at påvirke, og forventer, at dem du ønsker at overbevise, rykker overbevist videre til det femte trin. At sige ”her er årsagen til, at jeg har ret og du tager fejl” ville måske være effektivt, hvis der ikke var følelser involveret, men det er der, og derfor kan du ikke springe trin over.

6 lytteteknikker

Det kritiske trin i forhandlingsprocessen er det første, for langt de fleste er ikke gode til at lytte. Her er seks teknikker, der vil gøre dig bedre til at lytte.

Stil åbne spørgsmål

For at få åbnet samtalen op, skal du undgå at stille lukkede spørgsmål, der kan besvares med et ja eller et nej. Dine spørgsmål skal vise interesse og ikke lyde dømmende på forhånd.

Eksempel:
Lukket spørgsmål: Er du ikke enig med mig i…?
Åbent spørgsmål: Hvordan oplever du det?

Hold kunstpauser
Små talepauser er effektive. Brug dem til af få din modpart til at tale mere og til at afdramatisere, hvis samtalen bliver følelsesladet.

Giv korte kommentarer
Selv simple fraser som ’ja’, ’OK’ eller ’jeg forstår’ viser effektivt, at du lytter og er opmærksom. Det opfordrer andre til at tale videre og får dem til at slippe kontrollen.

Brug gentagelser
Når du gentager de ord, som lige er blevet sagt, forstår du dem bedre selv. Samtidig viser du, at du lytter og at du er engageret.

Omformulér ordene
Gentag det, der er blevet sagt, men med dine egne ord. Det viser, at du virkelig har forstået deres standpunkt og ikke udelukkende efteraber deres ord.

Sæt ord på følelser
Du skal ikke lade som om, at der ikke eksisterer følelser i en forhandlingsproces. Du skal derimod bruge dem til at påvirke situationen. Når du sætter ord på modpartens glæde eller frustrationer, viser du, at du identificerer dig med, hvordan de har det. Undlad at kommentere på validiteten af deres følelser, men vis, at du er forstående.

Husk på, at det ofte ikke handler om enkeltstående forhandlingssituationer. Derfor er det vigtigt at bevare og opretholde den tillid, der er opbygget mellem parterne:

En forhandlingssituation er også en samarbejdssituation - og det gælder om at opbygge langvarige tillidsbaserede relationer, imens vi forhandler - for lige om lidt skal vi "forhandle" med hinanden igen, slutter Eva Stenby.

Artiklen er baseret på Eric Barkes blogindlæg: 6 hostage negotiation techniques that will get you what you want (http://www.bakadesuyo.com/2013/06/hostage-negotiation/) .

Læs mere:

Kom stærkt ud af forhandlingen

Lyt for at forstå – ikke for at svare

En god leder stiller gode spørgsmål