



# KORT OM TEORI I FORHANDLINGSMETODEN CONNECTIVE NEGOTIATION

Fordansket version, oktober 2020



**C2C** Coast to Coast  
Climate Challenge



**P** *ideeën  
werken*

STRATEGIE | REALISATIE | ONTWIKKELING

Slotselaan 6-8 • 5328 ER Rossum • +31 418 66 47 47 • P2.nl



## Indhold

<b>HVAD ER CONNECTIVE NEGOTIATION?</b> .....	5
<b>PROCES MANGEMENT TILGANGEN</b> .....	6
Fra ide til resultat.....	6
Støtte og gennemførlighed .....	7
Tænk i processer .....	8
Hvornår bruger du en procestilgang? .....	10
Proces manageren.....	11
Eksempler på aktiviteter og metoder.....	14
<b>ESSENERNE I MUTUAL GAINS APPROACH</b> .....	16
Essens 1: Fokuser på interesser, ikke standpunkter .....	16
Essens 2 Skab værdi (Enlarging the Pie) .....	18
Essens 3 Kend dit bedste alternativ, BATNA.....	19
Essens 4 Byg fundamentet til et bæredygtigt partnerskab.....	20
Essens 5 Fælles fact-finding .....	22
<b>TRINENE</b> .....	25
<b>Trin 1</b> Forberedelsen .....	26
<b>Trin 2</b> Skabelse af merværdi.....	31
<b>Trin 3</b> Fordel merværdien.....	33
<b>Trin 4</b> Udformning af aftalen.....	34
<b>Trin 5</b> Gennemførelse .....	35
<b>ØVELSER</b> .....	36
Forhandlingssituation: Hønseæg, køber: Kagekongen.....	36
Forhandlingssituation: Hønseæg, køber: <b>Simpelkalk</b> .....	37
Fælles fact-finding.....	38
BATNA.....	39



## FORORD

Som fagperson, befinder du dig i et samfund, der stiller nye krav til det at arbejde sammen af den simple grund, at de udfordringer vi står over for, bliver mere og mere komplekse. Ingen kan løse udfordringerne selv – regeringen kan ikke, markedet kan ikke, organisationer kan ikke og borgerne kan ikke. Men vi befinder os i en ny tid. Institutioner kan ikke længere tage for givet, at de har magt, borgere vil have indflydelse på deres egne omgivelser, mere og mere information er tilgængelig for alle og der kræves gennemsigtighed både i forhold til regering og virksomheder. Komplekse problemstillinger kræver mere kreativitet, hvis der skal findes en god og anvendelig løsning.

Dette kræver en anderledes måde at forhandle på. En tilgang, der har til formål at finde løsninger med nye partnere i unikke situationer i forskellige kontekster. Dette gælder såvel store som små problemstillinger – fra omlægning af energisektoren til træbeplantning. Forhandlingsmetoden Connective Negotiation hjælper dig med at finde løsninger, som tager udgangspunkt i de involverede parter interesseområder og som skaber (mer)værdi for alle. En løsning, som man sammen kan implementere og som lægger fundamentet til bæredygtige partnerskaber i fremtiden.

“Vi har arbejdet for den bedst mulige løsning – andet var ikke muligt”. Den sætning høres ofte, når en forhandling er afsluttet. Men er det sandt? Er der en “vinder” og en “taber”? Eller er der et kompromis, som alle kan leve med, men som ingen for alvor er tilfredse med? For P2, er en forhandling kun en succes, hvis der rent faktisk sker en forandring, at der sker en fornyelse og noget kan sættes i gang. Det kan ske ved, at parterne anvender Connective Negotiation tilgangen på en bæredygtig måde og under hensyntagen til de fælles fordele. For at gøre dette, må arbejdet tage udgangspunkt i en række essenser og trin.

Held og lykke!

P2 Team Connective Negotiation



## HVAD ER CONNECTIVE NEGOTIATION?

Connective Negotiation er baseret på Mutual Gains Approach (MGA) tilgangen og proces management. MGA tilgangen er udviklet på Harvard University og Massachusetts Institute of Technology (MIT). I Holland er dette forklaret og udfoldet i bogen "Het kan wel!" af Frans Evers og Larry Susskind. Hos P2 har vi kombineret MGA med tilgangen til processer under Connective Negotiation.

Formålet med Connective Negotiation er, at interessenter kommer frem til en brugbar aftale, som har mere værdi for dem end ingen aftale. Derudover, er processen kendetegnet ved gennemsigtighed og etablering af stærke partnerskaber, der rækker ud i fremtiden.

### I Connective Negotiation

- > Kan parterne ved bordet og proceslederne aldrig på forhånd love, at de vil lykkes. Men deres intention er at nå en aftale, og de gør alt, hvad der står i deres magt for at gøre det muligt
- > Øger du chancen for et succesfuldt forhandlingsresultat
- > Er forhandlingsprocessen designet i fællesskab og den er foregået med gennemsigtighed
- > Forhandler parterne, fordi de ved, at de har behov for de andre for at nå deres mål
- > Vælger parterne bevidst denne tilgang ved forhandlingsbordet
- > Er fokus, også gennem processen, på implementering. På denne måde forhindrer du, at selve aftalen bliver det endelige produkt.





## PROCES MANGEMENT TILGANGEN

### Fra ide til resultat

- > Var det ikke en god idé? Selv ledelsen troede, at det var. Vi har overvejet alt og alligevel ... Hvorfor gik det ikke?
- > Vi har udviklet en vision sammen. Alle støttede den, der var entusiasme overalt. Alligevel sker der intet! Hvordan kunne vi have gjort dette på en anden måde?
- > Hvordan får vi alle til at stå sammen om implementeringen af vores gode plan?

Alle disse spørgsmål handler om det samme: Hvordan får du disse ideer til at fungere? Det er spørgsmål med mange forskellige synspunkter på en løsning, hvor parterne endnu ikke er organiseret (eller kun uformelt), men de er enige om, at der er et problem, og der er idéer og muligheder. Konflikter mellem parterne kan let opstå, da alle er i forskellige faser af udviklingsprocessen. Den ene har en abstrakt idé i hovedet, den anden har allerede et design. Parter er ofte ude af stand til at realisere en løsning og samle andre omkring dem. Nogle ser initiativet som risikabelt og beslutter at droppe fra. Det at arbejde med en project management metode eller improvisation, viser sig ikke at være løsningen på disse problemer, men hvad kunne så være løsningen?

Processtyring ser ud til at være en god tilgang til at udvikle en idé, når mange parter er involveret, og beslutningsprocessen stadig er uklar: den fuzzy front-end<sup>1</sup>. Det er en anden måde at tænke og arbejde på, der også har sine egne færdigheder og instrumenter.

Forhandling er en særlig form for en proces: en forhandlingsproces. Sammen med en anden part eller parter prøver du trin for trin at komme frem til en løsning, hvor du kan sige "JA" til sidst. Dette handler om at udvikle idéer omkring en eller flere problemstillinger. Netop derfor er metoden til processtyring en del af Connective Negotiation; den kan hjælpe med at opnå et understøttet og opnåeligt resultat!

---

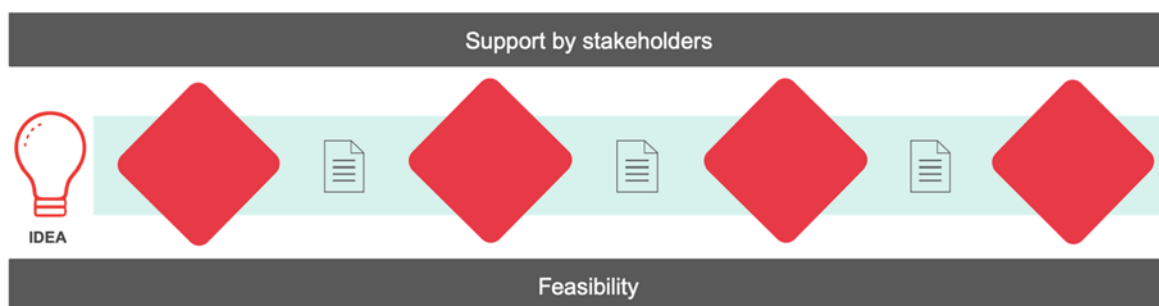
<sup>1</sup> "Fuzzy front end" defineres som perioden mellem en mulighed fra et nyt produkt først overvejes, til når produktidéen vurderes at være klar til at gå i "formel" udvikling.



## Støtte og gennemførlighed

Men hvordan former du, som proces manager, udviklingen af initiativet?

Proces manageren fokuserer på balancen mellem gennemførligheden af og støtten til en idé.



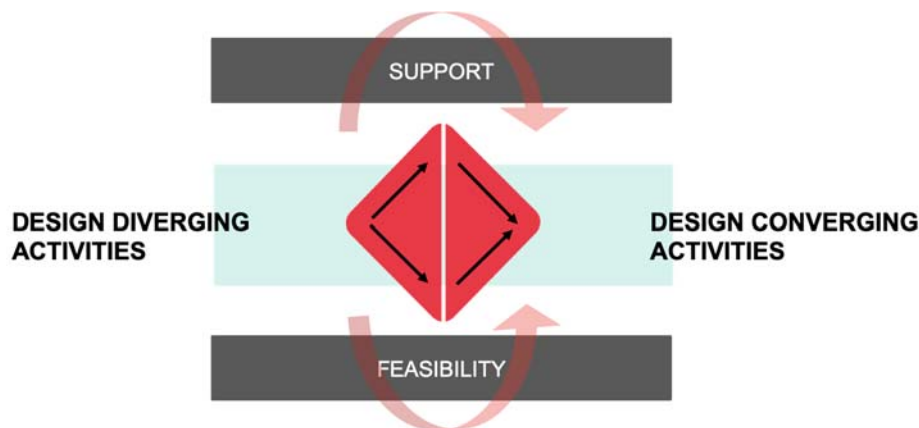
**Gennemførlighed:** Når en idé underbygges med velfunderet research i form af fakta, figurer, videnskabelige indsigter, hård politik, dokumenterede erfaringer andre steder fra, giver det styrke til idéen. Idéen udvikler sig væsentligt, også ved hjælp af forskning eller yderligere uddybning. Understøttelsen af en idé udvikler sig på forskellige stadier: fra blot at være en tanke i begyndelsen til at være bæredygtig, gennemførlig og praktisk i slutningen af processen. Idéens gennemførlighed vokser, efterhånden som processen bevæger sig længere ad denne akse.

Udover understøttelsen af idéen er der også behov for mennesker og parter, der ønsker at omfavne idéen, forsvare og (også) betale for den. Med andre ord: støtte er nødvendig. Det er vigtigt, at også personer eller parter, der kan tage sig af realiseringen er involveret. Støtte eller opbakning opstår ikke bare. Det er en bevægelse, der bliver synlig fra "blank" ('Jeg har ingen idé') via "interesseret og involveret" til "investeret". For en person kan dette nogle gange ske på fem minutter, men det kan også tage et møde eller måneder. Dette afhænger af gennemførligheden, idéens modenhed og alle mulige andre faktorer og aktører.



## Tænk i processer

Metoden med 'wyberen' er udviklet til at vokse i støtte og gennemførlighed. 'Wyberen' fremmer udviklingen af ideen trin for trin, indtil den har en konkret, realiserbar form. Kæden af 'wybers' danner processen, som ledes af en procesleder.



Vi organiserer realiseringen, understøttelsen og omfavnelsen af ideen ved at divergere og konvergere i procestrin. Under forskellene bliver partnernes meninger og standpunkter tydelige (af hensyn til støtte), og fakta og tal tilføjes (i sammenhæng med gennemførligheden). Ved at bruge de rigtige metoder skaber du plads til, at parterne kan berige ideen. Information tilføjes af alle parter, og viden udvikles sammen.

Konvergering sammenbringer partners tilgang til ideen og vidensgrundlaget. Processens funktion er at kortlægge forskellige ideklynger og kondensere informationerne, således at man kommer frem til en enkel formulering af ideer eller koncepter.

I denne periode tages der endnu ingen beslutninger, og dialogen er åben.

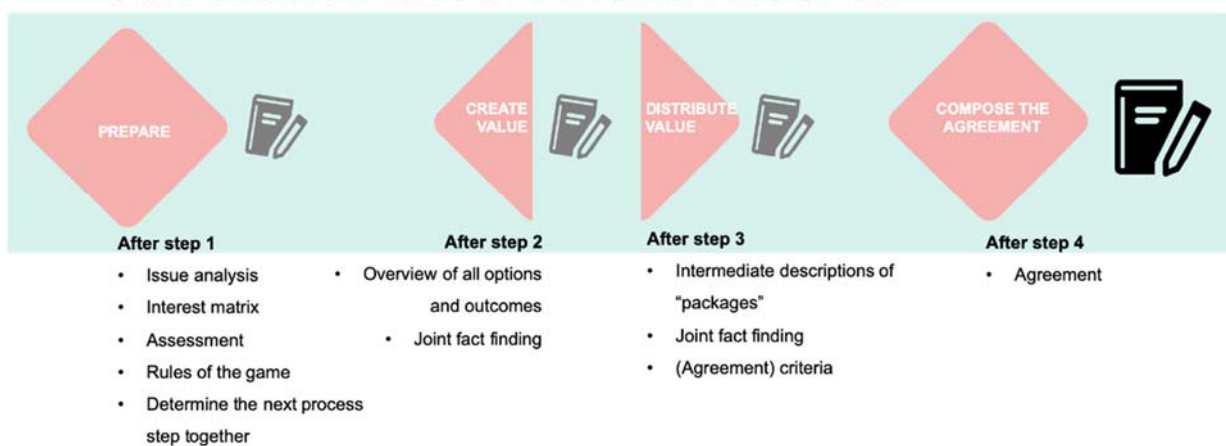
Vi kalder dette sæt af bevægelser i et procestrin for en 'wyber'. Du kan gentage dette flere gange og med forskellige parter, og nogle gange parallelt for flere ideer.





Hvordan gennemfører du dette trin? Du ser på output og ser, hvordan det understøttes, og hvor gennemførligt det er. Det er det, vi kalder konsolidering. En konsolidering er den fælles klarlægning af situationen på det pågældende tidspunkt i processen. Parterne behøver ikke at være enige med hinanden. Understøttelsen er netop kommet til et bestemt punkt. Det er, hvad der er beskrevet i konsolideringen. Intet mere og intet mindre. Det hjælper parterne med at se, hvor du står i processen. Desuden er konsolidering udgangspunktet for den næste 'wyber', hvor involvering, støtte fra parter og indhold / form af ideen ændres igen. Konsolidering er den midlertidige repræsentation af initiativets status med hensyn til involvering af parter, indhold og tilgang.

## CONSOLIDATE IN A CONNECTIVE NEGOTIATIONS PROCESS



Når berigelsen af den originale idé er kommet så langt, at de deltagende parter forstår, hvad de vil levere, er ideen klar: den formuleres som et resultat. Hvis det står klart, hvad der skal opnås, kan du skifte til en planlagt tilgang, såsom proces management.



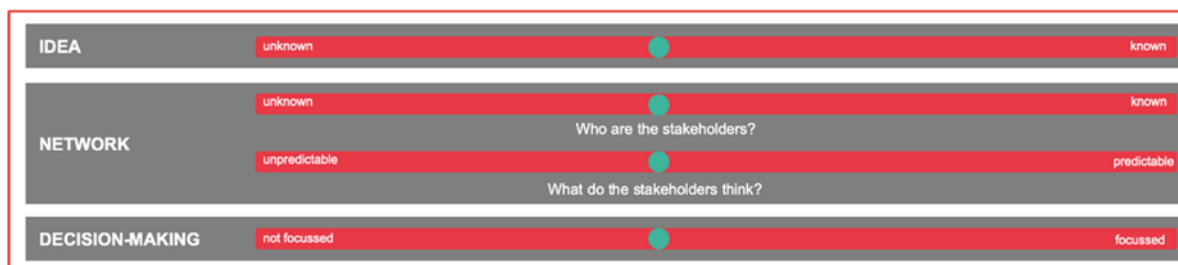
## Hvornår bruger du en procestilgang?

Processtyring forekommer at være en god tilgang til at udvikle en idé, hvis mange parter er involveret, og beslutningsprocessen stadig er uklar.

Ud over procesmetoden er der også den velkendte projektmetode og rutinemetode. Men i praksis er det ikke så simpelt at vælge en bestemt tilgang (proces, projekt osv.). Til dette bruger vi 'separatoren', et værktøj med 3 variabler: idé, netværk og beslutningstagning. Hvilken tilgang, der er bedst, afhænger af bevidstheden om ideen, forudsigeligheden af netværket og fokus for beslutningstagning.

Hvis det tilsigtede resultat allerede er kendt, når du ved, hvem der er involveret, og hvilke krav der stilles til resultatet, vil det gavne mere med en projektbaseret tilgang. Med processtyring er variablerne i starten ofte mindre kendte eller forudsigelige:

- > **Ideen:** Som idéen bliver mere eller mindre konkret, mere eller mindre bevist, mere eller mindre tænkelig, skifter denne parameter fra "velkendt" til "ubekendt". Jo mere ukendt ideen er, desto bedre vil procestilgangen passe.
- > **Netværk:** Hvem er interessenterne, og hvad synes de om ideen? I hvilket omfang interessenter er kendt, og i hvilket omfang deres adfærd er forudsigelig, påvirker dit valg. Hvis interessenten ikke er kendt og dermed også interessentens adfærd i forhold til ideen, vil den procesbaserede tilgang passe bedre. Jo mere forudsigelig adfærd interessenterne har i forhold til ideen, jo bedre vil den projektbaserede tilgang være.
- > **Beslutningsproces:** Kan beslutningsprocessen let visualiseres? Er der formaliserede og registrerede procedurer og tilknyttede roller, opgaver og beføjelser hos parterne? Så er en projektbaseret tilgang ofte passende. Hvis meget ikke er reguleret i beslutningsprocessen, eller ikke kan reguleres, kalder vi det en ikke-fokuseret beslutningstagning. En procesbaseret tilgang passer bedst til dette.





## Proces manageren

Som proces manager kontrollerer du strømme eller strømninger i processen, hvilket er noget andet end den styring, der ligger i projektledelse. Proces management har en række redskaber, som vi bruger under Connective Negotiations. Vi nævner 8 her: de 8 styringsværktøjer.

Styringsværktøjerne giver proces manageren vejledning i, hvordan man styrer en proces. Du kan bruge dette til bevidst at vælge de aktiviteter, du leder inden for en 'wyber'. Den måde hvorpå du bruger værktøjerne bestemmer også design af processen. I denne forstand er disse kontrolvariabler til en proces, der er ledelsesaspekter for et projekt (penge, risiko, organisation, tid, information, kvalitet).

Værktøjerne har et tæt forhold, som det kan ses i denne figur.



## De 8 værktøjer

### Temaer

Vælg emnerne og sæt dem i den rækkefølge du vil håndtere dem

### Tolerance

Tolerer interessenter, repræsentanter og mandater

### Timing

Vælg det rette øjeblik

### Tempo

Sæt tempo for planlægningen og processen

### Teatret (scenen)

Sæt scenen og vær bevidst om omgivelser og at skabe en god atmosfære

### Toll (bidrag)

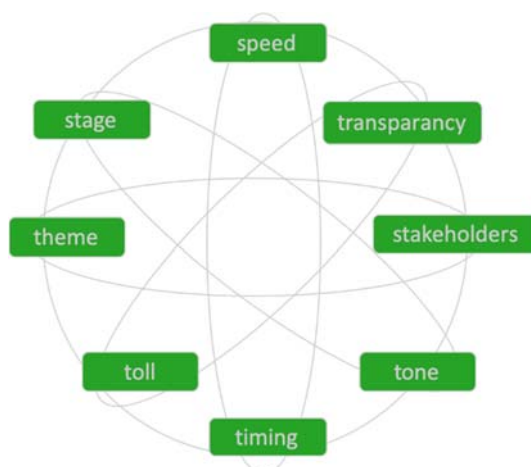
Vær opmærksom på at alle bringer noget til bordet og få positive og negative konsekvenser frem

### Tonen

Sæt en god tone og vær opmærksom på sprogbrug

### Transparens

Sikre balance mellem tillid og gennemsigtighed





Styring på en variabel har oftest konsekvenser for andre variabler. Det handler altid om at finde den mest effektive kombination til udvikling af opgaven eller initiativet. I et godt procesdesign beskrives denne mest effektive kombination, og procestrin overvejes grundigt.

Streng underinddeling og orden i henhold til værktøjerne i en procesplan er ofte en kunstig form. Samhørigheden er for stor til det. Det er vigtigere at kontrollere, om alle værktøjer er anvendt tilstrækkeligt. Sammenhængen mellem effekten af alle værktøjerne får dem til at forstærke processen i en ensartet retning.



## Eksempler på aktiviteter og metoder

Nedenfor er der metoder og eksempler på forskellige aktiviteter, der kan bruges i divergens/konvergens perioden samt metoder til at gøre brug af processen.

### DIVERGENS

Eksempler relateret til understøttelse af projektet	Eksempler relateret til gennemførelsen
<b>Spørg brugerne:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Præsenter ideer til ledelsen</li><li>&gt; Lav markedsundersøgelser</li><li>&gt; Undersøg de lokale interesser</li><li>&gt; Tag ud i felten med udvalgte</li><li>&gt; Spørg til folks holdninger</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Klarlæg hvor stor puljen af midler er</li><li>&gt; Hav eksperter der kan indikere, hvordan osmose virker</li><li>&gt; Lave en status over hvor mange m<sup>2</sup> der er tale om</li><li>&gt; Undersøg eksisterende lovgivning</li><li>&gt; Klarlæg hvor der er blevet brugt nye arbejdsmetoder</li></ul>

Metoder	Forventede effekter
Felt undersøgelse	Uden for forhandlingslokalet er man tættere på virkeligheden og dermed mindre analytisk. Dette giver mulighed for at genere flere forskellige idéer samt en bredere og anderledes kontaktflade.
Braindump	Nedskriv og organiser viden og idéer uden input fra hinanden
Brainstorm	Alle ideer forlægges og behandles i samarbejde med de andre partnere.
World café	Reflekter over hinandens ideer og stil specifikke spørgsmål. Disse ideer kan blive suppleret eller konvergeret.
Ekspert møder	Ekspertter kan hjælpe gruppen med at tænke ud af boksen og se nye muligheder.
Futuring	Skaber en vision for fremtiden og illustrer at der er begrænsede muligheder og løsninger. Generer energi.
Kig over hækken	En proces hvor man finder ud af, hvad man vil, ved at finde ud af og hvad man ikke vil.



## KONVERGENS

Eksempler relateret til opbakning	Eksempler på aktiviteter relateret til gennemførligheden
<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Vis hvem der har hvilke præferencer</li><li>&gt; Organiser interessenter i forhold til interesser</li><li>&gt; Indiker hvem som vil investere og hvem, der er interesseret</li><li>&gt; Hvem har en negativ og hvem har en positiv holdning, og hvilke aspekter af idéen er holdningerne rettet imod</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Kategoriser ideer i en matrix</li><li>&gt; Lav en liste over test data</li><li>&gt; Skriv tal og datoer ind i en frekvens skabelon og en tidstabel</li><li>&gt; Skellen mellem det der er vigtigt, og det som er presserende</li><li>&gt; Forskellige dele afbalancerer hinanden</li><li>&gt; Udvikl og anvend kriterierne sammen</li></ul>

Metoder	Forventede effekter/resultater
COCD matrix	Grupperinger af ideer placeret langs to akser; en tids og en innovationsakse.
"Et Klistermærke"	Indiker en liste af præferencer der derefter sorteres efter mængden af klistermærker, en ide har fået. Ofte brugt når man skal identificere en ide, der skal arbejdes videre med.
Tema matrix	Sorter ideerne efter tema og giv dem point.
Vær villig til at støtte en ide	Lær og afprøv om en partner/interessent støtter en løsningsmodel og forsvarer løsningen overfor deres bagland.
Den kollegiale test	Lad andre se dit første udkast. Lad dem påpege styrker og svagheder. Dette kan med fordel være specialister, en kollega og/eller en leder.
Scenarier	Brug skiftevis konvergens og divergens tilgange. Dette vil yderligere afgrænse mulige løsningsforslag.
Kun en tekst	Arbejd henimod kun at bruge én tekst for fremtidige beslutningsforslag.
Vi er din støtte	Forsøg at få en indsigt i mulige spørgsmål, der kan forekomme under projektet/forhandlingen.
Sejers tale	Skriv hinandens taler. Læg vægt på "den anden" og lev dig ind i, hvad der er vigtigt for den anden.



## ESSENERNE I MUTUAL GAINS APPROACH

'Essens' = basal og vigtig ide eller kvalitet af noget (Cambridge)

### DE 5 ESSENER I CONNECTIVE NEGOTIATIONS



1. Fokus på interesser og ikke standpunkter



2. Skab værdi (gør kagen større)



3. Kend dit BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement)



4. Skab grundlag for et bæredygtigt samarbejde



5. Find facts i fællesskab

### Essens 1: Fokuser på interesser, ikke standpunkter

Vi forhandler ofte på baggrund af "standpunkter" - "Jeg ønsker det skal være sådan .... jeg er imod det". Vi starter samtalen med den slags ytringer – "Jeg vil have flere parkeringspladser...", "Der skal ikke køre busser på min vej...", "Fartgrænsen i boligområder skal ned..." osv. Hvis du har sådanne standpunkter, har du ofte tænkt grundigt over det. Du har måske talt med naboerne og besluttet, at du er imod den vindmølle, der er planlagt, eller du er imod den nye vej. Måske er der dannet en aktionsgruppe. Der er taget et standpunkt, og nu skal du forsvare det. Sådanne standpunkter er toppen af det isbjerg, der skjuler interesserne.



Der er ingen tvivl om, at du ikke ønsker en udvidelse af forlystelsesparken. Men har naboerne det på samme måde? Og hvad med dem som faktisk ønsker en udvidelse?

Med Connective Negotiation ser du på interesserne bag standpunkterne. I forhold til forlystelsesparken, som ligger i udkanten af din by: Hvorfor er du egentlig imod den? Er du imod den, fordi du tror, der vil blive travlhed i din by, og at trafikken vil blive ledt igennem byen? Og fortalerne – hvorfor er de for? Måske vil forlystelsesparken betyde ekstra behov for arbejdskraft og mere omsætning i din by. Hvis du får øje på baggrunden for en holdning eller et standpunkt, så har du opdaget en interesse!

Tænk grundigt over hvorfor du har et bestemt standpunkt og formuler dine egne interesser. Og vær opmærksom på andres interesser. Hvis du tænker i interesser, så er flere løsninger ofte mulige.





Et standpunkt er en holdning, du har. En interesse er svaret på, hvorfor du har den holdning.

### **Problemstillinger**

Forhandlinger handler altid om problemstillinger. Problemstillingerne kræver en løsning i selve forhandlingen. Parterne kan have forskellige interesser i forhold til problemstillingerne eller være uenige i de mulige løsninger.

Problemstillinger er ikke statiske men kan udvikle sig over tid og ændre sig, afhængigt af konteksten. Det kan ske på grund af nye teknologiske muligheder eller en pludselig offentlig eller politisk interesse.

Problemstillinger har ofte mange dimensioner. Tag eksemplet med 'køer på marken'<sup>2</sup>. Det handler om ledelse, håndtering af gødning men også om biodiversitet, kulturarv, landskaber, rekreativ udnyttelse og så videre.

Du beslutter, hvem der er interessenter på baggrund af problemstillingen – hvem har en interesse i denne problemstilling, og hvem har en interesse (eller kan bidrage) til en løsning af problemstillingen?

Hvis du er medunderskriver på en aftale, er problemstillingen central, og du ville være en af interessenterne.

Problemstillinger er de emner, der kræver en løsning og emner, hvor parterne er uenige. Ved Connective Negotiation tilgangen tænker og arbejder du ud fra interesser. Hvis du har et klart fokus på interesserne, vil du se, at der er mere plads til at finde løsninger.

---

<sup>2</sup> cows in the meadow. Femke forklarede, at billedet "Køer på marken" leder tankerne hen på mange problemstillinger; landbrug, biodiversitet, grundvandsbeskyttelse, lugt, bæredygtig produktion, madproduktion, slagteriarbejdere, eksport. Vi har vist ikke et tilsvarende danske eksempel, der virker.



### Eksempel – interesser og holdninger

Standpunkt: Jeg er imod, at der opføres en forlystelsespark i udkanten af byen.

Mulig interesse: Sikkerhed for skolebørn der færdes på cykel set i lyset af den øgede trafik, der vil komme på den nærtliggende rute.

Standpunkt: Jeg går ind for, at der opføres en forlystelsespark i udkanten af byen.

Mulig interesse: Øget omsætning for de forskellige restauranter i byen.

## Essens 2 Skab værdi (Enlarging the Pie)



Kernen i Connective Negotiation er at skabe ekstra værdi. Du opsøger forhandlingen, fordi du ønsker at drage fordel af den, og du indser, at du har brug for en anden person for at opnå dette. Og du bliver opmærksom på, at det samme gør sig gældende for den anden part.

Med din holdning og ageren i Connective Negotiation processen stræber du efter at skabe mere værdi. På denne måde gør du kagen større – en større kage er lettere at dele, fordi alle får et større stykke.

Vi har allerede nævnt, at det at fokusere på interesserne skaber større rum til forhandling. Mere rum til forhandling betyder, at din chance for at få en aftale er bedre end slet ikke at nå til nogen aftale. Du skaber også mere rum til forhandling ved at tilføje kreative løsninger. Det at kombinere problemstillinger kan også skabe ekstra værdi.

- > Skab så meget ekstra værdi som muligt
- > Led efter de kreative løsninger

Hvis du allerede har en god aftale i vente i starten af en forhandling, hvad gør du så? Så undersøger du først, om kagen eventuelt kan blive større. Du gemmer denne "aftale" som en mulig løsning, men du er ikke bundet af den endnu – fordi du leder efter den største kage (den bedste løsning)



- > Kombiner problemstillinger og kombiner kreative løsninger
- > En større kage er lettere at dele – alle får til slut et større stykke kage. Det er derfor du omhyggeligt leder efter den største kage – den bedste løsning.

### Eksempel – interesser og standpunkter/positioneringer

I starten af en forhandling er der altid en part, der siger: “Det kommer ikke til at lykkes, fordi naturorganisationen vil have mere jord, og det samme vil landmændene. Men så meget jord er der ikke, så vi kommer aldrig til at lave en aftale”. Eller: “Dette er projektområdet og en løsning skal findes inden for dette område”. En anden almindelig bemærkning er: “Der er simpelthen ingen penge”.

Dette synes at være en realistisk tilgang, hvor folk ikke har for store forventninger til de andre parter. Men vores erfaring er, at det ofte ikke er sandt. Måske handler det første eksempel ikke 'bare' om jord, Du kan tilføje mere værdi til forhandlings-processen ved f.eks. at skabe plads. Ofte kan du komme på gode løsninger, hvis du kigger lidt uden for projektets rammer. Og med hensyn til penge: så kan du ofte få flere penge til rådighed, hvis du ved, hvordan du kan kombinere flere løsninger på en smart måde.

## Essens 3 Kend dit bedste alternativ, BATNA

**BATNA:** Best Alternative To a Negotiated Agreement



Ved du, hvad dine alternativer er, hvis du ikke kan nå en aftale ved forhandlingsbordet? Hvad kan du selv gøre, hvis du i starten af forhandlingsprocessen beslutter dig for ikke at deltage i forhandlingen eller beslutter at forlade processen på et tidspunkt? Med andre ord, ved du, hvad dine alternativer er ud over en aftale? Det er en vigtig betingelse for enhver forhandlingssituation.

Du starter en forhandling, fordi du tror, at du ved at lave en aftale med den anden part selv vil få nogle fordele – og det samme gør den anden part. Det er derfor, at du også skal vide, hvad du kan gøre uden for forhandlingslokalet. Forestil dig at forhandlingen slår fejl, så skal du vide, hvad du så står tilbage med.

Hvis du “værdisætter” dine egne alternativer (uden for selve forhandlingen), så kan du bestemme dit bedste alternativ – dit BATNA. Du ønsker at få bedre resultater ved



forhandlingsbordet end dit BATNA – derfor må du kende dit BATNA, før du starter forhandlingen!

- > Et alternativ der ligger uden for forhandlingen
- > Du søger en løsning ved selve forhandlingen – sammen

#### Eksempel – huslejestigning

Du bor i en by med mange studerende, du har mange venner og har gennem det seneste halve år haft en kæreste. Du bor alene og lejer et værelse hos en udlejer. Udlejer lejer flere værelser ud i den samme bolig. Din udlejer meddeler, at han planlægger at sætte lejen op på dit værelse fra EUR 650 til EUR 750. Stigningen er endnu ikke trådt i kraft, og du kan stadig forhandle. Før du taler med din udlejer, skal du først overveje dine mulige alternativer, hvis det ikke lykkes at nå til enighed med ham. Du kommer frem til følgende liste med mulige alternativer:

- > Kig på juraen og find ud af hvilken retspraksis der er for huslejestigning
- > Tag kontakt til lejernes organisation for at finde ud af om du kan gøre noget sammen med andre lejere i forhold til den planlagte huslejestigning
- > Sig dit lejemål op og find et andet værelse
- > Flyt ind hos din ven og begynd at bo sammen

#### Hvad er det bedste alternativ? Hvad er dit BATNA?

Dit bedste alternativ afhænger af din personlige situation, den tid/energi du vil investere i sagen og dit forhold til den anden part i forhandlingen. I dette eksempel: du er ikke klar til at bo sammen med nogen – det er ikke dit bedste alternativ. Hvis du ikke kan lide de andre lejere, bliver det svært at bruge tid sammen osv. Dit bedste alternativ – BATNA – er personligt og afhænger af omstændighederne!

## Essens 4 Byg fundamentet til et bæredygtigt partnerskab



Tillid spiller en vigtig rolle i forhandlinger. Sommetider har parterne ikke tilstrækkelig tillid til hinanden på grund af fordomme eller oplevelser, de har haft med hinanden tidligere. Tillid er ikke et abstrakt begreb, og det er ikke et spørgsmål om 'der er tillid eller ej'. Du kan arbejde på det – du kan opbygge tillid, du kan fastholde tillid, og nogle gange er der behov for at genoprette



tilliden og viljen til at skabe fælles løsninger. Det at involvere interessenterne i processen, at udvise en ægte interesse for den anden parts interesser, arbejde for fælles fact-finding, gennemsigtighed i processen og overholdelse af aftaler i processen er alt sammen faktorer, der opbygger tillid. Tillid giver din proces momentum og skaber arbejdsglæde!

I Connective Negotiation processen har alle interessenter en ligeværdig plads om bordet. Det at have en ligeværdig plads er ikke det samme som at være lige. Nogle vil føle sig mere vigtige end andre – eksempelvis fordi de bor i området og måske er direkte påvirket af resultatet af projektet. Eller fordi der er tale om deres jord. Eller fordi de har en myndighedsfunktion og repræsenterer hele kommunen eller området.

Alle har forskellige roller i processen. Dem der ejer jorden har en anden rolle og skal tage andre beslutninger end kommunen, som skal tilpasse lokalplanen og præsenterer sagen for byrådet. Der er simpelthen forskelle i magtforholdene. I Connective Negotiation processen sikrer vi, at alle interessenter ligeligt får mulighed for at give deres input i forhold til deres interesser og bidrag til løsninger. Alle interessenter har et fælles ansvar for udvikling af processen.

#### Eksempel – ændring af kloaksystem

Et kloaksystem på en større gade i centrum af byen har akut brug for at blive udskiftet. Derfor skal alt ændres – fortov, cykelsti og gadebelysning – og alle træer i gaden skal fældes. Alle beboere i den pågældende gade er blevet informeret af kommunen, som samtidig i et informationsbrev har spurgt, om der var nogle, der havde lyst til at deltage i et høringspanel.

Seks beboere i det samme beboelseskomples svarede, ja, hvilket synes at være for begrænset til at være repræsentativt. Kommunen kortlagde derfor hvem, der kunne have en interesse i dette i område, og det viste sig at være flere end forventet: forretningsindehavere, folk i de omkringliggende gader, da trafikflowet var afhængigt af løsningen, indehaveren af et stort spillested osv. Alle disse parter blev bedt om sammen at finde ud af, hvem der skulle repræsentere dem. På den måde blev der nedsat en forhandlingsgruppe (i stedet for en høringsgruppe), og på seks måneder blev der lavet en plan sammen med kommunen for ændringerne i gaden. Alle interessenter havde derved en andel i den samlede proces – deres input var vigtige.

Hvorfor er sådan et spillerum vigtigt nu? I Connective Negotiation er arbejdet baseret på konsensus – en løsning som er bedre for alle set i forhold til ikke at nå en aftale. Det er nødvendigt, at alle interesser kommer på bordet, og at al kreativitet bliver omsat til løsninger. Dette er kun muligt, hvis alles input tæller ligeværdigt. Spillerum er ikke en selvfølge – du må skabe spillerum sammen.



- > Kontinuerlig tillidsopbygning
- > Interessenter har en ligeværdig plads ved forhandlingsbordet
- > Alle interessenter er ansvarlige for processen
- > Alle kan bidrage til en løsning
- > Fokus er på langsigtede relationer

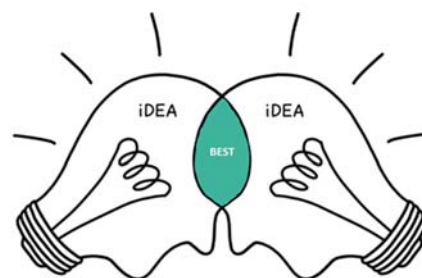


## Essens 5 Fælles fact-finding



Den tid hvor viden var magt er bag os. Imidlertid spiller viden stadig en vigtig rolle i forhandlinger. Det at tilbageholde viden, er ofte set som en fordel i forhold til de øvrige parter. Men store

mængder information er nu frit tilgængelig på internettet. Enhver der forbereder sig grundigt til en forhandling kan sidde med en stor mængde viden. Det betyder, at viden ikke længere er forbeholdt specialisterne. Borgere er ofte også specialister eller har tidligere arbejdet inden for området. Og hvis en af parterne omkring forhandlingsbordet ikke får det, de vil have, er der altid en konsulent eller en venlig nabo, der kan fremvise en rapport, der viser, at de har ret. Så følger der en modrapport fra modparten osv. Det fører til en bunke dokumenter, som koster en masse tid og penge, men som ikke er særligt produktivt.



Med Connective Negotiation antages det, at du er mest effektiv, når du deler og sammen med forhandlingspartnere opbygger den viden, der er nødvendig for at kunne nå en god løsning og beslutning. De forskellige parter ved sikkert allerede en del, men der kan mangle viden. Det er nødvendigt at dele den (nødvendige) viden og opbygge viden sammen. Parter der bruger Connective Negotiation, kan derfor også tage ansvar for at gå i dybden med indholdet af emnerne.



Du deler den information, du har brug for til at træffe en endelig beslutning sammen med alle involverede parter:

- > Udvikler viden sammen
- > Fælles fact-finding kan være nødvendigt gennem hele processen – fra udveksling af eksisterende rapporter i forberedelsesfasen til undersøgelse af mulige løsninger og gennemførligheden af de forskellige muligheder senere i processen
- > Information og viden skal dokumenteres utvetydigt



### Eksempel – Molenhoek

En smuk å løber gennem en bypark. Ved åen ligger en gammel vandmølle, der anses for at være et kulturelt og historisk monument. Møllen er ejet af en kulturhistorisk fond. Nær møllen er et sluseværk, der regulerer vandniveauet. Møllen genererer, ved hjælp af en moderne installation, energi til 10 husstande. Bestyrelsen, der står for kontrollen af vandet i åen, vil gerne sænke vandniveauet med en meter, så der skabes overensstemmelse med vandløbsregulativet. En række væsentlige spørgsmål er blevet rejst i forbindelse med ændringerne. En konsulent rapport erklærer, at sænkningen af vandniveauet vil gøre energigenerering umulig, hvorfor det vil være u hensigtsmæssigt at udføre ændringen. Rapporten er endnu ikke blevet delt, men interessenterne kender allerede til konklusionerne. Forhandlingsprocessen er gået i stå. De involverede forhandlingspartner er; kommunen, bestyrelsen for åen, den kulturhistoriske fond og operatøren af møllens energisystem.

I denne situation er det nyttigt at spørge sig selv og hinanden spørgsmål, og derefter dele information som ikke alle har.

Spørgsmål baseret på den nuværende viden:

- > Er rapporten kendt af alle parter?
- > Hvem har udarbejdet rapporten, og er der tillid til forfatterne bag rapporten (og dermed resultaterne)?
- > Er resultaterne kontroversielle?
- > Hvilke antagelser er der blevet gjort?
- > Hvilke andre rapporter/andet informationsmateriale er tilgængeligt? Er alle bekendt med disse/dette?

Hvad ved vi allerede?

- > Der er et behov for sænkning af vandniveauet.
- > Metoden og mængden af energi der er genereret.
- > Effekterne af vandniveauet for møllens kulturelle og historiske konstruktion.
- > Hvad ved vi tilsammen? Og hvad kan vi ikke blive enige om?

Spørgsmål til vidensudvikling.

- > Hvilke spørgsmål har vi stadig? Kan vi formulere dem sammen?
- > Hvad er nødvendigt for at få svar på spørgsmålene?
- > Hvad er nødvendigt vs. hvad er "nice to have"?
- > Hvordan vil vi finde den nødvendige viden? Kan vi selv finde den viden, eller har vi brug for ekstern hjælp? Hvem stoler vi på?
- > Hvem spiller hvilke roller i dette?

Hvis du har svaret på de ovenstående spørgsmål, kan du lave en aftale omkring den fremtidige proces, og hvordan den skal gennemføres. I Molenhoek-sagen blev ekstern hjælp fravalgt, og i stedet valgte partnerne sammen at udføre praktiske eksperimenter. Ved at rejse åens sluseanlæg kunne man sænke vandniveauet med en meter. På den måde kunne alle parter se effekterne på vandniveauet og ved bankerne samt effekten på møllens fundament og energi-produktion. Det var vigtigt, at alle var involveret i rejsningen af slusedæmningen, at der blev taget billeder, og at energi-produktionen kunne blive sat ind i et større perspektiv. Alt dette blev dokumenteret og rapporteret, og dannede til slut et fælles grundlag for fremtidige mulige løsninger, da slusedæmningen i sidste ende viste sig ikke at være en mulig løsning.

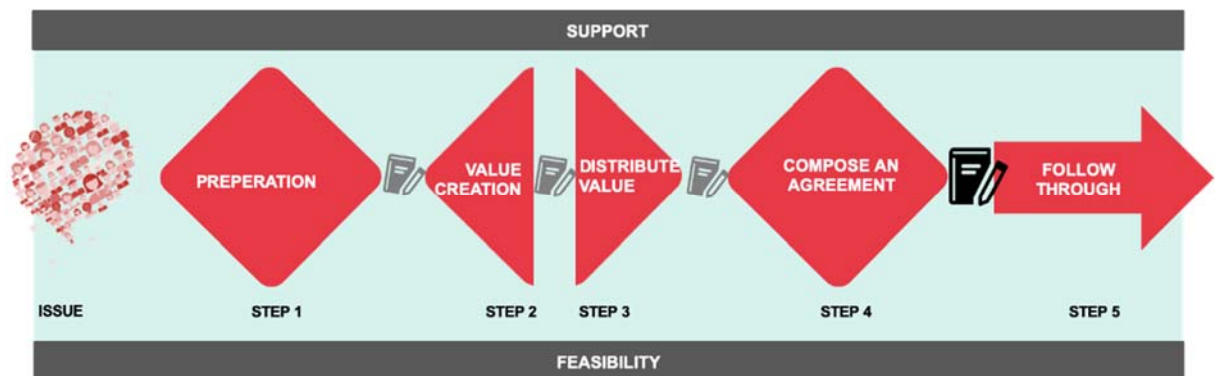




## TRINENE

Trin (Cambridge)

1. Et stadie i processen
2. En handling i en række af handlinger som bliver taget med et specifikt formål



De 5 faser i Connective Negotiation:

1. Forberedelse
2. Skabelse af merværdi
3. Fordeling af merværdi
4. Udformning af aftalen
5. Gennemførselse



## Trin 1 Forberedelsen

### Vigtigheden af forberedelse

Vellykkede forhandlinger kræver forberedelse, forberedelse og forberedelse. God forberedelse er ofte mere end halvdelen af kampen. Derfor kræver trin 1 ofte det meste af tiden. Inden du selv kommer til forhandlingerne, vil du vide fra din egen organisation, hvilke spørgsmål der er på spil, hvad din eller din organisations interesser er i denne forhandling, og hvilke oplysninger der er tilgængelige. Du vil også tale med de andre parter. Du vil vide, hvad der er vigtigt for dem (hvad er deres interesser?).

Det er ikke altid let at tage sig den nødvendige tid til dette, men med Connective Negotiation gælder "Gå langsomt for at du kan gå hurtigt". Tag dig tid i starten, så kan du fremskynde senere. Når du forbereder dig, skal du tænke på mange ting:

- > Du visualiserer, hvad du allerede ved om problemerne og indsamler tilgængelig information.
- > Du identificerer dine egne interesser.
- > Identificer dine alternativer, hvis du ikke allerede har dem på nuværende tidspunkt, og derefter bestemmer du din BATNA.
- > Du overvejer allerede forskellige muligheder, der kan være til gavn for forskellige parter.
- > Du afklarer i din egen organisation, hvad dit mandat er ved forhandlingsbordet.

Herefter vil du gerne vide de samme ting fra de andre parter ved bordet. Til det kan det være nødvendigt at afholde møder eller ringe til folk.

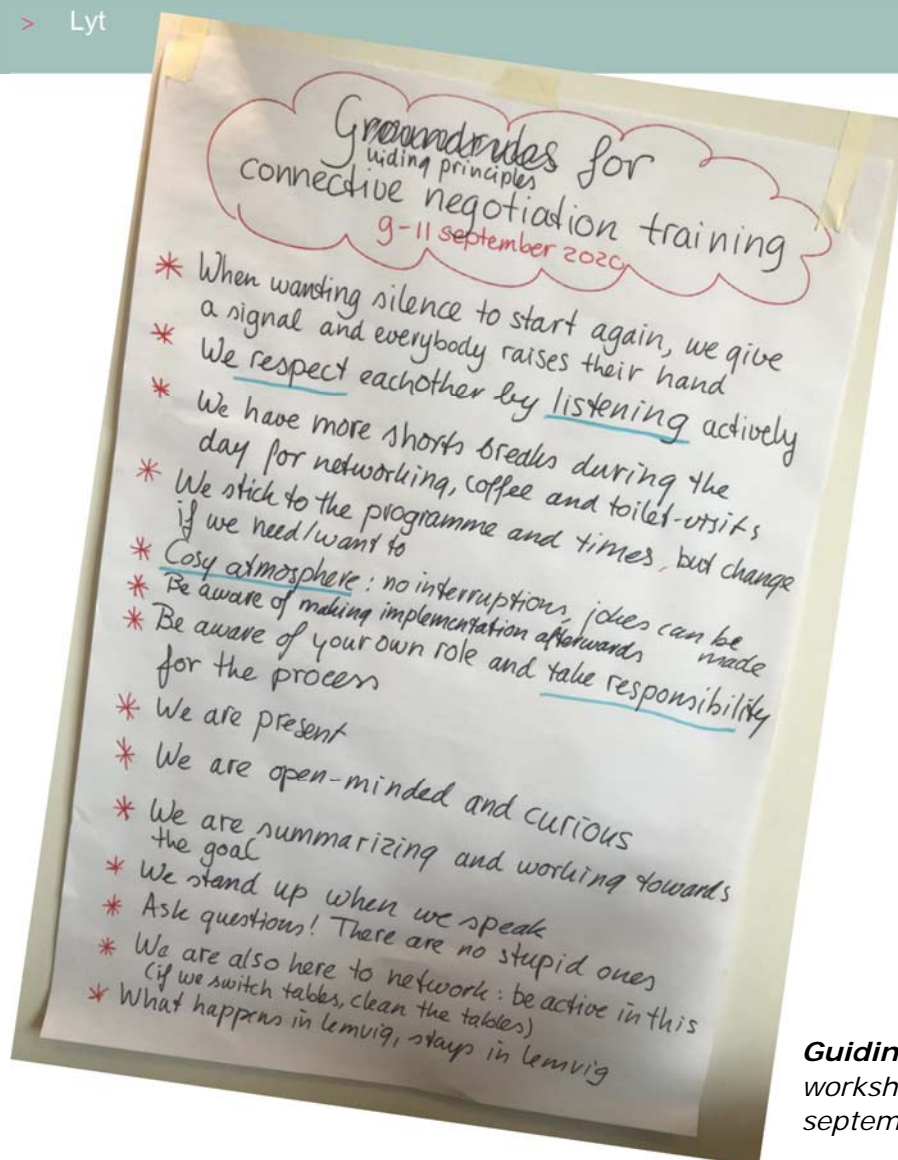
### Guidende principper for samarbejdet

Normalt sikrer proces manageren, at du kommer med et sæt guidende principper. Men selvom du er en part ved bordet, kan du introducere guidende principper for samarbejdet. Det er vigtigt at indgå aftaler med alle involverede parter om HVORDAN I samarbejder. Som gruppe er du ansvarlig for at forblive tro mod disse guidende principper. De kan ændre sig, hvis I er enige om det allesammen. Det virker som en lille sag, men dine guidende principper er dit første forhandlingsresultat med denne gruppe. Hvis du ikke formår at blive enige om et sæt guidende principper, kan du spørge dig selv, hvor stor er chancen for succes for resten af forhandlingen.



## Eksempler på Guidende principper for samarbejdet

- > Fælles billede
- > Respekt for hinanden
- > Åbenhed omkring processen
- > Fortrolighed omkring indholdet
- > Kommuniker eksternt i fællesskab
- > Genbesøg interesser
- > Vær åben, ærlig og nysgerrig
- > Tag dig tid til samtaler
- > Ikke uforpligtende, men resultatorienteret
- > Tag ansvar i forhold til aktuelle processer
- > Lyt



**Guiding principles** fra workshoppen 9. – 11. september 2020 i Lemvig



### **Hvad arbejder vi hen imod?**

Prøv at visualisere, hvad du arbejder hen imod så tidligt som muligt. Er det en aftale mellem parterne? Er der behov for en ændring af reguleringsplanen? Vil det være en ledelsesaftale eller en forretningskontrakt? Kort sagt: du skal vide, hvad du skal gøre. Prøv at danne et billede så tidligt som muligt af, hvilken type aftale der skal leveres. Connective Negotiation-forhandlere indgår altid aftaler om gennemførelsen af aftalen som en del af aftalen. Aftalen i sig selv er ikke slutproduktet af samarbejdet. Vi er først klar, når aftalen er implementeret.

### **Er alle interessenter ved bordet?**

Spørg dig selv og gruppen om alle parter er om bord. Det er vigtigt!

Det er parter, der:

- > Har fordelene og / eller ulemperne ved det forhold, der skal drøftes (har en klar interesse i problemerne)
- > Er i stand til at aktivere eller forhindre endelige løsninger
- > Spiller en rolle i den mulige implementering

Derudover er der nogle gange parter, der har meget viden eller kan yde et kreativt bidrag til muligheder. De behøver ikke nødvendigvis at være ved bordet, men kan også spille en rolle i et bestemt led i processen. "Alle interessenter ved bordet" betyder ikke, at alle altid skal være overalt. Med et omhyggeligt procesdesign udnytter du alles tid bedst.

### **Mandat**

Før du sætter dig til bordet, skal du være klar over, hvem der sidder med ved bordet på vegne af hvilken part med hvilken rolle og med hvilket mandat.

Sørg for at du kender dig selv (din rolle, mandate, BATNA mv) og de andre parter ved bordet. Organiser konsultationen med dem du repræsenterer, og sørg for at du ved, hvad du kan sige ved bordet. Sørg også for at være klar over, hvad dem du repræsenterer forventer først afklares. Gør det klart for de andre ved bordet, hvad og hvornår du skal konsultere dem, du repræsenterer. Sørg for, at du ved, hvornår de skal det. Stil dig selv og de andre checkspørgsmålet: Har du de rigtige mennesker ved bordet til at træffe de nødvendige beslutninger?

#### **Eksempel: repræsentanter**

Landbrugsorganisationen sidder ved bordet, men ingen af landmændene i området føler sig repræsenteret af dem. De ser heller ikke ud til at være medlem. De lokale landmænd vil selv sidde med ved bordet og udpege en repræsentant.



Nogle interessenter ved bordet har ikke noget bagland og må træffe beslutninger direkte. Tænk på en enkelt iværksætter. Andre har et meget begrænset mandat. Overvej en politibetjent fra en kommune eller en vandforvaltning. De vil i nogle situationer skulle tilbage til besluttende organer for endeligt at kunne træffe vigtige beslutninger.

### Eksempel – En aktionsgruppe

En civil aktionsgruppe hævder, at de repræsenterer 300 mennesker, fordi 300 underskrifter blev indsamlet for 10 år siden mod en plan på daværende tidspunkt. En grundig afhøring kan afsløre, at der nu kun er 15 aktive medlemmer af denne aktionsgruppe, og at de ikke opretholder aktiv kommunikation med datidens 300 underskrivere. Landsbyen har stadig en lokal forening, måske skal den også være ved bordet?

Hvis dit mandat er begrænset, er det vigtigt, at alle parter ved det – vær opmærksom på gennemsigtighed med det. Omvendt forventes det, at du lægger resultatet af drøftelserne frem i din egen organisation og forsvaret det, I blev enige om. Selvom dit mandat er begrænset, arbejder du altid med konsensus ved bordet.

Luk altid hvert møde med et kort referat, som alle kan vise i baglandet. På denne måde sikrer du utvetydig kommunikation til bagland. Desuden er det en god måde at afgøre, om I klart kan formulere beslutningen/referatet sammen.

### Emner

I kortlægger alle problemer sammen. De emner I skal tale om, er dem, der er forskellige holdninger til. Du kan opdage nye problemer/emner under processen, så der vil hele tiden være et dynamisk billede. Da ikke alle interessenters interesser er relevante for forhandlingerne, fastlægger I først emnerne sammen. På den baggrund identificerer I derefter, hvad alles interesser er.

### Interesser

Connective Negotiation fungerer ud fra interesser. Interesser er svaret på spørgsmålet "Hvorfor er dette vigtigt for dig?" Interesser kommer ofte logisk ud fra din organisations mission. Undersøg dine egne og andres interesser. Du kan sagtens have flere interesser i et emne.

I identificerer interesser sammen. Du vil have, at de andre ved bordet skal vide, hvad dine interesser er, så de kan hjælpe dig med at finde en løsning, der også tjener dine interesser. Man kan ikke være åben nok om sine interesser.



## BATNA

Før I sætter jer ved bordet, skal I vide, hvilke alternativer I har (eller kan få), hvis I ikke kommer til enighed. Dit "bedste" alternativ er din BATNA: Best Alternative To a Negotiated Agreement. Alt for ofte har parterne i en forhandling ikke nok fokus på dette. Foretag en skelnen mellem alternativer (som du kun kan nå uden for forhandlingsbordet) og løsninger, der kan komme sammen med andre ved forhandlingsbordet.

### Kender du dit BATNA?

Tænk på alt hvad du kunne gøre uden de andre, hvis I ikke når til enighed, hvis forhandlingerne går I står, eller hvis du overhovedet ikke deltager i forhandlingerne.

Vurder værdien af hvert alternative. Det fører til en rangordning af dine alternativer. Vælg den bedste plan "B": Det er din BATNA. Selvom det er dit bedste alternativ, er din BATNA muligvis ikke særlig stærk. For eksempel at gøre indsigelse mod lokalplanen. Du ved aldrig på forhånd, hvor stor chance du har der. Er du stadig i stand til at forbedre din BATNA?

Prøv også at komme bag de andre partners BATNA'er. Ikke for at manipulere, men for at vide hvornår løsningen på forhandlingsbordet er bedre end deres bedste alternativ for dem. For at øge kvaliteten af løsningen. Dette kan gøres ved nøje at spørge om det, hvis der er opbygget tilstrækkelig tillid: "Hvad laver du, hvis vi ikke kan arbejde sammen?"

### Eksempel på emne/interessent matrice

Problemstillinger →			
Interessenter ↓	EMNE 1	EMNE 2	EMNE 3
NAVN 1			
NAVN 2			
NAVN 3			
NAVN 4			

Matrixen i eksemplet ovenfor kan hjælpe dig med at organisere interessenter, interesser og spørgsmål. Men det kan også gøres på brunt papir som i eksemplet nedenfor.



Eksempel på udarbejdelse af interessenter, interesser, spørgsmål på brunt papir



### Fælles fact-finding

I forberedelsesfasen identificerer du sammen med de andre parter, hvilken viden I mangler, og hvilken I har. Fakta viser sig ofte at blive fortolket forskelligt af parterne. Eller også er det uklart, om fakta er en kendsgerning, en antagelse, en fortolkning eller et synspunkt. Det, du har brug for at vide for at træffe en beslutning, er retningslinjerne for fælles fact-finding. Det er derfor vigtigt at komme ind på de ting, som du skal vide, som du allerede ved, og som du (endnu) ikke ved. Tænk også fremad: Hvad skal du gøre med viden? Hvad har du brug for viden til?

## Trin 2 Skabelse af merværdi

Det at skabe værdi er det andet trin i en forhandlingsproces. I vil sammen undersøge, om I kan skabe merværdier, der kommer alle parter til gode. Det betyder, at I vil komme op med en lang række forskellige muligheder til problemerne/emnerne. Disse muligheder kan tilføje ekstra værdi i forhold til den oprindelige situation. Det er her, essensen af at gøre kagen større kommer ind.

I leder efter en mulig løsning, der er bedre for alle, end hvis der ikke indgås nogen aftale. En løsning der er bedre, end hvad I hver især kan opnå alene (jeres BATNA'er). Dette gælder for dig og de andre interessenter ved bordet. Før I vælger en løsning, skal I først vide, hvilke muligheder der er for hvert emne, og selvfølgelig vil I have en kombination af de bedste muligheder!

Målet med dette trin er at identificere så mange muligheder som muligt, der er i tråd med parternes interesser, og som har merværdi for alle. I skal sikre jer, at der er så lidt uudnyttet værdi som muligt. I gennemfører værdiskabelsen for at undersøge hvilke attraktive muligheder, der kunne være. I venter med at vurdere løsningerne



(f.eks. støtte, gennemførlighed og omkostninger) og venter med at træffe beslutning til et senere trin.

### Fælles fact-finding

Dette handler om hvilken viden/hvilke informationer I behøver for at kunne træffe beslutninger. Beslutningstagnation er her central.

Endelig arbejder I på objektive kriterier for at kunne vælge den bedste totalløsning i trin 3. Hvordan vurderer vi de forskellige muligheder objektivt? Beregn af kostprisen på noget og sammenlign det med de andre muligheder. Men hvordan vurderer du, om en bestemt gadeplanlægning bidrager mere eller mindre til livskvaliteten? Overvej en videnskabelig vurdering baseret på bæredygtighed, en ekspert eller et ekspertteam osv.

Til sidst i trin 2 har I en lang liste med forskellige muligheder, og I har fastlagt de objektive kriterier sammen. Dette er de to konsolideringsprodukter, der kræves for at kunne påbegynde næste trin.







### Trin 3 Fordel merværdien

Når der ikke er flere nye muligheder, handler det bare om at træffe valg. I dette trin vil I undersøge alle muligheder sammen. I tjekker alle parter interesser, og I bruger de objektive kriterier til filtrering/sortering. De muligheder, der ikke er tilfredsstillende for alle parter, lægges på hylden indtil videre. Dog bliver ingen løsningsmuligheder forkastet, da disse kan komme i spil senere i forbindelse med nye kreative løsningsforslag. De muligheder, der ikke er tilfredsstillende, er parkeret et stykke tid. Intet smides væk, for nogle gange får I igen brug for forslagene for yderligere at forbedre jeres valgte muligheder. På denne måde når I frem til en eller flere muligheder pr. emne/udfordring, der (mere eller mindre) imødekommer de forskellige interesser, og som passer så godt som muligt de objektive kriterier.

Så er tricket at lave forskellige "pakker" med muligheder for at vælge en "sammensat pakke", der yder retfærdighed mod alle de emner/problemer, I har drøftet. Først når "pakken" er der, og I er enige om den, er der en endelig løsning, og du kan "begynde at distribuere kagen". Efter meget eftertanke, vægtning og pakkejusteringer er der i sidste ende en løsning, som partnerne kan være enige om. Hver part har derefter en "del af kagen". Finansiering kommer også ind her. Ofte diskuteres der, hvor "fair" løsningen er. Det handler om, hvem der kan trække det tungeste læs i forhold til vedkommendes interesser og størrelsen på kagen. Der er også mulighed for at justere med passende (nye) økonomiske ressourcer.



## Trin 4 Udformning af aftalen

I Connective Negotiation arbejder vi konstant på omhyggelig og korrekt rapportering af alle produkter under processen. Det handler om at sikre, at alle parter er og forbliver skarpe på det, der aftales. Disse konsolideringer er afgørende i alle efterfølgende trin, fordi det er beskrivelsen af situationen på det pågældende tidspunkt i processen. I sidste ende skal den valgte løsning og forudsætningerne eller andre aftaler, der følger med den, beskrives nøje. One-text approach er her vigtig. Der er kun én tekst af aftalen, der arbejdes med. Denne tekst styres af process manageren eller en aftalt gruppe mennesker i forhandlingerne. På denne måde opstår der ingen misforståelse om, hvilke tekster der sendes og svarene/tilføjelserne til dem. En juridisk gyldig aftale er også en kontrol, der skal indgå i dette trin. Det er her afgørende, at vi hele tiden arbejder ud fra ideen: "hvordan gør vi det muligt" ..

Enhver ved bordet skal være ekstra opmærksom på feedback fra sit bagland og for det fælles resultat for at kunne forsvare og formidle det i denne fase. Dette kræver undertiden hjælp fra andre parter.

Du laver også "hvad nu hvis-aftaler" til det sidste trin, implementering. Du tænker også allerede på garantien og nedskriver dine aftaler i din tekst. Under implementeringen kan I støde på uforudsete problemer, som I bliver nødt til at løse sammen. I kan forudse nogle situationer og diskutere dem på forhånd. Andre ting kommer til, og I bliver nødt til at håndtere det. I laver under alle omstændigheder aftaler om, hvordan I vil løse potentielle meningsforskelle. Og selvfølgelig indgår I også aftaler om ledelse eller vedligeholdelse af et område, et system eller en konstruktion.

I slutningen af dette trin er der grund til fejring: alle parternes underskrift er kommet på aftalen. Men nu begynder arbejdet for alvor!



## Trin 5 Gennemførelse

Når aftalen er indgået, kan der sommetider starte et arbejde bag kulisserne eller udenfor scenen. Implementeringen kan ikke altid starte med det samme. For eksempel kræves tilladelser eller yderligere beslutninger eller lignende. Dertil kommer ofte andre og nye mennesker til, som ikke har oplevet de foregående trin. Dette kan undertiden være mindre synligt for de andre interessenter. Det er derfor afgørende at opretholde gode relationer, holde folk informeret, hvor det er nødvendigt, og inddrage dem i dette arbejde bag kulisserne. Det er afgørende at sikre arbejdsmetoden, herunder nye medarbejdere i procesaftalerne og fortsætte med at arbejde i henhold til aftalen. I er nødt til at organisere det sammen, fordi erfaringer viser, at enigheden kan forsvinde hurtigt.





## ØVELSER

### Forhandlingssituation: Hønseæg, køber: **Kagekongen**

Du er indkøber hos en stor fødevarer virksomhed, Kagekongen.

Du er på vej til Vestsjælland for at afgive næste års ordre hos din leverandør af økologiske hønseæg, **Hønsegården**. Din virksomhed bruger æggene (blomme og hvide) i kager. Der er stor efterspørgsel efter dette produkt, og du vil gerne forøge næste års køb fra de hidtidige 30.000 æg om måneden til 60.000 æg hver måned.

Du har tidligere ønsket at hæve din ordre på æg, men det har ikke været muligt, fordi hele produktionskapaciteten har været optaget til at forsyne virksomhederne **Kagekongen** og **Simpelkalk**. Den totale produktionskapacitet er for nuværende 70.000 æg om måneden, men vil blive forhøjet til 100.000 om måneden. Det er også blevet annonceret, at prisen vil stige til det dobbelte.

Denne forhøjelse vil være en katastrofe for dig, da ingen i så fald ville købe dine kager til den pris, de da vil løbe op i. Du betaler i øjeblikket 1,00 kr per æg og dit maksimale budget er på 1,50 kr per æg.

Din leverandør har monopol på disse æg. Du ved også, at din konkurrent, **Simpelkalk**, har købt æg i år og vil sandsynligvis også hæve deres ordre næste år. Det bekymrer dig, fordi du gerne selv vil lægge beslag på hele den øgede produktionskapacitet på 30.000 ekstra æg om måneden for at imødekomme den stigende efterspørgsel. Hvis **Simpelkalk** også ønsker at købe flere æg, så er der simpelthen ikke nok!

Til din store overraskelse, ser du din kollega fra **Simpelkalk** på rastepladsen på vej til **Hønsegården**. Det viser sig, at hun også er på vej til **Hønsegården**. Vil I blive spillet ud mod hinanden?

Du beslutter dig for, at det vil være et godt udgangspunkt for din forhandlingsposition hos **Hønsegården**, at du kender til **Simpelkalks** planer. Du indleder derfor en samtale med repræsentanten for **Simpelkalk**.

Beskriv dine mål i forhold til den pris du er villig til at betale og det antal æg, du ønsker at købe, hvis du og din "kollega" skulle blive enige om en forudbestemt leverance af æg.



Forhandlingssituation: Hønseæg, køber: **Simpelkalk**

Du er indkøber hos en medicinalvirksomhed, der producerer tabletten **Simpelkalk**.

Du er på vej til Vestsjælland for at afgive næste års ordre hos din leverandør af hønseæg, **Hønsegården**. Din virksomhed anvender den specialle kalk fra disse æg i hønseægstabletter. Der er stor efterspørgsel på produktet, og du ønsker at øge ordren fra de hidtidige 40.000 æg månedligt til 80.000 æg månedligt.

Du har tidligere villet forhøje ordren, men det har ikke været muligt da hele produktionskapaciteten har været optaget af at forsyne dig og Uniemild. Den samlede produktionskapacitet er på nuværende 7.000 æg om måneden, men vil blive hævet til 10.000 æg månedligt. Det har været annonceret, at priserne bliver fordoblet.

Denne forhøjelse vil være en katastrofe for dig, da ingen i så fald ville købe tabletterne, når de bliver så meget dyrere. Du betaler i øjeblikket EUR 1,00 kr per æg og dit maksimale budget er på EUR 1,500 kr per æg.

Din leverandør har monopol på disse æg. Du ved også, at din konkurrent, **Kagekongen**, har købt æg i år og vil sandsynligvis også forhøje deres ordre næste år. Det bekymrer dig, fordi din produktion vil lægge beslag på hele den øgede produktionskapacitet på 30.000 ekstra æg om måneden hos **Hønseæg** for at imødekomme den stigende efterspørgsel. Hvis **Kagekongen** også ønsker at købe flere æg, så er der simpelthen ikke nok!

Til din store overraskelse, ser du din kollega fra **Kagekongen** på rasteplassen på vej til **Hønsegården**. Det viser sig, at han også er på vej til **Hønsegården**. Vil I blive spillet ud mod hinanden?

Du beslutter dig for, at det vil være et godt udgangspunkt for din forhandlingsposition hos **Hønsegården**, at du kender til **Kagekongens** planer. Du indleder derfor en samtale med repræsentanten for **Kagekongen**.

Beskriv dine mål i forhold til den pris, du er villig til at betale og det antal æg, du ønsker at købe hvis du og din "kollega" skulle blive enige om en forudbestemt leverance af æg.



## Fælles fact-finding

### Case: En gammel mølle i lille å i en bypark

#### Situationen:

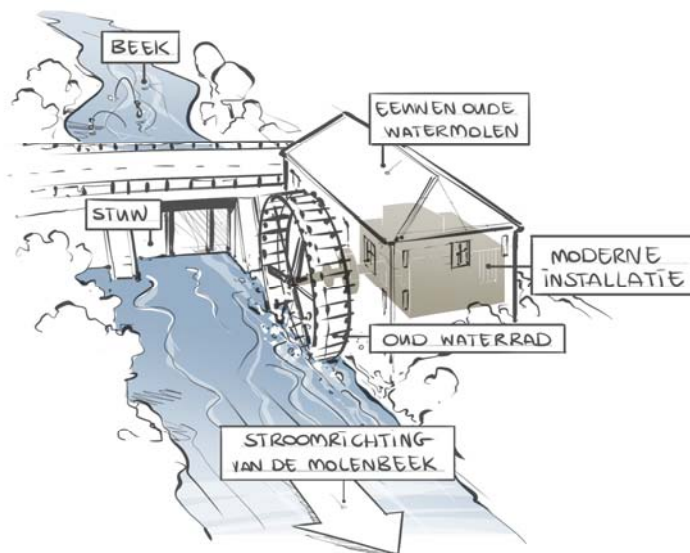
Gennem en bypark løber en smuk snoet å. Ved siden af åen ligger en meget gammel vandmølle. Den er et kulturmonument og er ejet af en kulturfond. I åen er der et stemmeværk (en bevægelig konstruktion som regulerer vandniveauet). Ejeren har juridisk ret til at manipulere med vandniveauet via stemmeværket for at få bevægelse i vandmøllens hjul. Selvom møllen blev bygget i 1650, fungerer den stadig. Den kan ikke male korn, men den kan genere elektricitet, da der er blevet indsat en ny maskine inde i den gamle møllebygning. Den giver i dag strøm til 10 husstande.

Det er den lokale myndighed i byen, som ejer og vedligeholder parken. Der er en Vandbestyrelse, en særlig myndighed, som har juridisk ret til at regulere vandet i området. Vandbestyrelsen vil gerne sænke vandniveauet med en meter (hvilket er meget) så man kan leve op til et nyt sæt EU-regler som skal forbedre biodiversiteten og holde vandet rent.

En rapport, udarbejdet af en konsulent, viser, at hvis man sænker vandniveauet med en meter, vil det ikke længere være muligt at producere elektricitet. Derfor er kulturfonden imod forslaget om at sænke vandstanden. Rapporten er endnu ikke blevet delt med andre, men folk kender dens eksistens og konklusionerne fra den. Processen er fastlåst. De involverede parter er: byrådet, Kulturfonden, Vandbestyrelsen og direktøren fra energivirksomheden som gør brug af møllen.

Til øvelsen: Du må antage, at nogle grundregler er lagt, partnerne og individuelle interesser har mødtes, og interesser er blevet delt.

**Opgave:** Hvilke spørgsmål bør stilles, når du befinder dig i et sådant dilemma, hvor du kommer til en proces, hvor man i fællesskab skal fact-finde? Tænk ikke kun på spørgsmål der direkte peger på indhold. Skriv spørgsmålene ned.





## BATNA

**BATNA:** Best Alternative To a Negotiated Agreement.

### **Øvelse:**

Definer sammen de mulige alternativer som du har, hvis IKKE du kan nå til en aftale med andre parter i denne case. Du og din gruppe udgør SAMMEN en part, hvor I skal tænke på alternativer og de bedste alternativer at falde tilbage på.

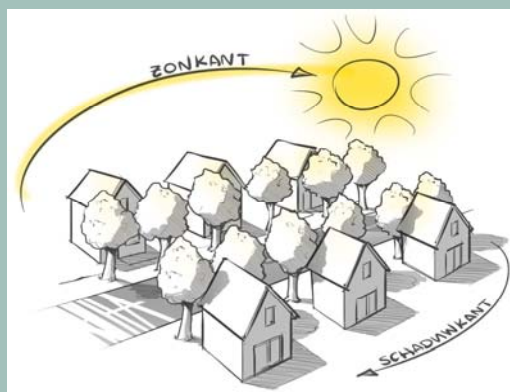
**OBS:** Opgaven går IKKE ud på at finde mulige løsninger for en aftale, men at tænke på alternativer - din bedste plan B. Noget som kan lade sig gøre uden de andre parter i forhandlingen.

### Egetræerne i en egetræsallé

Du bor på en egetræs allé i en smuk landsby. Langs vejen står to rækker egetræer, som har nået en højde på omkring 15 meter. Naboerne på den anden side af vejen har klaget til kommunen over, at de oplever store problemer med at egetræerne skygger, smider bladene og medfører problemer med fugt. Naboerne føler, at de sidder i mørke store dele af dagen og føler sig generet af den grund. Naboerne har skrevet en formel anmodning til kommunen om at fælde træerne.

Du synes, at det er frygteligt at fælde træerne på grund af klimaet på vejen, og på grund af den værdi træerne giver dig og din ejendom. Kommunen har anmodet om hjælp fra en mægler.

Der er planlagt et møde med alle parter fra nabolaget. Du vil forberede dig til det her møde. En af de ting du skal gøre, er at tænke på de alternativer i denne case, som du vil kunne gøre brug af uden om en aftale med dine naboer. Skriv alle de alternative ned som du kan komme i tanke om.





Oversat og fordansket af Marianne Godt Hansen, Pernille Krüger Mertz og Dorthe Selmer til brug ved kursus i Connective Negotiation på Klimatorium i samarbejdet Water Valley i september 2020. Materilet er senere anvendt internt i Region Midtjylland

Water Valley er et samarbejde mellem Klimatorium, AquaGlobe og Region Midtjylland til fortsættelse og styrkelse af aktiviteterne i Coast to Coast Climate Challenge.

Kurset på Klimatorium blev gennemført af P2, som har forfattet materialet.

Materialet må citeres ved tydelig angivelse af kilden

