

KORT OG GODT

Gode råd til løn- og ansættelsesforhandlinger med den øverste chef (niveau 1) for uddannelsesinstitutionen

En guide til bestyrelsesformænd og næstformænd



“Hvis det skal lykkes for mig at føre et menneske mod et bestemt mål, må jeg først finde derhen, hvor han befinder sig, og begynde lige dér.”

Søren Kierkegaard

Indholdsfortegnelse

INDLEDNING	4
FORBEREDELSEN	6
Vær tidligt ude	6
Hvad vil du gerne have ud af forhandlingen?	6
Hvad, tror du, Øverste chef gerne vil have ud af forhandlingen?	7
Tænk bredt – løn og andre temaer	7
Saml Fakta	8
Udspillet	9
SELVE FORHANDLINGSMØDET	11
Kom godt fra start	11
Uenighed	11
Lidt om processen, god kommunikation og bevægelse	12
"Det positive Nej"	13
Afslutningen på forhandlingsmødet	14
LITTERATUR	15

INDLEDNING

Aftale om ansættelse af chefer ved institutioner inden for undervisning og uddannelse på Undervisningsministeriets område, jf. *Cirkulære nr. 045 af 28. juni 2019 (i det følgende kaldet "Aftalen")* betyder blandt andet, at løn- og ansættelsesvilkår for den Øverste chef for institutionen (i det følgende "Øverste chef") forhandles og aftales mellem bestyrelsen, typisk ved formand eller næstformand, på den ene side og Øverste chef, typisk ved dennes faglige organisation på den anden side.

I denne Kort og Godt skal vi se nærmere på nogle gode forhandlingstekniske værktøjer, som du som bestyrelsesrepræsentant kan gøre brug af i dine forhandlinger med Øverste chef (eller dennes faglige organisation). Selv garvede forhandlere vil typisk primært læne sig op ad deres erfaringer og almindelige psykologiske indsigt og empati. Forhandlingsteknikken som disciplin har til formål at skabe klarere bevidsthed. Den kan hjælpe til at få erfaringerne bragt i system, så det bliver tydeligere, *hvorfor* en given forhandling er gået godt eller skidt, og hvilke værktøjer, der kan gribes til for at befordre det, der virker, og nedtone det, der udfordrer i en forhandling. Derfor kan selv erfarne forhandlere have gavn af at læse med.

Lad os først tage udgangspunkt i en alment accepteret forståelse af, hvad forhandling er:

Forhandling er det, vi gør, hver gang vi gerne vil påvirke og have indflydelse.

Med en så bred definition er det tydeligt, at der reelt foregår forhandlinger mellem bestyrelse og Øverste chef hele året.

Lønforhandling er normalt kun én årligt tilbagevendende begivenhed. Men hele året påvirker bestyrelse og Øverste chef hinandens forventninger med tilkendegivelser og signaler. Tænk din forhandling cirkulært og overvej, hvordan du bedst muligt skaber det rigtige afsæt for den årlige lønforhandling og andre forhandlinger med Øverste chef.

Det er nok de færreste, som i praksis oplever lønforhandlingen som et effektivt ledelsesinstrument. Men med den rette forberedelse og med en bevidsthed om, hvordan selve forhandlingsmødet bedst gennemføres, kan forhandlingen blive et nyttigt ledelsesværktøj og en god oplevelse både for dig (bestyrelsen) og for Øverste chef samt sikre et konstruktivt udfald.

I forhandlinger mellem bestyrelse og Øverste chef for en institution er det naturligvis vigtigt at huske på, at parterne også skal kunne samarbejde efter lønforhandlingen. På den anden side skal du som bestyrelsesrepræsentant også undgå at gå på kompromis med bestyrelsens målsætninger blot for at bevare og pleje relationen til Øverste chef. Det er med andre ord en balancegang, hvor fokus skal være både på resultatet og relationen til Øverste chef.

Heldigvis er det muligt at gennemføre forhandlinger, hvor både det gode resultat og den gode relation er i fokus.

Her får du først nogle gode råd til, hvordan du som bestyrelsesformand eller næstformand *forbereder* og dernæst *gennemfører forhandlingsmødet* med Øverste chef og/eller dennes faglige organisation, så du baner vejen for det bedst mulige udfald for begge parter.

Indholdet i denne Kort og Godt er udarbejdet af Charlotte Flach fra FORHANDLING.NET

FORBEREDELSEN

Man plejer lidt smart at sige, at de 3 vigtigste forudsætninger for at komme godt i mål i en forhandling er *forberedelse, forberedelse og forberedelse*. Enhver erfaren forhandler ved, at der er en direkte sammenhæng mellem den tid og energi, der lægges i forberedelsen, og det resultat, der kan opnås i den efterfølgende forhandling.

Forberedelse af en forhandling skal lede til en plan, der er simpel og overskuelig, men samtidig fleksibel. Det kan være en god idé at udtænke et skema, så du sikrer dig et godt overblik over de forskellige elementer i forhandlingen. Du skal kunne forholde dig til en række interesser, krav, argumenter og fakta både fra bestyrelsens egen side og fra Øverste chef.

Nedenfor følger et overblik over nogle af de vigtigste forhold, du skal være opmærksom på, overveje og undersøge *forud* for din forhandling med Øverste chef for uddannelsesinstitutionen og/eller dennes faglige organisation.

Vær tidligt ude

Jo tidligere du går i gang med at forberede forhandlingen, desto mere viden kan du nå at indhente, og desto bedre er dine muligheder for at begynde påvirkningen af Øverste chef i god tid.

Jo tidligere du får givet relevante informationer til Øverste chef, inden I mødes til forhandlingen, desto mere forventningsafstemt er han eller hun på dine muligheder og begrænsninger, når I når til selve forhandlingen. Det kan for eksempel være vigtigt tidligt at signalere, hvis bestyrelsen har valgt at afsætte relativt få midler til lønforhandlingen, fordi bestyrelsen prioriterer anderledes, for på den måde forberede Øverste chef på, at muligheden for en større lønforhøjelse ikke er aktuel. Fremhæv gerne i god tid inden lønforhandlingen særlige strategiske mål m.v., som vil blive tillagt større vægt i fremtiden sådan, at Øverste chef er opmærksom på, hvor bestyrelsen har sine prioriteringer.

Hvad vil du gerne have ud af forhandlingen?

Det er vigtigt at du er forberedt på, hvad du som repræsentant for bestyrelsen/uddannelsesinstitutionen gerne vil have ud af forhandlingen. Skal Øverste chef have et lønløft og i givet fald hvor stort? Det handler om, hvad du og resten af bestyrelsen prioriterer, og hvad der skal understøttes gennem de lønkroner, som er til rådighed.

Overvej for eksempel:

- Hvad er det økonomiske råderum?
- Hvilke mål og resultater vil I gerne understøtte?
- Hvordan ligger Øverste chefs løn i forhold til andre – eksterne og interne – som er relevante at sammenligne med?
- Hvordan ser det ud med Øverste chefs målopfyldelse, øvrige resultater, særlige opgaver/ ansvar, kvalifikationer m.v.
- Er der andre relevante forhold, for eksempel om Øverste chef har haft nogle særlige vilkår, udfordringer eller opgaver siden sidste forhandling, modtaget efteruddannelse m.v.?
- Kan der være andre relevante temaer end løn?

Hvad, tror du, Øverste chef gerne vil have ud af forhandlingen?

Som et led i din forberedelse er det mindst lige så vigtigt at overveje, hvilke forventninger Øverste chef kan have til forhandlingen. Hvis du har en fornemmelse af din forhandlingsmodparts forventninger, kan du bedre forberede dig på eventuelle konfliktelementer og på at kunne møde sammenligninger eller argumenter fra Øverste chef på en konstruktiv måde. Du får f.eks. mulighed for bedre selv at forberede dig med dine egne data og fakta, ligesom du kan forholde dig til, hvad der er dækket af den allerede aftalte løn. Det bliver naturligvis nok et vist stykke vej et gæt, men dette gæt vil erfaringsmæssigt give dig et bedre afsæt end slet ikke at være forberedt på Øverste chefs interesser, ønsker m.v.

Overvej endvidere, om der er andre temaer, der kunne have interesse for netop den pågældende institutionsleder, se straks nedenfor.

Tænk bredt – løn og andre temaer

Mange synes, at det selv med en god forberedelse kan være svært at skabe en god forhandling – særligt hvis der er begrænsede penge til rådighed.

Man plejer faktisk at sige, at lønforhandlinger er nogle af de vanskeligste forhandlinger, fordi de typisk er de mest nej-fyldte forhandlinger, som du kan møde. Mange lønforhandlinger ikke mindst på offentlige arbejdspladser bliver unødigt begrænset for eksempel i lønpolitikker og andet af formelle rammer for, hvad der må forhandles om, og hvordan der skal forhandles. Men det behøver ikke at være sådan, hvis bestyrelsen i stedet fokuserer på mulighederne – naturligvis inden for rammerne af Aftalen, andre generelle aftaler, lovgivning m.v.

Hvis du har mulighed for at inddrage andre temaer end den rene løn i forhandlingen, har du mere rum i forhandlingen, og du kan i højere grad forhandle interessebaseret og dermed fokusere på, hvad der reelt er vigtigt for henholdsvis dig og Øverste chef, frem for at forhandlingen blot ender som en fordelingsøvelse af de midler, der nu engang er til rådighed.

Nedenfor oplistes nogle af de temaer, det kunne være relevant at inddrage i forhandlingen med den Øverste chef. (Der er henvist til relevante bestemmelser i Aftalen og til Forvaltning af cheftaalen fra OK18, som kan bidrage til inspirationen):

- Åremål eller varig ansættelse (ved nyansættelse) (§ 2, stk. 1)
- Den samlede nettoløn (som bl.a. må afhænge af stillingens tyngde, den tekniske lønrammeindplacering foretaget af STUK, "normallønsområdet", Øverste chefs kompetencer og funktioner, institutionens økonomi, "departementschefprincippet" m.v.)
- Bonus, fx som honorering for særlig indsats (§ 3, stk. 3)
- Resultatløn (på forhånd definerede kvalitative og/eller kvantitative mål (§ 3, stk. 4 og STUKs vejledende retningslinjer om bonus og resultatløn)
- Forhøjet pension (§ 4, stk. 3)
- Forhøjet fratrædelsesgodtgørelse (§ 7, stk. 2)
- Senioraftale
- Efteruddannelse
- Frihed
- Arbejdstid
- Fleksibilitet
- Rammer og opgaver

Vær kreativ og åben, men du skal naturligvis respektere dit forhandlingsmandat, Aftalen, lovgivningen m.v.

Saml Fakta

Forhandlinger trækker ofte i langdrag, og der er risiko for, at der opstår unødigt irritation og mistænkeliggørelse forhandlingsparterne imellem, fordi parterne sidder med hver sin virkelighedsopfattelse. Hver part bidrager således med egne fakta, fortolkninger og formodninger. Hvis parterne ikke afstemmer deres fakta og fortolkninger, vil de begge opnå minimal indflydelse, fordi de kommer til at forhandle ud fra deres egne mere eller mindre rigtige formodninger og får vanskeligt ved at vinde gehør hos modparten.

Inden du forhandler, er det derfor en god idé, at du forsøger at sikre et nogenlunde fælles grundlag for forhandlingen.

Du kan hente inspiration til nogle fakta, der kunne være relevante i en løn- og vilkårsforhandling med Øverste chef ved at se på Moderniseringsstyrelsens skema til brug for teknisk indplacering af chefstillinger, for heri spørges ind til en række fakta, der kan vise noget om for eksempel den konkrete stillings tyngde.

Du skal således:

- finde fakta, der understøtter bestyrelsens mål i forhandlingen
- åbent dele disse fakta (altså dem, du vil lægge vægt på i forhandlingen) og dine fortolkninger med Øverste chef – levér dem gerne til Øverste chef på forhånd, så han/hun dels bliver forventningsafstemt i din retning og dels kan forberede sig
- spørge til Øverste chefs fakta og fortolkninger, så du har en chance for at forberede dig frem for at få en overraskelse under selve forhandlingsmødet
- lytte til Øverste chefs tilkendegivelser – forsøge at forstå hans/hendes syn på forholdene, vilkår m.v.

En sådan fremgangsmåde vil bidrage til, at parterne er mere afstemt i forhold til hinanden, når I når til selve forhandlingsmødet; du har en større viden om Øverste chefs måde at tænke på, interesser, prioriteringer og fakta, og du kan dermed langt lettere foreslå løsninger, der kan vinde gehør hos Øverste chef. Det vil befordre tilliden mellem jer, og du vil opleve at få mere indflydelse og større gennemslagskraft som forhandler.

Udspillet

Det er afgørende for forhandlingsprocessen, at begge parter føler, at de har opnået noget under forhandlingen. Med andre ord skal Øverste chef gennem forhandlingsprocessen føle, at du har flyttet dig fra dit udgangspunkt. Du skal underbygge oplevelsen af, at du har lyttet til hans/hendes argumenter.

For at fremstå fleksibel frem for fastlåst er det vigtigt, at dit udspil rummer plads til bevægelse. Det skal være både ambitiøst (det vil i din situation typisk sige tilpas lavt) og realistisk. Det bør indeholde mulighed for, at du kan give nogle indrømmelser i forhandlingen og må samtidig meget gerne åbne op for en mangfoldig aftale. Dermed gør du dig til en interessant modpart at forhandle med.

Der skal være realisme i udspillet, dvs. at udspillet skal være forankret i den verden, som forhandlingen finder sted i. Du skal med andre ord kunne henvise til de fakta, der er årsag til, at du spiller ud, som du gør, for eksempel den økonomiske situation, bestyrelsens prioriteringer, lønninger til sammenlignelige personer, fortilfælde osv.

Al erfaring viser, at forhandlere med ambitiøse forventninger og udspil opnår de bedste resultater. Hvis du spiller ud med en lønforhøjelse, der ligger for tæt på grænsen for, hvad du overhovedet har mandat til at give, så har du på forhånd givet en usynlig indrømmelse, allerede før forhandlingen er begyndt. – På den måde "snyder" du reelt Øverste chef for at kunne se, at du er lydhør og fleksibel, fordi du allerede selv har gjort Øverste chefs forhandlingsarbejde.

- Pas på med at spille for højt ud – du skal have noget at give af. Sørg derfor så vidt muligt for, at du kan komme med indrømmelser under forhandlingen, så du kan bidrage til at skabe bevægelse i forhandlingen. Bevægelse kan også skabes ved at foreslå andre løsninger end løn, se ovenfor under "Tænk bredt".
- Basér dit udspil på fakta – sammenlignelige lønninger, bestyrelsens målsætninger, kvalifikationer, økonomiske og andre udfordringer m.v. Du skal altid kunne give en reel forklaring på, hvorfor dit udspil ligger, hvor det gør. Dermed vil du selv i højere grad tro på det, og du vil fremstå som en troværdig modpart.
- Spil først ud. Dermed får du sat et "anker" i forhandlingen, hvorfra den videre forhandling tager sit udspring. Hvis du lader øverste leder spille ud først, er der for det første en risiko for, at du bliver påvirket af lederens "anker" og dermed umærkeligt bliver trukket op, når du skal komme med dit udspil. Og derudover må du forvente, at det kan blive lidt af en kamp at få "trukket" lederen ned i din retning.

SELVE FORHANDLINGSMØDET

Mange forhandlere overser betydningen af at skabe en god forhandlingsproces. Erfarne forhandlere ved, at en god forhandlingsproces i høj grad er med til at påvirke, hvordan resultatet af forhandlingen i sidste ende bliver og bliver modtaget. Med andre ord hvis du formår at skabe en god forhandlingsproces, er der betydeligt større sandsynlighed for, at Øverste chef vil opfatte resultatet af forhandlingen som tilfredsstillende.

Kom godt fra start

Start positivt – vær villig til at begynde der, hvor din forhandlingsmodpart er. Det er som regel en naturlig og fornuftig idé at indlede med lidt smalltalk for at skabe tillid og en god atmosfære. Det er med til at ruste jer til at kunne komme lettere igennem den uenighed, I uvægerligt vil møde senere i forhandlingen. Lad smalltalken afhænge af Øverste chefs behov.

Oprids dernæst formålet med mødet – hvad skal der ske, og hvor skal I gerne nå hen. Oprids godkendelsesproceduren for at jeres eventuelle aftale kan siges at være endelig. Hvad sker efter mødet, hvad er de centrale emner, og hvad er behovet for fakta (det kan som nævnt ovenfor være en god idé at udveksle fakta allerede inden mødet). Hvis I ikke er vant til at holde pause/timeouts i jeres forhandlinger, er det en god idé at nævne fra start, at du muligvis får behov for en pause undervejs. I det hele taget er det vigtigt at få nævnt de processuelle elementer, som, du har en fornemmelse af, bliver relevante, og som Øverste chef ikke nødvendigvis er bekendt med.

Uenighed

I enhver forhandling vil der være uenighed – ellers er der jo ingen grund til at forhandle.

Som forhandler må du forholde dig til uenigheden. Det er vigtigt, at du kan rumme uenighed uden at føle frustration eller ligefrem aggression, også selvom du vil opleve, at uenigheden typisk vokser i de første faser af forhandlingen. Hvis du oplever stærke følelser, kan de nemlig virke som et "filter" under forhandlingen, som gør, at du ikke hører og opfatter de nuancer, muligheder og åbninger, som Øverste chef udtrykker.

Tag en pause/timeout, hvis du kan mærke, at de stærke følelser har et tag i dig, se nærmere i næste afsnit.

Vær bevidst om, at uenighed ikke er farlig eller noget, der nødvendigvis skal undgås. Opfat snarere uenigheden som en mulighed for at finde nogle konstruktive løsninger, der favner både bestyrelsen og Øverste chef. Spørg og lyt for at få input til kreative løsninger på uenighedspunkterne.

Lidt om processen, god kommunikation og bevægelse

Begynd hos din modpart – lyt og udforsk/interview din modpart. Præsenter dine forslag, men vent med dine egne argumenter.

Forhandlinger præges ofte af mange argumenter. Problemet er bare, at argumenter typisk høres dårligt. For når en forhandlingspart sidder og argumenterer for sine egne synspunkter, så sidder den anden forhandlingspart typisk mere eller mindre bevidst og forbereder sig på, hvad han/hun skal sige, når det bliver vedkommendes tur til at tale. Det er vanskeligt at bevare koncentrationen og blive ved med at lytte, når man møder en mur af argumenter.

God kommunikation i en forhandling er kendetegnet ved *mange spørgsmål* og reel og *aktiv lytning*. Spørgsmål giver dig som forhandler nyttig viden om modpartens interesser, fakta, fortolkninger, prioriteringer m.v. Dermed vil du i langt højere grad kunne formulere dine tanker og forslag på en måde, så de bedst vinder gehør hos Øverste chef. Og samtidig indebærer spørgsmål den sidegevinst, at de befordrer en god relation, for spørgsmål viser, at du interesserer dig for din modpart.

Jo bedre relationen er imellem forhandlingsparter, desto mere åbenhed og imødekommenhed, hvorved mulighederne for at finde et for begge parter godt resultat øges.

Brug *pauser* – både naturlige pauser under mødet og egentlige timeouts. Det er altid legalt at tage en pause, som er et meget nyttigt forhandlingsredskab. Er I ikke vant til at holde pauser/timeouts i jeres forhandlinger, så annoncér fra start, at du muligvis får behov herfor. Pauser kan bruges til at få styr på følelserne, når de er ved at løbe løbsk, hvis du har behov for at tænke dig om i enrum, klare hjernen, konsultere andre for eksempel fra bestyrelsen eller sekretariatet for Danske Erhvervsskoler og -Gymnasier m.v. Hvis du sidder over for både Øverste chef og dennes faglige organisation, kan pauser også bruges til fx at trække organisationsrepræsentanten til side og vende en problemstilling eller mulig løsning uformelt, hvor der ikke skrives referat.

Vær selv *åben* i forhold til Øverste chef – kommer du med overraskelser, vil det sjældent være fremmende for en effektiv forhandling. Kommer Øverste chef med noget overraskende, skal du give dig tid til at forstå, hvad der sker og ikke gå i panik. – Måske har du brug for en pause?

Når I har fået afdækket jeres forskellige ønsker og interesser, så er det tid til at afsøge muligheder for enighed.

Hvis du har mulighed for at give Øverste chef en lønforhøjelse og/eller komme ham/hende i møde på andre punkter (bonus, frihed, arbejdstid, efteruddannelse etc.), så gør det på en måde, som giver mest værdi. Ligesom du kunne læse om oven for under Udspillet, så gælder det om at kunne

skabe bevægelse og være kreativ i forhandlingen og vise fleksibilitet. Det kan du gøre, ved at du husker at *give dine indrømmelser værdi*. Brug "Hvis så..."-sætninger. Du kan for eksempel sige: " Hvis du vil påtage dig XX opgave, så vil jeg gerne give dig XX kr. ekstra. "

Lad dog være med endeligt at konkludere, at I er enige om enkeltpunkter, før I er nået helt i mål, men sig gerne undervejs noget i retning af, at "Det ser ud til, at vi er tæt på at være enige om dette punkt, så lad os først lige se på de øvrige elementer". Det vil skabe en atmosfære af samarbejde, som giver større mulighed for at nå til enighed om vanskeligere dele af forhandlingen, og når du ikke endeligt har accepteret enkelte elementer undervejs, har du hele "spillepladen" at gøre godt med, når du til sidst skal give og tage lidt for at få hele aftalen til at lande.

Opsummér løbende, rids enigheder op og få accept af dem.

"Det positive Nej"

Ikke mindst når du som bestyrelsesrepræsentant sidder på arbejdsgiversiden af forhandlingsbordet i en lønforhandling, er det vigtigt at kunne sige Nej. Mange af os har imidlertid svært ved at sige Nej på en måde, der føles rigtig. Nej'et kan hurtigt blive uklart og mudret og kan resultere i, at det ikke bliver hørt. Eller det kan komme til at lyde aggressivt til skade for relationen.

Derfor kan der være hjælp at hente i William Ury's bog "*The Power of a Positive No*" fra 2007.

I korthed er et "positivt Nej" treledet. Det begynder med et Ja, idet du spørger dig selv, hvorfor du vil sige Nej, for dermed får du blik for, hvad du/bestyrelsen prioriterer og dermed siger Ja til. Med afsæt i det, som bestyrelsen prioriterer, er det derefter lettere at sige et assertivt Nej til Øverste chefs forslag.

Endelig vil et "positivt Nej" indeholde endnu et ja. Det kan være et ja til noget andet, en åbning i forhold til en anden løsning eller til fremtiden. Det handler ikke om blot at forsøge at købe tid, men om at være åben og fleksibel i forhold til eventuelle løsninger, som vil have værdi for Øverste chef. Et godt nej indeholder altså et "Ja, derefter et Nej, og så til slut et Ja/et forslag til, hvad I i stedet kan gøre".

Et eksempel kunne være: "I år har vi jo prioriteret højt at bruge penge på XX (= det første Ja). Derfor kan vi ikke imødekomme dit ønske om at hæve din løn i år/en varig lønforbedring i år. (= det forklarede og respektfulde Nej). For at understrege, at jeg er meget glad for din indsats, og fordi vi i år særligt skal have fokus på XX, vil jeg gerne drøfte muligheden for, at du kan få XX efteruddannelse/ bonus."

Afslutningen på forhandlingsmødet

Forhandlingsmødet kan slutte enten med en aftale (der måske formelt skal godkendes andetsteds) eller med en invitation til at vende tilbage. Uanset hvad, er det af hensyn til den fremtidige relation altid vigtigt at være opmærksom på at forlade forhandlingen på en ordentlig måde.

Anerkend Øverste chefs/den faglige organisations rolle og gode bidrag i forhandlingen og udtryk interesse i at mødes igen. Hav fokus på det, der er gået godt.

Efter forhandlingen er det naturligvis vigtigt, at du følger op, og at du respekterer den endelige aftale.

LITTERATUR

Hvis du vil vide mere om forhandling er her nogle forslag:

- › Nicolai Robinson: Bedre Forhandling. Når vi ikke ser forhandlingen, bliver vi snydt, Djøf forlag, 2. udgave, 2019
- › Ury, William: Gør "nej" til "ja", Borgen, København 1998
- › Ury, William og Fisher, Roger: Få "ja" når du forhandler, Borgen, København 2001
- › Ury, William: The Power of a Positive No, Bantam, 2007
- › Cutcher-Gershenfeld, Joel, Walton, Richard E., McKersie, Robert B.: Strategic Negotiations, Harvard Business School Press, Harvard 1994
- › Falcão, Horacio: Value Negotiation, Pearson, Singapore 2010
- › Viemose, Søren: Konstruktive forhandlinger – på arbejdspladsen, Viemose, 2004

