

# Forhandling skal læres

Danske ledere mangler forhandlingsforståelse.

Af Søren Ravnsborg

**S**kulle det gå som danske ledere ønsker, og de får større fleksibilitet og individualisering i forbindelse med løn, vil det indebære, at de i højere grad skal have reelle personlige lønforhandlinger med deres chefer.

Men ifølge administrerende direktør Keld Jensen fra MarketWatch, en international konsulentvirksomhed med speciale i

blandt andet forhandlingsteknik, er danske ledere i al almindelighed ingenlunde klædt på til hårde individuelle forhandlinger.

- Mange ledere er det, vi kalder ubevidst inkompetente i forhandlingssituationer. De forestiller sig, at det er noget, de kan, fordi de som ledere har prøvet at forhandle nogle gange, så det må de da kunne. Men langt de fleste har ikke lært at anvende forhandling som et professionelt procesværktøj og har ikke gjort sig klart, hvad de går ind til, siger han og nævner som eksempel, at de er for følelsesladede.

- Og så bliver de fornærmede, hvis de ikke får det, som de vil. Men følelser er

ikke et godt grundlag for forhandling. Mange kunne lære af F.L. Smidth, hos hvem forhandlingskompetence er en af deres fem centrale ledelsesdiscipliner.

Keld Jensen fortæller, at der i løbet af det seneste årti er sket et vældigt kulturskred i retning af øget præstationsafbetaling. Og det undrer ham ikke, at danske ledere ønsker mere individuel behandling.

Spørgsmålet er så, om kulturen på arbejdspladserne herhjemme er klar til større lønspredning, for mere individuelle forhandlinger fører uundgåeligt til tabere og vindere, konstaterer Keld Jensen.

- Nogle af de mere konkurrenceprægede organisationer har en udviklet målings- og præstationskultur som eksempelvis Carlsberg. Men andre er slet ikke klar. Forhandlingsforståelsen er heller ikke nødvendigvis synderligt imponerende hos topledelsen.

sra@lederne.dk

“Mange kunne lære af F.L. Smidth, hos hvem forhandlingskompetence er en af deres fem centrale ledelsesdiscipliner.”

Direktør Keld Jensen, MarketWatch



Foto: Privat

Læs også Dine penge side 18 om at forhandle løn med medarbejderne.

## Tillid på jobbet nedbringer sygefravær

**Sygdom** Hver dag bliver 150.000 danskere hjemme fra arbejde på grund af sygdom. Men fem af de virksomheder, der alle fik topplaceringer i sidste års kåring af Danmarks bedste arbejdsplads, har fundet opskriften

på, hvordan man får sygefraværet bragt ned.

Løsningen er tillidsbaseret ledelse. Det medfører bedre trivsel og færre sygedage per medarbejder, fastslår trivselskonsulent Stina Trojlsgaard fra rådgivnings-

firmaet LivingValue i en artikel i det elektroniske tidsskrift Ledelseidag.dk.

- Virksomhederne har målrettet styrket deres medarbejdere så meget, at de uden at blive syge kan tackle store arbejdskrav, ar-

bejdspresses og hverdagens problemer, skriver Stina Trojlsgaard.

red

Abonnenter kan læse artiklen i dens fulde længde på [www.ledelseidag.dk](http://www.ledelseidag.dk).



## NÅR KVALITETEN ER I TOP FØLGER KUNDEGRUNDLAGET HELT NATURLIGT MED

Vores arbejdsfilosofi og metode har gjort os til specialister i det, vi kalder effektiv kvalitetsrengøring. Vi løser opgaverne rationelt uden at gå på kompromis med kvaliteten. Det er derfor, vi kan levere vores effektive rengøring til et stadigt stigende antal kvalitetsbevidste kunder overalt i Danmark.

Daglig Rengøring
Vindues Polering
EjendomsService





**Anders Andersens Rengøring**  
Når rengøring igen er blevet et håndværk

Rugvænget 40 · 2630 Taastrup · Telefon 43 99 99 99  
 Friis Hansens Vej 2, 7100 Vejle · Telefon 75 85 49 99  
[www.aaren.dk](http://www.aaren.dk) · email: salg@aaren.dk

