

Diskussionsfrågor till *Förhandlingens retorik*

Innehåll

Vikten att förhandla	3
Att lösa problem	4
Konflikt och samarbete	4
Förhandling och retorik	6
Intellectio – att fatta uppgiften	6
Inventio – att söka uppslag	9
Dispositio – att skapa ordning	11
Elocutio – att finna orden	12
Actio – att övergå till handling	14
Logos – ordets makt	17
Ethos – karaktärens vikt	20
Pathos – känslornas spel	23
Persuasio – att övertyga	23
Pistis – att vinna tillit	24
Doxa – att ta för givet	25
Decorum – att göra det rätta	25
Individ och gemenskap	29
Kulturmöten	29
Tolkning	29
Demokrati	30
Kunskap	32
Undervisning	37

Diskussionsfrågorna passar att diskutera i par eller smågrupper. Efteråt kan man berätta vad man kom fram till för den större gruppen – och kanske fortsätta diskussionen med den.

Vikten av att förhandla

1. Att förhandlingar är centrala för vårt liv beror på att vi är sociala varelser, som måste kommunicera med andra för att kunna förverkliga våra livsmål. Om du tänker på typer av samtal som är viktiga för dig – har förhandlingar någon framträdande plats bland dem? I vilka former och av vilka skäl?

2. Många yrken ställer professionella krav på förmågan att förhandla. Det gäller till exempel för politiker, diplomater och affärsmän. Finns det verksamheter som mest består av förhandlingar? Och andra där de sällan förekommer? Ser du ett samband mellan förhandlingars roll i ett yrke och dess status, makt och lönsamhet?

3. När vi talar om en förhandling tänker vi nog oftast på ett muntligt samtal direkt mellan två personer. Men vi förhandlar ju också skriftligt, med många eller indirekt genom andra parter förmedling. Och det går också att överlägga via medier: någon kan till exempel i tv eller pressen göra ett förhandlingsutspel, som sedan följs upp i andra former. Att förhandla är alltså något mångsidigt. Diskutera olika former som en förhandling kan ha! Finns det också dolda förhandlingar – förhandlingar som inte annonserar vad det rör sig om, så att parterna kanske inte ens inser att de för en förhandling?

4. En förhandling är en dialog som söker ett resultat. På det sättet skiljer den sig från en diskussion. Diskutera kan vi göra för att vädra våra åsikter eller tränga in i en fråga genom att pröva vår mening mot andras. På det sättet har diskussioner en viktig uppgift. Men i motsats till förhandlingar behöver de inte leda till en uppgörelse: ”Så och så ska vi göra!” Finns det fler skillnader? Följer diskussioner och förhandlingar olika regler? Har deltagarna olika roller i dem? Är det lättare att diskutera än att förhandla med flera personer? Ställer diskussioner och förhandlingar olika etiska krav? Hur viktigt är förtroendet mellan deltagarna i den ena och den andra typen av kommunikation?

5. En förhandling skiljer sig från en debatt genom att den inte är en *agon*, en tävling där det gäller att segra över en motståndare. Finns det fler skillnader? Och kanske likheter också?

6. I H.C. Andersens saga *Elddonet* hämtar en soldat ett elddon åt en häxa. För det får han en summa pengar. Men han nöjer sig inte med det:

- Vad ska du göra med det här elddonet? frågade soldaten.
- Det angår dig inte, sade häxan, nu har du ju fått pengar! Ge mig bara elddonet! –

– Prat! sade soldaten. Säg mig nu genast vad du ska göra med det, annars drar jag min sabel och hugger huvudet av dig!

– Nej, sade häxan.

Så högg soldaten huvudet av henne. Där låg hon! Men han knöt in alla sina pengar i hennes förkläde, tog det som ett bylte på ryggen, stoppade elddonet i fickan och gick raka vägen till staden.

Att överlägga är ett alternativ till våld. Hur hade sagan kunnat se ut om soldaten hade förhandlat i stället?

Att lösa problem

7. För att förhandla måste vi tro att det finns ett problem som går att lösa. Det innebär att se något som möjligt att ändra, som *kontingent* (icke-nödvändigt). Om det är svårt att ta sig mellan två byar därför att de skiljs åt av ett högt berg, så rör det sig om ett problem. Men det är inte intressant för en förhandling (mer än kanske med Gud), eftersom berget inte går att rubba. Fast när människan har upfunnit flygmaskinen kan vi sväva över det. En teknisk innovation har gjort ett nödvändigt problem kontingent. Då kan man också förhandla om att anlägga ett flygfält. På motsvarande sätt kan vi förhandla om medicinska ingrepp mot sjukdomar, som var obotliga tidigare. Ge fler exempel på hur olika sidor av människans liv har blivit förhandlingsbara, som inte var det förr. Är det bara på gott?

8. Ett problem är alltid ett problem *för* någon. Att min spis är rostig kan vara ett problem för mig som hyresgäst men kanske inte för min hyresvärd. Han ser kanske ingen anledning att ändra på saken om inte jag klagat, alltså skapar en negativ situation för honom själv med risk för anmälningar till hyresnämnden etcetera. Kan du ge exempel på fler situationer, när den ena parten kan bli tvungen att skapa ett problem för den andra för att få förhandla om sitt eget?

9. Det kunde tyckas som om en logisk gång för en förhandling skulle vara att 1) enas om en problembeskrivning 2) enas om en problemlösning. Men att göra så kan vara svårt i praktiken. Vi kan tänka på två makar i en äktenskapskris, där båda ser helt olika på sina relationsproblem och dessutom anklagar den andra för dem. Ändå kan det vara möjligt att komma överens om en lösning, ett sätt att leva tillsammans som minskar friktionen. Kanske att de flyttar isär och träffas på helgerna. Har du själv erfarenhet av att det går att finna lösningar som fungerar för båda parter, också när man är oense redan om hur problemen ska beskrivas? Är det till och med så det ofta går till vid en förhandling?

Konflikt och samarbete

10. Att behov kan få oss att förhandla underlättas av att vi kan kommunicera dem. Omedvetet startar det redan innan vi kan tala. Det lilla barnet meddelar sina behov genom skrik, miner och rörelser. På så vis kan det samarbeta med en vuxen för att fylla dem. Ibland kan det likna en förhandling. Då kan mamman ”föreslå” barnet

att vänta med maten ett tag genom att kanske erbjuda det något att sysselsätta sig med. Och barnet visar om det antar inbjudan eller inte genom att le eller skrika. Kan du ge flera exempel på vad som kunde ses som förspråkliga förstadier till en förhandling? Och har du några tankar om hur barnets förhandlingsförmåga kan utvecklas vidare?

11. Bakom en förhandling kan ligga en individs materiella behov. Men andra behov kan vara lika viktiga. När Mahatma Gandhi sökte en uppgörelse med de engelska styresmännen i Indien uttryckte han ett kollektivt och politiskt behov av frihet och självständighet för ett helt folk. Diskutera behov av olika slag som kan få oss att förhandla! Ger olika typer av behov upphov till olika slags förhandlingar?

12. Ofta samarbetar vi spontant, utan förhandling. Två personer kan hålla upp dörrarna för varandra eller hjälpas åt med tyngande bagage utan att överlägga om det. En förhandling behövs bara om det finns en motsättning att undanröja eller oklara punkter att reda ut. Kanske är man inte ense om vem som ska gå först eller bära den klumpigaste väskan. Ge fler exempel på hur naturliga samarbetssituationer kan övergå till förhandlingssituationer! Hur kan det påverka relationen mellan parterna att situationen ändrar karaktär?

13. En motsättning kan vara ett hinder i en förhandling. Men den kan också ha ett positivt värde. I ett rådslag till exempel kan det vara intressant med olika synsätt. De berikar diskussionen. Vad kan man göra för att uppamma konstruktiva och kreativa motsättningar, för att undvika att man alltför tidigt hamnar i en enighet som hindrar tankarna att utvecklas vidare?

14. Vi överlägger inte bara för att slå broar mellan motsatta ståndpunkter. Lika viktigt kan det vara att hitta alternativa förslag. Förhandlar man om en husaffär kan man undersöka alternativa former för den. Kanske betalar köparen inte hela priset kontant utan lämnar något i utbyte, säg en segelbåt som säljaren vill ha. Diskutera vad en förhandling kan betyda för att finna nya handlingsmöjligheter! Vad kan hindra oss från att se dem?

15. En förutsättning för att verkligen förhandla är att vara rörlig och öppen. En dogmatisk, fantasilös och oempatisk person, som inte vill lyssna eller ändra uppfattning, kan kanske vinna en kraftmätning. Men hos henne saknas den tillgänglighet för nya tankar som krävs för ett levande meningsutbyte. Diskutera mer allmänt vad som fordras av en person för att det ska bli meningsfullt att förhandla med henne!

16. I en asymmetrisk förhandling är parterna olika starka i en kraftmätning. Säg att den ena desperat behöver sälja något för att få in pengar, medan motparten lätt kan avstå från att köpa. Vill hon då utnyttja sitt övertag, går det nog bra att pressa priset. Diskutera andra exempel på asymmetriska förhandlingar. Kan den svagare parten göra något för att minska ojämlikheten?

17. I en förhandling kan en part få övertaget genom att sätta mest på spel. Ta två makar som förhandlar om sitt samliv. Kanske är den ena beredd att låta äktenskapet spricka om hon inte får sin vilja fram, medan den andra inte vill gå så långt. Eller se på två grälände i en roddbåt. Drar sig en inte för att välta båten även om båda drunknar då, så kan hon få överhanden över den som håller försiktigt i årorna. På en viktig punkt har hon visat sig mindre ”sårbar” än den andra. Kan du ge fler exempel på hur någons sårbarhet kan utnyttjas i en kraftmätning? Hur garderar man sig mot sådana påtryckningar?

Förhandling och retorik

18. Konsten att övertyga andra kan ha utvecklats i förhandlingssituationer. Eftersom en individ ofta beror av andra för att få vad hon vill, så har hon fått förhandla med dem för att fylla sina behov. Hur ser du på förhållandet mellan att tala till en publik för att påverka och att samtala med andra för att komma överens? Ställer det senare andra krav på kommunikatören?

19. Sedan antiken har retoriken beskyllts för att använda knep, lögner och påtryckningar. Men de som försvarar talarkonsten har sett kritiken som orättvis. All kunskap kan missbrukas, men retoriken är inte någon omoralisk i sig. Genom att göra oss mer medvetna om vår kommunikation bidrar den snarare till att utveckla den. Diskutera på motsvarande sätt om det kan vara oetiskt att lära människor att bli skickliga förhandlare! Det kan ju hjälpa dem att vinna över andra också i tvivelaktiga fall.

Intellectio – att fatta uppgiften

20. Behov och önskningar är inte riktigt samma sak. Kanske trivs du bra i ditt gamla hus, fast du söker ett nytt. Men du måste flytta, eftersom du har fått jobb på en annan ort. Därför har du behov av en ny bostad. Inför en förhandling kan det vara viktigt att skilja vad du önskar från vad du behöver. Dina önskningar är subjektiva, men dina behov söker du analysera objektiv. Fast går det att skilja mellan det ena och det andra? För formas inte också våra behov kulturellt – vår kropp behöver föda men vi lär oss vilken mat vi uppskattar?

21. När du förhandlar kan du ha motstridiga behov. Så behöver du kanske både ett hus (som kostar pengar) och en fungerande ekonomi (varför huset inte får kosta för mycket). Därför måste du finna en balans mellan dina olika behov. I sin tur kan det kräva att du överlägger med dig själv. Rymmer kanske alla förhandlingar inre konflikter av det här slaget? Hur kan de hanteras?

22. I en förhandling gäller det att upptäcka också motpartens behov. Det är inte säkert att hon klargör dem själv – eller ens förstår dem. Hur tar du bäst reda på vad den andra behöver? Kan du fråga henne rakt ut eller finns det andra sätt? Kan hon vilja dölja sina behov? Varför?

23. I många fall kan det underlätta en förhandling om parterna har olika behov. Vi kan tänka på en räv och en ko som ska fördela hönsstekar och höbalar mellan sig. Då hindrar skilda matvanor en intressekonflikt. Ska två parter däremot göra något ihop, så kan olika behov bli ett problem. Vi kan tänka på två makar som ska möblera sitt hem. Rör sig de flesta förhandlingar på det sättet mellan skilda och delade behov? Och med tyngdpunkten på det ena eller andra efter vad saken gäller?

24. När du förhandlar kan du söka visa att motpartens behov kan förenas med dina egna. Kanske tror din chef att hon tjänar på att hålla nere din lön. Men om du påpekar att hon också kan använda lönen för att visa sin uppskattning, för att öka din lojalitet och arbetsglädje etcetera, så kan det visa sig att era intressen inte behöver kollidera. Kan du ge andra exempel på hur till synes motstridiga behov kan sammanjämkas? Vad kan man vinna med det? Och vad kan man möjligen förlora?

25. Ibland svarar våra förhandlingsmål inte mot våra djupare behov. Som anställda siktar vi kanske på en hög lön, fast något annat skulle betyda mer för oss, till exempel stimulerande arbetsuppgifter. På motsvarande sätt kan man i en diplomatisk förhandling söka få stora eftergifter från motparten, fast det inte fyller ett mer grundläggande behov av goda relationer på lång sikt. Ge andra exempel på hur våra uppställda mål kan försumma våra egentliga intressen! Vad kan det bero på?

26. Man kan spekulera över vilken roll omedvetna drivkrafter spelar i en förhandling. Vi tror oss sträva efter vissa mål men vill egentligen något annat. Kanske är vår dolda önskan inte att nå en viss uppgörelse utan att ta makt över den andra, hävda oss själva, få hämnd snarare än fördelar etcetera. Diskutera hur sådana irrationella motiv kan styra en förhandling! Har du anat dem hos dig själv eller andra?

27. För att kunna få något i en bytesförhandling måste vi kunna ge något själva, och värdet av det vi erbjuder brukar bestämmas av lagen om tillgång och efterfrågan. Den som har värdefull egendom, stora resurser eller en eftertraktad begåvning har mycket att komma med. Men för en okvalificerad arbetare kan det vara svårt att förhandla sig fram till en hög lön, när det finns gott om arbetskraft. Har du själv varit med om någon förhandlingssituation, där du har haft lite att fresta motparten med? Finns det något sätt att förbättra sin förhandlingsstyrka även i det läget? Kan du till exempel påverka den andras perspektiv på situationen eller på er relation?

Inventio – att söka uppslag

28. Så här skrev en representant för Villaägarnas Riksförbund år 2006 i ett kritiskt inlägg mot en grupp nationalekonomer. De försvarade att man beskattade fastigheter efter deras taxeringsvärde med att det hade få negativa verkningar på

arbetsvilja och investeringar: ”Bara nationalekonomer kan försvara en skatt som ökar för att grannen hugger ner några träd.” Vilket perspektiv har kritikerna på skatten? Och vilket har de som försvarar den? Vad kan det innebära för problem för en förhandling, om någon av parterna bara anlägger ett enda perspektiv på vad den gäller?

29. Så här skriver en politisk kommentator:

Åren kring sekelskiftet 2000 har den politiska retoriken blivit märkligt enhetlig. I den svenska valrörelsen 1998 talade representanterna för de olika riksdagspartierna med förkärlek om tre ting: vård, skola och omsorg.

Men i valrörelsen 2006 talade de om arbete. Vilka topos uppfattar du som centrala i dagens svenska politiska diskussion? Verkar de skilja sig åt mellan olika partier?

30. Också för en individ kan topos som till exempel *demokrati*, *frihet* och *rättvisa* ha olika sidor som bryter sig mot varandra genom att spegla motstridiga erfarenheter. Kanske demokrati rymmer att majoriteten ska bestämma, men den värnar också individens självbestämmanderätt. Spänningar av det slaget kan bara lösas genom att man förhandlar, med andra men också med sig själv, allmänt och i enskilda fall. Ge exempel på andra värdeladdade topos som vi också kan uppfatta på olika sätt när vi närmar oss dem från olika utgångspunkter!

31. För att få gehör i en förhandling är det klokt att välja topos som svarar mot motpartens intressen. Därför talar en platssökande kanske mindre om vad jobbet kan ge henne än om vad hon själv kan bidra med. Ge exempel på andra topos som kan vara olika angelägna för dig och motparten. Kan du alltid avstå från dem som mest berör dig själv?

32. Ingår flera topos i samma topik? Då kan hur vi uppfattar ett av dem färga av sig på hur vi ser även på de andra. Tag som exempel *frihet*, *jämlikhet* och *rättvisa* som uttryck för ett visst samhällsideal. Betraktar vi frihet som ”frihet från statliga ingripanden mot individerna” (negativ frihet) eller ”möjlighet att kunna förverkliga sig själv” (positiv frihet), så kan det påverka också synen på ”jämlikhet”. I det förra fallet ska alla kanske vara lika inför lagen och i det senare fallet ska de ha samma förutsättningar för ett gott liv. Välj andra topos från en gemensam topik och diskutera hur synen på dem samspelar!

Dispositio – att skapa ordning

33. Vi kan jämföra det antika talets uppbyggnad med den klassiska sonatens. Först kommer där en introduktion som föregriper det musikaliska förloppet, sedan en exposition där de olika temana presenteras i sina grundtonarter, sedan en genomföring där temana utvecklas genom olika turer och variationer, så en rekapitulation där de upprepas och till sist en kadens eller koda som åter bekräftar

huvudtonarten. Kan den här metaforen användas också för att beskriva en förhandlings uppläggning?

34. Vill du lägga fram ditt förhandlingsbud tidigt? Då visar du genast var du står. Och ditt förslag kan bli en utgångspunkt för den fortsatta överläggningen. Men i andra fall kan det vara klokt att dröja, tills du hört vad den andra säger. Om ni till exempel köpslår kan du sedan förhålla dig till det, så att du inte bjuder för högt eller begär för lite. Diskutera fördelar med att bjuda först eller vänta!

35. Det är inte alltid lätt att prioritera olika förhandlingspunkter. Så kan en mindre detalj visa sig viktigare än man trodde först. I sina memoarer berättar Herbert Tingsten från sin tid som chefredaktör på Dagens Nyheter hur han satt med när Bonniers förvärvade utgivningsrätten till Churchills krigsminnen från ett amerikanskt förlag. En mindre fråga som dök upp mot slutet av överläggningen gällde om betalningen skulle ske i kronor eller dollar. Den visade sig få en stor ekonomisk betydelse, när växelkursen ändrades kraftigt efter en tid. Har du själv upplevt hur en fråga som verkade obetydlig senare kom att framstå som oväntat viktig? Och kan en rutinerad förhandlare skilja sig från en mindre erfaren genom att hon vet att det lätt kan bli så och därför ägnar tid också åt skenbart små saker?

Elocutio – att finna orden

36. Från sin tid som USA:s utrikesminister berättar Madeleine Albright om faran att använda ord som kan tolkas på fel sätt:

Flera månader senare gjorde jag ett andra misstag, den här gången när jag vittnade inför senaten. När jag försökte förklara varför det var viktigt att ha andra länder med sig när man handskas med regionala konflikter sade jag: "USA:s ledarskap inom kollektiva organ kräver vad jag skulle vilja kalla 'energisk multilateralism'. Med det menade jag att när USA agerade tillsammans med andra borde vi spela den ledande rollen när det gällde att fastställa målen och säkerställa ett framgångsrikt resultat. Jag uteslöt inte på något sätt möjligheten att vi kunde bli tvungna att agera på egen hand i självförsvar eller för att skydda andra vitala intressen. Tyvärr kom orden 'energisk multilateralism' att användas mot mig gång på gång. Partipolitiskt sinnade kritiker förvrängde både mina avsikter och innebörden i orden för att antyda att jag ville ställa USA:s utrikespolitik under FN:s kontroll.

(Albright, M. 2004. *Madam Secretary. Fru utrikesminister*. Symposion. S 208.)

Har du fler exempel på hur orden i en förhandling kan glida ur den talandes kontroll och tillskrivas en annan mening av motparten? Hur kan man försöka gardera sig mot det?

37. I avtalstexter kan språkliga detaljer vara av största betydelse. Madeleine Albright berättar om det:

Jag lärde mig snabbt hur mycket som kunde åstadkommas med hjälp av interpunktion eller genom att ersätta ett ”och” med ett ”eller”.

(Albright, M. 2004. *Madam Secretary. Fru utrikesminister*. Symposion. S 195.)

Har du själv erfarenhet av att granska eller skriva avtalstexter? Lades varje ord under luppen?

38. Så här skriver Albright om två personer som hon samarbetade med under sin tid i den amerikanska utrikesförvaltningen. Den ena var senatören Edward Muskie och den andra var professorn och säkerhetsrådgivaren Ron Brzezinski (Zbig):

Muskie, en före detta guvernör, presidentkandidat och ordförande i finansutskottet, kände sig behandlad på ett lite nedlåtande sätt. Han ringde upp mig och sade: ”Vad är det för fel på Zbig? Varför måste han alltid visa sig på styva linan och berätta för oss vad alla stammarna i Nigeria heter?” ”Det är naturligt”, sade jag. ”Zbig är professor och har ägnat hela sitt liv åt att studera sådana här saker.” Sen ringde Brzezinski upp mig. ”Vad är det fatt med din gamle vän Muskie? Allt han gör är att ställa frågor, men han talar aldrig om för oss vad han själv tycker.” ”Det är naturligt”, sade jag. ”Han är senator och de brukar ställa frågor.

(Albright, M. 2004. *Madam Secretary. Fru utrikesminister*. Symposion. S 111.)

Kan du ge andra exempel på hur personerna i olika yrkesroller kan ha olika kommunikativa stilar? Vad kan det betyda i en förhandling?

39. Albright berättar vidare från sitt inträde i den amerikanska utrikesförvaltningen. Det handlar om den person som skulle bli hennes närmaste chef:

När Brzezinski anställde mig rådde han mig att inte begära någon klar definition av vad jag skulle syssla med, eftersom det då också skulle klargöra vad jag *inte* förväntades göra. ’Akta dig så att du inte definierar ut dig från ett intressant jobb’, sade han.

(Albright, M. 2004. *Madam Secretary. Fru utrikesminister*. Symposion. S 108.)

När kan det vara bra att lämna punkter oklara i en förhandlingsuppgörelse?

40. I SULF-tidningen, som är fackligt organ för Sveriges universitetslärare, kunde man år 2006/14 läsa följande:

Från 1 september 2006 har högskoleförordningen fått en paragraf som rör skyldigheten att ingripa vid misstanke om oredlighet i forskningen. Föreningens förbundsdirektör Göran Blomqvist kritiserar den för att den är så vag: ”Den hotar rättssäkerheten för den enskilda forskaren. Blotta tanken att skilda måttstockar kan komma att användas för olika medarbetare på ett lärosäte känns skrämmande. Är

innebörden 'förhandlingsbar'? Det är givetvis olämpligt att lärosätena kan lägga olika innebörd i begreppet."

Blomquist pekar på en fara med det vaga språkbruket. Kan du utveckla hans tanke? Kan det vaga och "förhandlingsbara" språket också ha fördelar? Hur skulle det kunna se ut?

41. Från sina resor i olika öststatsländer berättar Madeleine Albright:

De ledare vi träffade satte värde på mina försäkringar att PFP (Partnership for Peace) innebar en färdplan till medlemskap i Nato. De var mindre imponerade av mina liknelser från idrottens värld. Jag sade till dem att "PFP är som en fotbollsmatch. Bollen befinner sig kanske inte precis där du skulle vilja ha den, men den är i spel. Ditt jobb är att plocka upp den och springa" – vilket skulle ha varit en lämplig bild i Dallas eller Detroit, men när man säger "fotboll" i Warszawa, så tänker man på "soccer". Plocka upp bollen i sådan fotboll och du ger det andra laget en frispark.

(Albright, M. 2004. *Madam Secretary. Fru utrikesminister*. Symposion. S 199.)

Minns du bildspråk – metaforer, liknelser, jämförelser – från förhandlingar som du själv har deltagit i? Vilka fördelar och risker kan det ha att bruka sådana? Kan det vara särskilt riskabelt i interkulturella förhandlingar?

42. Från sina förhandlingar i FN:s säkerhetsråd berättar Madeleine Albright om sina ansträngningar att avlägsna en kuppgeneral för att återinsätta en demokratiskt vald president i ett grannland till USA:

Jag ägnade större delen av juli 1994 åt att övertala säkerhetsrådet att godkänna bruket av "alla nödvändiga medel" – kodord för våld – för att återkalla demokratin på Haiti genom att flytta ut Cedras och flytta Aristide tillbaka på hans plats.

(Albright, M. 2004. *Madam Secretary. Fru utrikesminister*. Symposion. S 187.)

Ge exempel från medierna på förhandlingar där man använder *eufemismer*, förskönande omskrivningar, för att beskriva innehållet i ståndpunkter och uppgörelser! Vilken betydelse kan det ha för att få parterna att ställa upp bakom en överenskommelse? Gör det samtidigt förhandlingen oärlig?

Actio – att övergå till handling

43. Aristoteles skiljde mellan två slags handlingar, som han kallade för *poiesis* och *praxis*. Det förra kan vi översätta med göra eller tillverka. Ett exempel är att bygga ett hus. Det betyder något först genom sitt resultat: det färdiga huset. Praxis innebär däremot att handla. Då tänker vi på något som i sig har en mening och ett värde. Ett exempel kan vara ett stimulerande samtal med en god vän. De flesta förhandlingar är förstas närmast exempel på *poiesis*. Det är resultatet som räknas. Men också när man ackorderar om priset på en vara kan ett drag av *praxis* smyga

sig in, om förhandlingen också blir ett spännande spel. Än mer kan det gälla för ett rådslag, där det kan vara viktigare än vad man kommer fram till att utöva en gemensam klokskap som får deltagarna att växa. Hur ser du på spelet mellan poiesis och praxis i olika typer av förhandlingar?

44. Förhandlar du med flera personer samtidigt? Kanske vänder du dig ändå särskilt till någon viss av dem. Det kan vara den som du har mött mest förståelse hos eller som verkar kunna avgöra gruppens beslut. Diskutera situationer där det kan kännas naturligt att fokusera på en bland dina motparter! Vilka fördelar kan det ha? Och vilka risker kan det samtidigt medföra?

45. När en handledare överväger en fråga med sin doktorand har de en asymmetrisk relation. För handledaren har ett särskilt ansvar för doktoranden, som också ger henne en maktposition. Det gör att förhandlingen kan brytas av mer tvingande inslag. Då ställer handledaren krav på doktoranden, till exempel att hon väljer ”rätt” ämne eller forskningsmetod. Ge exempel på fler förhandlingar där deltagarnas olika roller ger dem olika makt! Hur kan man på bästa sätt hantera förhållandet, om man vill göra det mer jämlikt? Har båda parterna ett ansvar för det?

46. Vad du säger kan inte skiljas från hur du säger det. Fysiskt formas ju orden av din röst med dess särskilda tonfall. Och deras innebörd understryks, utfylls och motsägs genom ditt minspel, dina kroppsrörelser och din hållning. Diskutera hur en förhandling kan påverkas av detta språk vid sidan av språket.

47. Vad händer om motparten är helt oemottaglig för dina skäl? Vad gör du då? Kanske hittar du på nya sätt att nå fram till henne. Eller så får du böja dig för hennes ståndpunkt eller ge upp förhandlingen. Har du själv mött någon som totalt slutit sig för dina synpunkter? Vad kan det ha berott på? Kunde du ha lyckats bättre om du hade varit mer förberedd?

48. Författaren Lars Gyllensten skriver om debatten kring svenska kärnvapen på 1950-talet:

Konflikterna i frågan blev mycket hätska. Motståndarna beskylldes för prokommunism – förespråkarna för imperialism. Argumenten som framfördes från de olika sidorna blev ofta starkt tendentiösa. Både skräckskildringar och bagatelliseringar av proven förekom i rik mängd. Konsekvenserna av ett kärnvapenkrig redovisades med samma tendensiösa uppläggning. Hela debattläget blev hätskt och inflammerat, med ohederliga förklaringar och aggressiva utspel, med misstänkliggöranden av motståndare och formliga personföljelser.

(Gyllensten, L. 2000. *Minnen, bara minnen*. Bonnier. S 157.)

Kan du beskriva diskussionen med hjälp av de förhandlingsstrategier som omtalas i *Förhandlingens retorik*? Finns det motstrategier som kunde ha utvecklat detta ömsesidiga utbyte av beskyllningar till en mer konstruktiv överläggning?

Logos – ordets makt

49. Förhandlar gör man inte bara för att lösa intressekonflikter. Det är också ett sätt att fatta förnuftiga beslut genom att kritiskt belysa en fråga från olika håll. Då har vi att göra med den rationella sidan av en överläggning. Diskutera förhållandet mellan att förhandla för strategiska mål och för att få en vidare och djupare syn på en fråga.

50. Vad präglar en rationell överläggning? Här är några förslag till egenskaper:

- a) Det som sägs i den är relevant för dess syfte.
- b) Det som sägs är sant (när det gäller faktapåståenden) eller välgrundat (när det gäller värdeomdömen).
- c) Det som sägs är klart, så att det inte kan missförstås.
- d) Det som sägs är inte onödigt omständligt, så att överläggningen blir ineffektiv.
- e) Det som sägs är tillräckligt rikt på perspektiv och alternativ för att det ska finnas goda utsikter till en välgenomtänkt problemlösning.
- f) Deltagarna lyssnar på varandra och är öppna för varandras synpunkter.

Diskutera om den här räcker för att fånga vad en rationell förhandling kräver! Och vad kan det betyda i ett konkret fall?

51. Rationalitet kan vara något *instrumentellt*: en förmåga att finna lämpliga medel för uppställda mål. Men den kan också rymma en klok förmåga att ändra och utveckla själva målen. Kanske strävar någon bara efter egen fördel i en förhandling. Men det målet visar sig för snävt. Det gör att hon också börjar tänka på motpartens behov. I det fallet har hon utvecklat en *etisk* rationalitet genom att rikta in sig mot ett högre värde. Vad kan gynna det senare? Finns det fall där det vore helt fel att tänka rent instrumentellt? Och andra där det är fullt acceptabelt?

52. En *metafor* är en tankefigur som liknar något vid något annat. Säg att vi förhandlar om hur vi ska utveckla en organisation. Kan vi då använda olika metaforer för att beskriva den? Kanske talar vi om den som en växt. Eller som ett flöde. Eller som en byggnad med olika rum. Här kan olika bilder ge olika idéer. Ser vi organisationen som en växt, vill vi kanske frigöra dess inre krafter. Ser vi den som ett flöde, vill vi kanske pröva att kanalisera det. Och ser vi den som en byggnad, vill vi kanske ordna rummen i den så att de får bra förbindelser. Föreslå fler metaforer som kan användas för att beskriva en organisation eller något annat som man förhandlar om! Diskutera deras samband med olika förhandlingsmål! Hur kan motparten förhålla sig till dem – genom att utveckla dem i andra riktningar eller genom att föra in nya bilder?

53. En *synekdoke* låter en del stå för helheten. Det greppet kan vi pröva på samma förhandling som (68). Då kan vi till exempel utgå från en del av organisationen och använda den som en modell för helheten. Hur ska den utvecklas för att fungera väl? Kan det tillämpas mer allmänt? Ett problem kan förstås vara att perspektivet blir för trångt eller att den valda avdelningen inte är särskilt representativ. Det får man försöka kompensera för på olika sätt. Hur skulle det kunna gå till? Diskutera om det passar också för andra förhandlingsfrågor – att se helheten genom delen!

54. En *metonym* låter något stå i stället för något annat som det har en nära relation till. Låt oss pröva den tankefiguren på (68). Kanske utgår vi då från vad organisationen producerar. Och så diskuterar vi nu hur varan eller tjänsten kan bli ännu bättre för att sedan knyta an till vad det kräver av organisationen. Eller så kan vi se på förutsättningarna för den, socialt, ekonomiskt och tekniskt. Och diskutera hur de kan tänkas utveckla sig i framtiden. Vad får det för konsekvenser för organisationen? Eller finns det en byggnad som den är inrymd i? Kan den bli mer lämpad för dess arbete? Och vad innebär det för verksamheten? Verkar den här tankefiguren användbar även i andra förhandlingsfrågor?

55. Genom en *antites* nalkas vi något via dess motsats. Låt oss pröva även det greppet i samma förhandling som (68). Hur skulle en verkligt dålig utveckling av organisationen se ut? Vad kan gå snett? Vad är det som vi fruktar? I ljuset av det söker vi sedan få fram det positiva som dess motsats. Fördelen kunde vara att vi ser systematiskt på hot och risker. Och nackdelen att vi kanske fokuserar för mycket på att undvika faror av olika slag. Finns det fler användbara antiteser? Och passar de för andra förhandlingsfrågor också?

56. Att bruka *ironi* är att säga en sak och mena en annan. Eller lite allmännare: att säga något utan att för den skull hävda det, alltså med fullt allvar ställa sig bakom det. Genom det blir vi fria att kasta fram förslag utan att veta om de håller. En fördel kunde vara att vi blir mer kreativa, när vi inte måste granska vad vi säger kritiskt. Ibland kan de ”vilda” idéerna ha en stor utvecklingspotential, eftersom vår bedömning av vad som är möjligt kan bestämmas av förutfattade meningar, insnävade perspektiv, den allmänna meningen etcetera. När tror du att ironi kan vara användbar som förhandlingsstrategi? Har du själv provat på den? Vilka risker kan den ha?

Ethos – karaktärens vikt

57. Förhandlingar utspelar sig mellan människor med olika särdrag. Det är ingen opersonlig och anonym kommunikation. Det gör ethos viktigt. Vad kan stärka ditt ethos i en förhandling? Och vad kan skada det?

58. Hur en part lyckas i en förhandling avgörs inte bara av argument och yttre resurser. Också drag som beslutsamhet, mod, viljestyrka etcetera spelar en viktig

roll. En vaken förhandlare kan till exempel märka en viss tvekan eller osäkerhet, när motparten lägger fram sitt "sista bud". Genast förstår hon att det inte är allvarligt menat, att den andra inte står helt bakom det. Och det gör att hon heller inte viker sig för det. Diskutera vilken roll sådana "moraliska" egenskaper kan spela i en förhandling!

59. En förhandlare kan gälla för att vara hård eller hänsynslös. Ryktet kan förstås skrämma motparten. På det sättet blir det ett vapen i en kraftmätning. Men det kan också föda misstro. Diskutera när det kan vara till fördel att göra sig känd som svår och omedgörlig! Kan det försvaras moraliskt att odla en sådan förhandlingsstil?

60. En förhandlares ethos kan vara sammansatt. Det gäller till exempel när hon inte förhandlar för egen räkning utan kanske som representant för ett företag. Då finns åtminstone två ethos som spelar med i bilden av vem hon är: hennes eget och uppdragsgivarens. Ibland kan de skära sig. Och naturligtvis färgar de av sig på varandra. Verkar förhandlaren opålitlig kan det skada också uppdragsgivarens anseende. Och att förhandla för ett företag eller en organisation med ett mycket gott rykte ökar också representantens prestige. Diskutera hur sådana komplexa ethos kan uppstå och vad de kan få för verkningar! Hur bemöter du en motpart som utnyttjar prestige hos sin bakgrund?

61. I konstruktiva förhandlingar bör parterna kunna lyfta blicken över det egna intresset i snäv mening och se också till den andras bästa. Då drar en part inte fördel av att den andra är i en nödsituation och en vuxen visar respekt för ett barn trots dess relativa maktlöshet. Vi kunde tala om ett sinne för rättvisa. Diskutera vad det kan betyda i en förhandling! Är det en viktigare egenskap i vissa typer av förhandlingar än i andra?

62. Varför kompromissar vi? Kanske är det för svårt att nå det ursprungliga förhandlingsmålet för att det ska vara realistiskt att hålla fast vid det utan eftergifter för motpartens önsningar. Men en kompromissvilja kan också botten i en genuin respekt för den andras intressen och en önskan att uppnå en rättvis förhandlingslösning som inte ensidigt tillgodoser ens egna krav. Vilka omständigheter kan öka utsikterna för den ena eller den andra typen av kompromiss? Vad betyder personen och vad betyder situationen?

63. På ett hotell finns följande anslag på toaletten. Det handlar om att hänga tillbaka handduken på sin krok i stället för att kasta den på golvet, så att städerskan ska byta den:

Genom att använda handduken fler än en gång bidrar du till att minska förbrukningen av vatten och energi.

Här vädjar hotellet till vår hänsyn till miljön. Den framställs som en gemensam önskan för alla inblandade. Och så kan det förstås vara. Men hotellet har förstås

även ett ekonomiskt egenintresse av att inte behöva tvätta handdukar så ofta. Men de intressena lyfts inte fram, eftersom de inte är gästens. Vi kan jämföra med IKEA:s retorik. I sin marknadsföring talar man öppet om hur företaget sparar pengar på att kunderna får montera varorna själva. Men detta ekonomiska behov behöver man inte smussa med, eftersom man också hävdar att besparingarna överförs till kunderna via lägre priser. De ses alltså som fördel för båda parter. Vad säger du om strategin att dölja sina egna intressen när man förhandlar jämfört med att öppet erkänna dem, att vara ”ärlig”? Har den några fördelar och nackdelar? Kan det till exempel framkalla tillit eller tvärtom väcka misstro?

64. Om förhandlingar finns mycket skrivet. Där finns råd om hur de kan läggas upp och genomföras. Ofta rekommenderas olika strategier. En del svarar väl mot en etisk kommunikation. Dit hör att visa god vilja, lyssna uppmärksamt, söka lösningar som gynnar båda. Andra går mest ut på att få fördelar. Det kan handla om att bluffa, att begära mer än man förväntar sig, att vid varje eftergift kräva en motprestation etcetera. Diskutera skillnaden mellan en etisk och en mindre etisk förhandlingskonst! Kan man bli en effektiv förhandlare utan att kunna en massa ”knepp” – och vara beredd att använda dem? Var går gränsen mellan legitim taktik och ohederliga förhandlingsmetoder?

65. Ibland verkar det uppenbart att en förhandling är lönlös. Det saknas förutsättningar för ett positivt resultat. Ändå kan det vara lämpligt att förhandla av yttre skäl: för att det förväntas, för att det ger tid att förbereda andra åtgärder etcetera. Vad som sker då är strategiskt motiverat men ändå en skenförhandling. Diskutera när skenförhandlingar (låtsasförhandlingar, pseudoförhandlingar) kan bli aktuella! Är de alltid moraliskt förkastliga, som ett svek mot motparten eller förhandlingens idé? Eller kan det finnas acceptabla skäl?

Pathos – känslornas spel

66. Starka känslor är en viktig drivkraft för mänskligt handlande. Det gäller både för konstruktiva och destruktiva beteenden. Pathos inspirerar också förhandlingar. Diskutera olika positiva och negativa känslor som kan verka då? Vilken betydelse kan de få för förhandlingens förlopp?

67. När man förhandlar bör man ge akt på både sina egna och motpartens känslor. Är de positiva gynnas samarbetet, men blir de för negativa kan överläggningen övergå till konfrontation. Hur kan man handskas med negativa känslor i en förhandling? Går det att eliminera effekterna av dem? Vilka yttre eller inre omständigheter underlättar det?

68. Ibland kan en motsättning vara så intensiv, att den nästan omöjliggör ett samarbete. Vi kan tänka oss två föräldrar som efter en bitter skilsmässa förhandlar om vårdnaden av sina barn. Då tvingas de kanske använda en mellanhand, som lättare kan hantera konflikten. Hur skulle du själv agera som medlare mellan två

parter, som trots allt måste komma överens i en fråga som ingen av dem kan avgöra på egen hand?

69. Kanske kan man tala om irrationella känslor. Så kan det verka oförnuftigt att bli oerhört arg för en bagatell (och inte bara spelar ilsken av taktiska skäl). Men att bli upprörd över ett svek är knappast orimligt. Vi tycks alltså skilja mellan känslor som är begripliga för alla och andra som är svårare att förstå. Hur ska man handskas med känslor som verkar omotiverade hos motparten i en förhandling? Kan man uppmuntra dem, styra dem, stävja dem? Vad är lämpligt, praktiskt och moraliskt?

Persuasio – att övertyga

70. Vad som övertygar beror på lyssnare och tillfälle. Det som gör intryck på en viss person i ett visst fall behöver inte göra det på en annan eller under andra omständigheter. På så vis skiljer sig persuasiva processer från logiska bevis. De är inte objektiva och universella. Vad betyder bundenheten till person och situation för att övertyga i en förhandling? Vad innebär det till exempel för den som överlägger i samma slags frågor med olika motparter i olika sammanhang? Vi kan tänka på en försäljare.

71. Om persuasio inte är ömsesidig, så blir det en manipulativ process. Jag behandlar min motpart som ett objekt i stället för att öppna mig för hennes fulla mänsklighet i ett jämlikt förhållande, där vi båda kan påverka varandra men också ta intryck av den andra och i bästa fall utveckla våra uppfattningar tillsammans. Vilka omständigheter kan bidra till att öka ömsesidigheten i en förhandling? Och vilka kan försvåra den? Har vissa människor lättare för det än andra?

72. Att vara öppen för den andra är vad som utmärker en äkta förhandlingskultur. Också strävan efter ensidig påverkan kan ha den yttre formen av en dialog, men då saknas villigheten att ge vika för bättre skäl. Ofta förenas det med en låg respekt för motparten. Då fränkänns hon förmågan att bidra med något av självständigt värde. När nazisterna betonade ledarskapsprincipen på samhällets alla nivåer, så rörde det sig om en sådan förhandlingsfientlig hållning. Utgångspunkten var att kraften och kvalitén i ett beslut blev större om det utgick från *en* persons tanke och vilja och inte från fleras. Se på olika sociala miljöer (skola, högskola, arbetsplatser, det politiska livet, affärslivet, sport, kamratumgänge etcetera). Finns där förhandlingskulturer som bygger på värdet av ett ömsesidigt övertygande? Är sådana allmänt sett vanliga i ett samhälle som vårt? Och hur är det med andra sociala gemenskaper, i nuet eller historien?

Pistis – att vinna tillit

73. Till våra grundläggande sociala behov hör att kunna lita på andra. Det har bland annat att göra med hur vi kommer till världen: helt hjälplösa. Det lilla barnet måste kunna lita på sin vårdare. Annars är det dömt till undergång. Också

förhandlingar gynnas av tillit. Vad kan man göra för att öka den? Kan den också bli för stor?

74. Liksom det måste finnas en balans mellan samarbete och motsättning i en förhandling, så måste det finnas en balans mellan tillit och kritisk vaksamhet. Utan tillit blir samarbetet svårt, utan vaksamheten glöms motsättningen. Hur hanterar rutinerade förhandlare den här ömtåliga jämvikten?

75. Som dialogisk resurs bör tillit kompletteras med självtillit, tilliten till det egna jaget och det egna omdömet. Utan en sådan tillit är det svårt att förhandla. Då sviktar tron på de ståndpunkter som man intar, de förslag som man framställer och de skäl som man ger. Och för att bli kreativ och dynamisk måste man lita på sin egen förhandlingskompetens. Hur utvecklar man det självförtroendet? Kan skolan göra en insats här? Eller arbetsliv och föreningar?

76. Att tillit saknas kan bli ett demokratiskt problem. Om människor inte litar på varandra, så blir de heller inte intresserade av att delta i politiska överläggningar. De upplever att det inte tjänar något till. De blir ändå lurade, av andra och av systemet. Därför får de inget inflytande till sist. Vilka samhällsfaktorer gynnar och missgynnar tillit som ett socialt värde?

Doxa – att ta för givet

77. Filosofen Torbjörn Tännsjö frågade en gång den amerikanska filosofen Robert Nozick om en person skulle kunna sälja sitt hjärta till någon som blev sjuk och behövde det. Det ansåg Nozick, som var en övertygad libertarian (= betonar individens frihet). Men svensk rätt medger knappast att någon förhandlar bort ett livsviktigt organ. Ge fler exempel på hur doxa sätter gränser för vad som är förhandlingsbart! Hur kan de gränserna variera kulturellt?

Decorum – att göra det rätta

78. Normalt förhandlar man utifrån en motsättning: två parter har olika krav, önskemål, uppfattningar. Men själva sättet att kommunicera kan också skapa konflikter. Kanske angriper parterna varandra. Medan den förra konflikten kan vara ofrånkomlig, kan de senare tonas ned. Då spelar decorum en viktig roll. Dit hör att inte låta motparten förlora ansiktet. Diskutera vad decorum betyder för en fungerande överläggning! Finns det olika former av decorum i olika typer av förhandlingar?

79. Kanske kan man få motparten att framstå som inkompetent och irrationell. Att göra det kan säkert vara en effektiv taktik i vissa sammanhang. Men att förödmjuka någon gör det svårt att upprätthålla ett anständigt förhandlingsklimat. Diskutera betydelsen av respekt i en överläggning!

Individ och gemenskap

80. Förhandlingar har både en konfliktdimension (där motsatsen är samförstånd), en aggressionsdimension (där motsatsen är fredlighet), en maktdimension (där motsatsen är jämställdhet) och en osäkerhetsdimension (där motsatsen är klara handlingsregler). Därför kan förhandlingar vara ett medel att hantera aggressioner så att de inte urartar till naket våld, motsättningar så att de inte vållar ohjälplig splittring, makt så att den inte medför kränkning och att osäkra situationer så de inte leder till dåliga beslut. Ge exempel som illustrerar det! Kan dimensionerna råka i konflikt?

81. Behovet av att förhandla för att samarbeta har att göra med spänningar mellan våra sociala och våra individuella projekt. Därför är det inte självklart för oss att samverka harmoniskt med andra. Bin och myror behöver inte förhandla, eftersom de är programmerade av naturen för ett konfliktlöst samarbete inom kupans eller stackens gemenskap. Det kan inte hindras av några särintressen som först måste sammanjämkas. Men så är det inte med människor. Diskutera situationer när det kan uppstå slitningar som gör att ett samarbete inte fungerar problemfritt! Vad finns det för alternativ då till att förhandla? Och vad har de för fördelar och nackdelar?

82. Också i svåra lägen kan det löna sig att fundera över om det inte finns en motpart som det går att förhandla med. Även om förhandlingen inte leder till någon fullgod lösning, så kan en dålig situation dock bli något bättre. Och medan förhandlingen kan ske på kort tid med en begränsad utsträckning, så kan utbytet av den i bästa fall vara mycket länge, som till exempel när man lyckas höja sin lön för resten av sin anställning. Kan du ge exempel på situationer som människor ofta finner sig i eller nöjer sig med att klaga över, men där en förhandling hade kunnat ge resultat? Vad avhåller oss i så fall från att förhandla?

83. Den offentliga debatten kan också ses som en förhandling. Där hävdar man inte bara sin mening. Man vill också nå fram till en samsyn, en övergripande överenskommelse om hur olika inslag i samtiden ska tolkas och värderas. Det viktigaste kan då vara själva processen, inte resultatet, inte att man når fram till en enighet utan att man fortsätter att överlägga. Tycker du att den här beskrivningen stämmer? Kan vi alltså bakom de yttre meningsbrytningarna se ett samarbete kring förhandlandets värde för att hålla oss samman i en levande gemenskap? Finns det en gräns när debatten blir så skarp och oförsonlig att den förlorar sin konstruktiva betydelse för att jämka ihop olika intressen och perspektiv? Har vi passerat den?

84. Man kan tänka sig att förhandlingar uppmuntrar till tolerans, eftersom de får oss att se fler sidor av en sak, får oss att inse att det kan finnas rättmätiga intressen som skiljer sig från våra egna. Har du själv varit med om förhandlingar som öppnat dina ögon för synsätt som du tidigare stått främmande för?

85. Ibland har tanken lockat att få alla människor att ansluta sig till samma tro, samma världsåskådning, som på ett harmoniskt sätt ska upplösa motsättningarna mellan dem. Så drömde franciskanermunken Raymond Lullus på 1200-talet om en *pax christiana*, en kristen fred, som skulle nås genom att alla folk (i hans fall främst muslimerna) omvändes till den kristna tron. En syn på konfliktlösning som rimmar bättre med vår tids multikulturalism är att erkänna värdet av olika åskådningar som uttryck för olika erfarenheter och intressen men söka överskrida dem genom samtal och förhandlingar. Kan du föreställa dig hur de kan gå till? Kan vi tänka oss dem både på en makronivå och en mikronivå, mellan samfund och mellan individer?

86. Husfadern förhandlar inte med sina tjänare. Den enväldige fursten förhandlar inte med sina undersåtar och en regim som avvisar en minoritetsgrupp och dess krav förhandlar inte heller med den. Ty att förhandla med någon är att erkänna henne som en legitim motpart. Därför kan det ha en stor social och symbolisk vikt. Kan du ge historiska exempel på hur förhandlingar gett bekräftelse åt olika individer eller grupper? Vi kan tänka på när murarna spruckit kring ståndssamhället, patriarkatet, rasismen eller kolonialismen.

87. Vilken roll bör förhandlingar spela i ett samhälle, på en arbetsplats etcetera? Det beror på vår värdering av dem. Anser vi att de är kreativa, kunskapsfrämjande, personlighetsutvecklande och demokratiska? Då vill vi nog skapa många chanser för dem. Anser vi däremot att de är ineffektiva, tidsödande och konfliktskapande? Ja, då försöker vi organisera verksamheten så att vi undviker dem. Tänk dig en arbetsplats! Hur skulle verksamheten där kunna organiseras så att den gynnar respektive missgynnar förhandlingar? Fördelar och nackdelar?

88. Det är knappast riktigt att en upplyst elit, som Platon trodde, alltid skulle fatta bäst beslut. Utan en dialog med andra grupper, kan den få ett dåligt beslutsunderlag. Därför kan demokratiska förhandlingar också antas leda till mer upplysta ställningstaganden. Diskutera hur förhandlingar kan fungera som informationskanaler! Vad kan gynna eller motverka det?

89. Det finns ett problem med teorier som härleder samhället ur ett avtal mellan fria individer. För de förutsätter en utgångssituation, där vi inte redan har sociala band till varandra som ett villkor för att alla kunna förhandla. Fast kan inte två främlingar från helt skilda kulturer (Columbus och en indian) förhandla med varandra förutsättningslöst för att grunda ett nytt samhälle? Men även i det fallet är det inte oavhängiga individer som möts utan samhällsvarelser, som redan är vana vid överenskommelser som sociala handlingar. Hur skulle deras löften annars kunna få något värde i den nya situationen? Man kan inte fritt uppfinna dem som giltiga försäkringar utan att det redan finns institutioner som ger dem en bindande kraft. Diskutera utifrån det ovanstående det rimliga i tanken på ett samhällskontrakt! Hur kan den ha uppkommit och vad fyller den för funktion?

Kulturmöten

90. Interkulturella förhandlingar kan störas av att man i olika länder har olika föreställningar, rättsbegrepp, mötetraditioner och värdesystem. Därför måste man förhandla om mer och kan inte ta lika mycket för givet. Har du själv förhandlat över en kulturgräns? Mötte du några särskilda problem? Hur hanterade du dem?

91. När vi möts från olika kulturer kan våra horisonter vidgas. Inte minst kan vi upptäcka mer om våra förgivettaganden. På så vis kan vi tydligare se hur vår värdesynsätt formas av vår kultur. Det berikar vår kunskap om oss själva. Och det kan få oss att problematisera vår egen doxa. Den ter sig mindre självklar. Kan du ge exempel på det – kanske från din egen erfarenhet?

92. Interkulturella förhandlingar kan störas av stereotypa bilder av motparten. I sin tur kan de leda till olika former av missförstånd som försvårar kommunikationen. Diskutera hur sådana föreställningar uppstår! Hur kan de skapa hinder i en förhandling? Vad kan man göra åt dem? Kan det också bli fel att inte alls uppmärksamma det som är annorlunda?

93. När muslimer i Frankrike har verkat för rätten att bära slöja i skolan, så har de valt att formulera sina krav i termer av ”franska” värden som frihet och jämlikhet, påpekar en kommentator. Diskutera toposvalet i ett förhandlingsretoriskt perspektiv!

Tolkning

94. En skådespelare som läser en rad i ett pjäshäfte måste tolka den. Annars begriper hon inte vad rollfiguren vill uttrycka med den. Kanske säger hon orden många gånger med växlande tonfall. På så vis prövar hon sig fram till en fördjupad förståelse. Men även ett påstående i en lärobok måste tolkas. Som det står har det bara en allmän mening men ingen personlig betydelse för dig. Du måste komma fram till vad det innebär för just dig, vad du kan göra med det, vad för sorts problem det kan hjälpa dig att lösa, hur du kan bygga på det och utveckla det. Och det upptäcker du lättast i en prövande dialog. Välj något viktigt stycke i en lärobok och ta upp det till överläggning med en kamrat. Tolkar ni det på olika sätt? Ger det upphov till en förhandling mellan er? Blir resultatet en bättre förståelse och en djupare mening?

Demokrati

95. Ofta ses demokrati rätt och slätt som majoritetsstyre: man omröstar i olika frågor, alla får delta och majoriteten faller avgörandet. Men det är en ganska ytlig och teknisk syn, som helt missar det kommunikativa draget: att demokratin bygger på ett meningsbyte som alla i princip kan delta i. Där lyssnar man på varandra för att finna synsätt som kan delas av så många som möjligt. Bakom finns bland annat tanken att förslag som prövas så blir bäst i längden. Diskutera det rimliga i den uppfattningen! Kan man invända mot den?

96. I den athenska demokratin sågs det som en plikt för alla medborgare att delta politiskt. Det var inte något för bara ett fåtal valda. Bakom ligger uppfattningen att alla kan bedöma förslag, även om de inte själva tillhör den grupp som är upphov till dem – just det säger stadens ledare Perikles i sitt berömda lovtal till Athens styrelseform. Gäller det också i dag, när samhällsfrågorna har blivit så mycket mer komplicerade än de var i den äldsta demokratin? Eller måste vi i allt större utsträckning överlåta avgörandet på experter? Är det alltså realistiskt att tro att alla kan bilda sig en välgrundad mening i alla samhällsfrågor av vikt? Eller är det en skendemokratisk illusion?

97. En anledning till att demokratin kräver mycket förhandling är att den mer än någon annan styrelseform bygger på ett frivilligt samarbete mellan människor. Är det här en riktig beskrivning av demokratin som du känner den från ditt eget land? Eller framträder där också starka inslag av lydnessplikt och tvång?

98. En fördel med överläggningar kan vara att falska eller dåliga uppfattningar rensas bort genom att konfronteras med något bättre. Medan demokratin motståndare har anklagat den för att vara ineffektiv, så har dess försvarare sett mångas medverkan för att fatta beslut inte bara som ett sätt att förankra och legitimera dem utan också att höja nivån på dem. Diskutera vad deliberation kunde betyda för kloka beslut! Vilken är risken för principlösa kompromisser? Och hur blir det när beslut måste fattas snabbt i pressade lägen?

99. Deltagardemokratin förutsätter inte bara en *aggregation* (sammanläggning) av åsikter utan också en *transformation* (omvandling) av dem. I en demokrati lyssnar man på varandra och lär av varandra. Kan du utveckla tanken på demokratin som ett system för åsiktsutveckling? På vilket sätt är den funktionen avgörande för att man ska kunna nå uppgörelser som är mer än kompromisser mellan balanserade styrkepositioner?

100. I en demokratisk förhandling tänks varje människas röst vara lika mycket värd. För den tyske samhällsfilosofen Jürgen Habermas avgör då bara det bästa argumentet. Det är alltså *logos* som gäller. Men retoriken tar också hänsyn till en parts *ethos*, om hon är känd för att vara klok, pålitlig etcetera. Diskutera hur den insikten kan förenas med tanken på demokratiska förhandlingar!

Kunskap

101. Ju mindre vi ser som visst och sant, desto mer finns det som vi kan kunskapsförhandla om. Här möter vi en utveckling från den antika filosofen Aristoteles, som höll ganska mycket för säkert utifrån tanken att världen är som den måste vara, till exempelvis den medeltida filosofen Johannes Duns Scotus, som bara såg logiska och matematiska sanningar som säkra och resten av vårt vetande som ovisst, därför att vi utan motsägelse kan tänka oss världen

annorlunda. Finns det någon kunskap som du själv ser som säker – alltså inte förhandlingsbar? Hur motiverar du din uppfattning?

102. Vi kan naturligtvis inte förhandla om själva fakta. De är som de är. Men vi kan förhandla om hur vi ska beskriva dem. Det är något som vi gör, mer eller mindre bra. Och det kan ske på olika sätt. Ge exempel på hur man kan se olika på hur något ska beskrivas! Har du själv tvistat med någon om det?

103. Vi kan tänka oss följande situation. En kommitté av historiker får i uppdrag att utreda ett kontroversiellt händelseförlopp. Vad hände egentligen? Till sist publicerar man en rapport som får gälla som den officiella sanningen. Inom gruppen har det funnits olika uppfattningar. Men kravet att presentera en gemensam skrivning (det skulle vara ett nederlag om det förekom reservationer) har pressat deltagarna (kanske efter kompromisser) att komma överens om hur händelserna ska skildras. Diskutera om det här som modellsituation ger en trovärdig bild av hur vetenskapen etablerar sina sanningar! Vad får det i så fall för betydelse för vår syn på den som kunskapskälla? Minskar det dess auktoritet?

104. Det vetenskapliga seminariet är ett bra exempel på en arena där kunskap förhandlas fram. Syftet är att kritiskt pröva olika sanningsanspråk. Vad kan då störa möjligheten för olika uppfattningar att få mäta sig med varandra på samma villkor? Vad kan man göra åt det?

105. En motsatt tendens mot ämnesspecialisering är att sträva efter tvärvetenskapligt samarbete. Då kan det krävas förhandlingar, eftersom det finns färre gemensamt givna metoder och principer. Diskutera för- och nackdelar med ämnesspecialisering kontra tvärvetenskap! Vilka svårigheter kan det finnas som gör att den senare rätt ofta blir mer program och paroll än verklighet?

106. Kanske kan vi se våra försök att bemästra naturen som ett slags förhandling med den. Då betonar vi det hypotetiska och dialogiska i kunskapens natur. Och att vårt förhållande till världen rymmer motsättningar och kraftmätning. Naturen underkastar sig inte utan vidare våra försök att förstå och förklara den. För att få kunskap om den måste vi få den att samarbeta med oss. Målet är att nå provisoriska överenskommelser med den genom en form av överläggning, när vi ställer frågor och gör experiment som naturen reagerar på så att våra hypoteser om den förstärks eller försvagas. Diskutera om det är rimligt att se naturvetenskapliga teorier som inslag i en pågående ”förhandling” med den fysiska världen!

107. Att tillämpa allmänna principer på konkreta situationer kräver ofta avvägningar. ”Stanna för rött ljus” eller ”Tala alltid sanning” är generella föreskrifter. Men i praktiken måste vi ändå bedöma om vi ska följa dem. Det finns tillfällen när det kanske inte är lämpligt. Diskutera förhållandet mellan generella regler och behovet att använda vår handlingsklokhets för problematiska ställningstaganden i enskilda fall!

108. *Gud* är ett topos. Det är en mötesplats för många olika synsätt. Men någon entydig kunskap om Gud har aldrig funnits utanför en dogmatisk troslära. Diskutera det slags kunskap som det här kan vara fråga om i förhållande till sakkunskap, handlingskunskap och värdekunskap! Vilka perspektiv kan tänkas här?

109. Att reducera alla perspektiv på en fråga till ett enda kallas inom vetenskapen för reduktionism. Vi kan ta frågan: "Består själsfunktionerna endast av nervprocesser i hjärnan?" Svarar man oreserverat ja, så erkänner man bara ett fysiologiskt perspektiv på vårt inre liv. Därmed reducerar man en problematisk kunskap till en assertorisk. Hur kunde fler perspektiv öppna för en kunskapsförhandling?

110. Nobelpristagaren Orhan Pamuk uttrycker sig så här i Dagens Nyheter 15 oktober 2006, "Oväntade insikter på Istanbul Hilton":

Jag har alltid svårt att uttrycka mina politiska åsikter på ett klart medkännande och starkt sätt. Jag känner mig pretentiös, som om jag säger saker som inte är riktigt sanna. Det beror på att jag inte har för vana att reducera mina tankar om livet till en enda stämning, till en enda åsikt.

Har du själv känt samma olust inför att behöva göra ett enperspektiviskt uttalande? Finns det å andra sidan några problem med önskan att se allt från olika håll? Kan det till exempel leda till handlingsförlamning och till att engagemanget blir alltför svagt?

111. Om sanningen är ett socialt arrangemang, så kan också den bli föremål för förhandling. Vi konstruerar våra fakta genom sociala överenskommelser. Så, ungefär, ser den syn på sanning ut som brukar kallas socialkonstruktivistisk. Gör den sanningen fullkomligt godtycklig? Och upphäver den skillnaden mellan kunskap och tyckande?

112. En kunskap som förtjänar att kallas personlig kräver ett aktivt ställningstagande, alltså att man prövar om den står för något som man övertygas av. Först då kan man ta andras ord i sin mun och göra dem till sina egna – till exempel skolböckernas sanningar. Och då kan man strängt taget glömma var de kommer ifrån. Har du själv erfarenhet av hur citatkunskap övergått till personlig kunskap, när det övertagna och inlärd har knutits till egna frågor och problem?

113. Här nedan möter vi en person i dimmig beråd. Vad är det som hans ögon ser? Genom att förhandla med sig själv övertygar han sig om svaret. Det är lektor Barfoth som bryr sin hjärna i Hjalmar Bergmans roman *Markurells i Wadköping*. Efter en genomfestad natt ser han solen gå upp över Markurells uteservering. Då upptäcker han en rått som sitter orörlig framför honom. Författaren låter oss veta skälet:

Minsta rörelse betydde döden. Alltså satt hon stilla. Vilket visserligen även det betydde döden. Ty två eller tre alnar bakom henne låg herr Markurells katta, solade sin mage, slickade sina tassar och skänkte då och då ur lätt vidgade ögon en smeksam blick åt den sittande råttan.

Men lektorns tankar följer en annan tråd, eftersom han druckit för mycket alkohol för att våga vara säker på råttans existens. Metoden är helt logisk. Först ställer han upp två hypoteser. Sedan prövar han dem mot verkligheten. Ändå råkar hans slutsats bli fel:

Där sitter en råtta, tänkte han. Jag ska ta koppen med flugorna och kasta den i ryggen på henne. Om hon då springer sin väg, är det en riktig råtta [...] Jag behöver inte kasta koppen. Där ligger en katt. Om råttan vore riktig, skulle även han se henne. Om han såge henne, skulle han ta henne. Men han tar henne icke.”

Genom logiska resonemang har lektor Barfot övertygat sig om att den råtta han ser trots allt inte kan existera – men när katten kastar sig över den kommer övertygelsen nog att vändas i sin motsats. Så länge en övertygelse beror av konkreta belägg kan den också kullkastas av dem. Men finns det också övertygelser som aldrig behöver konfronteras med våra sinneserfarenheter? Kanske ligger de på en sådan abstraktionsnivå att de är immuna mot vederläggning. Kan du finna exempel? Diskutera i så fall hur de kan uppstå och fortleva!

Undervisning

114. På ett foto från 1900-talets början står en kvinnlig lärare vid katedern som är upphöjd som en talarpult. Rak i ryggen ser hon mot klassen, där eleverna sitter i sina pulpeter med ansiktena vända mot fröken. På ett annat foto från 1960-talet sitter eleverna fortfarande på ungefär samma sätt, fast vid små bord som verkar lätta att flytta omkring och gruppera om. Skillnaden är att läraren går omkring bland dem. Han står lutad över ett av borden och hjälper en elev. Däremot verkar eleverna inte samarbeta. Var och en arbetar för sig. På ett foto från 2000-talets början står fröken åter upp och de flesta av eleverna ser på henne. Många räcker upp handen. Men borden är grupperade på ett annat sätt. Några står i vinkel, så att eleverna lättare kan se varandra i ansiktet. Och ett antal elever sitter kring ett större bord där de arbetar med någon gemensam uppgift. Diskutera vad möbleringarna kan betyda för olika sätt att ordna undervisningen!

115. Vi kan tänka oss inläring som något rent individuellt men också som något som bygger på samarbete och samtal. Det senare är naturligt till exempel i hemmet eller på en arbetsplats. Men en dialogisk och samarbetsinriktad didaktik har haft svårare att slå igenom i skolan. Vad kan det bero på? Är den tiden nu förbi?

116. Om skolan ska vara en lärande organisation krävs det förhandlingar inom den om vad kunskap är och vad kunskap ska användas till och vilka medel som

ska till för att utveckla den. Det räcker inte med att man förmedlar kunskap från en del av organisationen till en annan. Hela organisationen måste vara indragen i kunskapsprocessen. Hur skulle skolan kunna utvecklas mer mot att bli en lärande organisation för alla som arbetar inom den?

117. I tidningen Skolvärlden (2004/19) står följande att läsa:

Om skolorna ger möjlighet till ett ökat inflytande tar man eleverna på allvar. De blir behandlade som personer med både rättigheter och skyldigheter, betonar skolverkets generaldirektör Per Thullberg. Han är förvissad om att risken för våld är mindre där elever och personal tillsammans utarbetat ordningsregler.

Diskutera skolans organisation i ett förhandlingspedagogiskt perspektiv! Är det möjligt att väsentligen öka elevernas inflytande? Hur skulle det kunna gå till?

118. Genom kunskapsförhandlingar blir eleverna medvetna om de sociala inslagen i kunskapens natur. Och eftersom förhandlingar innehåller element av konflikt, så ser eleverna det oavslutade hos kunskapen, av att den är lösningar på problem som också skulle kunna lösas på andra sätt. I bästa fall ger det eleverna en mer självständig och kreativ hållning till kunskap. Om det är riktigt, vad kan man göra för att uppmuntra till kunskapsförhandlingar i skolan? I vilken utsträckning bör läraren medverka i dem och vad kan han eller hon bidra med?

119. I skolgrammatiken verkar elever ibland föreställa sig att om de bara stirrar tillräckligt länge och noga på en sats, så ska det uppenbara sig vad som är subjekt, objekt etcetera i den. De tänker alltså inte: "Vad har vi kommit överens om för definition av satsdelarna? Och hur tillämpar vi dem i det här fallet?" Med en annan överenskommelse kunde resultatet ha blivit annorlunda. Att tänka så bidrar till att avmystifiera kunskapen. Kan du ge andra exempel på hur våra beskrivningar av världen bygger på överenskommelser av olika slag? Hur kan de dras fram i skolans undervisning som en förhandlingsbar del av vår kunskap?

120. En förhandlingsdidaktik förutsätter förtroende. Eleverna måste kunna lita på att deras inlägg inte försummas eller förhånas och att de inte straffas för dem. Diskutera vad läraren kan göra för att skapa ett tillitsfullt förhandlingsklimat!

121. En förhandlingsdidaktik betyder att läraren möter eleverna där de är. Det är bara genom att utgå från vad de redan vet som de kan närma sig skolkunskapen. Hur kan det gå till för centrala begrepp i olika ämnen?

122. Att se vad som förenar eleverna i en viss ålder kan vara en bra utgångspunkt för att finna topos för en didaktisk förhandling. Diskutera vilka gemensamma erfarenheter som skulle kunna föra samman eleverna i till exempel en sexa eller en nia kring topos som *frihet*, *demokrati*, *rättvisa*, *utveckling*, *historisk medvetenhet* eller andra som kan vara viktiga i undervisningen!

123. Det är lärorikt att se på sin egen kunskapsutveckling. Då kan eleverna märka hur ett givet topos har fördjupats hos dem och hur de har fått nya perspektiv på det. Det kan få dem att inse hur kunskapen relateras till våra utsiktspunkter. Ge exempel på topos som kan fördjupas under skoltiden. Diskutera vad som kan få en elev att se dem på nya sätt!