

Övningshäfte till *Förhandlingens retorik*

Innehåll

Till kursledaren 3

Till kursdeltagaren 4

Övning 1: Intellectio – att fatta uppgiften 5

Övning 2: Inventio – att söka uppslag 7

Övning 3: Dispositio – att skapa ordning 9

Övning 4: Elocutio – att finna orden 10

Övning 5: Actio – att övergå till handling 11

Övning 6: Affärsförhandling 13

Övning 7: Politisk förhandling 14

Övning 8: Kunskapsförhandling 15

Allmän bedömningsmall för förhandling 16

Förhandlingssituationer i *Förhandlingens retorik* 17

Scenarier för förhandlingsövningar 18

- 1) Samråd mellan byggherre och bostadsförening 18
- 2) Förhandling mellan välgörenhetsorganisationer 20
- 3) Förhandling mellan företag och lokal opinionsgrupp 23
- 4) Förhandling mellan fastighetsägare och hyresgäst 25
- 5) Förhandling om ny bilmodell 29
- 6) Medbestämmandeförhandling mellan myndighet och fack 34
- 7) Samverkansförhandling mellan arbetsgivare och fack 37
- 8) Affärsförhandling mellan företag och kommun 41
- 9) Affärsförhandling mellan företag och potentiell kund 46
- 10) Interkulturell affärsförhandling 50
- 11) Politisk förhandling mellan tre partier 54
- 12) Förhandling om kommunalpolitisk koalition 60

Kortövningar

- 1) Förhandling med syskon 63
- 2) Förhandling om hemsysslor 63
- 3) Förhandling med granne 64
- 4) Förhandling med barn i tonåren 64
- 5) Förhandling med sambor 64
- 6) Kunskapsförhandling i lärarlag 65

Grepp i en förhandling 66

Adiecto och detractio 66

Transmutatio 66

Immutatio 66

Aposiopes 66

Amplificatio och minutio 66

Anaklasis 66

Syntes 67

Evidentia 67

Emfas 67

Hypotes 67

Analogi 67

Till kursledaren

Det här övningshäftet är tänkt för en kurs i förhandlingsretorik med cirka 10 kurstillfällen om 2–3 timmar vardera och med 15–25 deltagare. Syftet är att föreläsningar eller lärarledda samtal ska varvas med praktiska övningar som kommenteras efteråt. Övningarna är viktiga. Men de bör inte få ta en alltför stor del av kurs tiden, så att det inte blir tid för en fördjupande reflektion.

Det är viktigt att teori och praktik samspelar. Kanske har man varannan gång en föreläsning eller ett lärarlett samtal och nästa gång en övning. Eller en presentation av något slag under lektionens första hälft och en övning under dess andra. Då kan genomgången innan ge en bakgrund till övningen: peka ut vad som kan vara särskilt värt att uppmärksamma i den.

Till varje övning hör ett förhandlingsscenario. Det kan väljas av kursledaren (se utförliga förslag senare i häftet) eller konstrueras av deltagarna själva. I det senare fallet går det förstås lättare att färga det med egna erfarenheter. Men en nackdel kan vara att det tar tid att hitta på vad det ska innehålla.

Olika grupper kan arbeta med olika scenarier. Det ger variation. Men om alla utgår från samma idé blir det enklare att jämföra resultaten.

Övningarna här knyter an till den retoriska processens stadier (*intellectio*, *inventio* etcetera). Men det går förstås bra att hitta på andra slags övningar också. Så kan man till exempel systematiskt pröva olika förhandlingsstrategier. Eller kanske testa vad det betyder att fokusera på problembeskrivningen eller att söka finna gemensamma intressen för båda parterna eller att producera många förslag innan man övergår till att diskutera dem eller att reglera förhandlingarna genom metakommentarer eller att genomgående sträva efter samarbete. Under alla omständigheter bör varje övning ha ett uttalat mål: en kunskap som man ska få, en färdighet som man ska utveckla, en värdering som man ska pröva.

Kanske kunde övningarna också utforska olika styrkerelationer mellan parterna. Hur förhandlar man när man befinner sig i ett kraftigt underläge men ändå inte vill ge upp? Och hur förhandlar man i ett överläge, om man också vill tänka på motpartens behov för att bevara ett gott förhållande på längre sikt? Ytterligare en möjlighet är att varje grupp har någon strategi eller idé som den vill testa i övningen. Vad det är bör anges i förväg, så att bedömarna kan ta hänsyn till det.

Ett sätt att hinna med fler övningar på samma tid kan vara att fördela grupperna på olika rum och låta dem förhandla samtidigt med en eller flera observatörer i varje grupp (med tre deltagare kan samma förhandling genomföras tre gånger med växlande observatör, tills alla fått pröva på den rollen). Eventuellt kan scenariot då vara detsamma för alla. Efteråt redovisar observatörerna sina iakttagelser. De brukar bli rätt olika. Efteråt resonerar man om vad skillnaderna kan bero på.

Inför en övning kan kursledaren välja att instruera om vad man särskilt bör tänka på vid genomförandet. Då kan deltagarna finslipa det inslaget i stället för att pröva sig fram via försök och misstag.

För varje övning bör kommentarerna inriktas på de sidor av förhandlandets konst som står i fokus just då. Det ökar skärpan i reflektionen. Och det underlättar en anknytning till kurslitteraturen.

Vid sidan av de längre övningarna kan man också ha kortare som deltagarna inte har förberett hemma (se längst bak i häftet). Då får de ett scenario med uppgift att improvisera en kort förhandling. Det kan bli en intressant utmaning. Här går det bra att fokusera på ett visst förhandlingstekniskt problem. Kanske kan man också ta om en övning ibland, sedan deltagarna har fått återkoppling från en bedömare. Hur vill de agera nu, om de får göra ett nytt försök?

Till kursdeltagaren

Kursen i förhandlingsretorik bygger på idén om en ”reflekterande praktik”. Det innebär att du först söker lösa en uppgift och sedan funderar över hur du bar dig åt och om du nådde ditt mål. Av det skälet har övningar en central roll i kursen. Genom dem får lärobokens resonemang en praktisk tillämpning. Och samtidigt fungerar varje övning som en utgångspunkt för kritisk eftertanke. Då har du nytta av ett teoretiskt perspektiv för att analysera vad du varit med om. Övningarna blir alltså den brännpunkt, där praktik strålar samman med reflektion.

Övningarna i det här häftet har lite olika karaktär, för att skapa variation och för att knyta an till olika retoriska moment. På det sättet ska läsning och träning integreras.

Förhandlingar kan ske på olika sätt. Ofta utspelar det sig mellan två personer. Men de kan också genomföras mellan flera deltagare. Med tanke på det delar vi in klassen i sex grupper. Varje grupp får ett bokstavsnamn, från A till F. Du tillhör samma grupp hela tiden (om inte avhopp gör att ni får ändra gruppindelningen).

För att ta fram underlag till en övning finns det två alternativ:

1) Varje gång eller kanske varannan får alla grupperna (eller möjligen bara hälften av dem) ett eller flera färdiga scenarier av kursledaren.

2) Vill ni i stället konstruera era scenarier själva kan ni göra så här: Till varannan gång ska din grupp svara för en förhandlingssituation. Gången innan ska den presenteras i skriven form för dem som ni ska förhandla med, så att de kan förbereda sig för den. Vidare mejlas scenariot som datorfil till kursledaren. Välj gärna en förhandlingssituation som ni själva (eller någon av er) känner till sedan tidigare, om det passar till den aktuella uppgiften. Det gör övningen mer realistisk.

För att förbereda sig liksom för att eventuellt skriva ett scenario till nästa övning måste gruppens deltagare ha möjlighet att träffas. Försök hitta någon lämplig tid och plats mellan två lektioner. Ni kan förstås också kommunicera per telefon eller mejl, men ingenting kan jämföras med att fysiskt möta ansikte mot ansikte, där alla kan prata med varandra. Det brukar för övrigt vara roligt!

När ni gör övningen är det viktigt att alla får yttra sig. Det kan underlättas genom att ni kommer överens i förväg om vem som ska säga vad eller fördelar olika roller mellan er. För att leda förhandlingen kan kursledaren eventuellt utse en extern ordförande, som ni vänder er till för att få ordet.

En övning skiljer sig förstås från en riktig förhandling. För här står inget på spel (mer än era ambitioner på kursen). Och rytmen blir också en annan, eftersom ni måste klara av övningen på ganska kort tid. För att minska jäktet omfattar de flesta av övningarna i det här häftet bara någon del av en hel överläggning. Försök

ändå att ta den på allvar så mycket som det går! Även påhittade exempel kan få en realistisk känsla, om man är väl förberedd och går in för uppgiften.

Övning 1: Intellectio – att fatta uppgiften

Syftet med den här övningen är att träna hur man planerar en förhandling. Men för att göra det måste man först analysera förhandlingssituationen. Annars har man dåliga förutsättningar att lyckas. I presentationen inför klassen får vi visserligen inte följa er egen förhandling inom gruppen, men vi får höra resultatet av den så att vi kan bedöma det.

Att läsa

Förhandlingens retorik kapitel 1 (Vikten av att förhandla), 2 (Problem), 3 (Konflikt och samarbete) och 4 (Förhandling och retorik).

Förutsättningar

Utgångspunkten för övningen är följande tre scenarier. Grupp A och D ska utgå från det första, grupp B och E från det andra och grupp C och F från det tredje. Er uppgift i varje grupp är att analysera förhandlingssituationen och att planera en lämplig uppläggning av förhandlingen. Ni får förstås använda er fantasi, eftersom alla faktiska omständigheter inte finns angivna nedan:

- 1) Ett byggnadskonsortium vill uppföra ett hotell med kallbadhus i Stockholms ström (eller på någon annan känslig plats). Det kräver bland annat förhandlingar med stadens styrande politiska gruppering. Huvudfrågan är om bygget kan komma till stånd och vilken utformning det i så fall ska få, men även andra frågor kan givetvis komma upp. Grupp A representerar konsortiet medan grupp D representerar stadshusmajoriteten.
- 2) Ett större bolag i stålbranschen vill köpa upp en mindre tillverkare av specialstål för att komplettera sitt sortiment. Det kräver förhandlingar om pris och hur betalningen ska erläggas (kanske i form av aktier i det större företaget?), personalfrågor (vad händer med de anställda?), det mindre företags framtida utvecklingsmöjligheter (ska det helt uppslukas eller kvarstå som en egen organisation?) med mera. Grupp B representerar det större bolaget och grupp E det mindre.
- 3) En grupp begåvade unga filmare har tagit kontakt med ett produktionsbolag för att presentera en filmidé. På bolaget är man intresserade, eftersom filmarna tidigare har haft en viss framgång. Men man är också reserverade, eftersom man är osäkra på idéns kommersiella potential. Dessutom har man ganska bestämda åsikter om hur en film ska se ut för att slå på marknaden. I förhandlingen är filmarna inställda på att försöka få gehör för sina konstnärliga idéer samtidigt som

produktionsbolaget tänker pressa på med sina kommersiella krav. Grupp C är filmarna och Grupp F är representanter för bolaget.

När ni analyser förhandlingsituationen och planerar förhandlingen, bör ni ta upp så mycket som möjligt av följande – och kanske även fler frågor som kan vara aktuella. Ni lägger förstås tonvikten på centrala och problematiska punkter. Det är viktigt att ni motiverar er analys. Varför gör ni en viss bedömning?

- 1) Vilket (Vilka) *problem* vill ni lösa genom att förhandla? Vilka grundläggande behov och intressen hos er är det som berörs? Har ni flera värden som kan råka i konflikt med varandra? Hur hanterar ni i så fall den konflikten – är vissa viktigare än andra så att ni kan prioritera?
- 2) Hur vill ni beskriva den allmänna *situation* som omger problemet? Vad betyder den för vad som kan duga som möjliga lösningar?
- 3) Utifrån vilka allmänna värderingar och *principer* skulle ni bedöma olika lösningsförslag, när ni jämför dem med varandra?
- 4) Hur ser ni allmänt på den förestående förhandlingen? Uppfattar ni den som ett *köpsläende* eller som ett *rådslag* eller som en blandning av bådadera? Varför?
- 5) Kan ni räkna med att motparten vill *hjälpa till* att lösa ert problem därför att ni samtidigt kan lösa ett problem för henne?
- 6) Är den tilltänkta motparten en *självklar förhandlingspartner*? Eller kan ni tänka er någon annan?
- 7) Vad *vet ni om motparten* som kan vara av betydelse för förhandlingen? Vad tror ni att hon har för behov och intressen och hur ska ni förhålla er till dem?
- 8) Vilka *mål* har ni i förhandlingen – vilken uppgörelse vill ni nå? Har ni andrahandsmål, om ni inte klarar förstahandsmålen?
- 9) Hur stort *handlingsutrymme* har ni? Vad kan ni utlova och vad kan ni inte åta er?
- 10) På vilka punkter tror ni att det kan bli en *motsättning* mellan er och motparten? Och var kunde det bli lättare att komma överens?
- 11) Vilka *argument* tror ni kan göra intryck på motparten för att lösa motsättningen?
- 12) Tror ni att det kan bli en *kraftmätning* med motparten? Vad har ni i så fall att sätta emot?
- 13) Vilka *svårigheter* skulle kunna uppstå i förhandlingen? Hur ska ni hantera dem?
- 14) Hur tänker ni *lägga upp* förhandlingen?

Genomförande

I. Först framträder grupp A. Er uppgift är att beskriva förhandlingsuppläggningsen inför grupp B, som fungerar som bedömargrupp. B representerar ledningen i det företag (organisation etcetera) som A förhandlar för (för filmarna är det en grupp kompisar som ger råd). I B är ni förstås måna om att A ska agera på ett bra och genomtänkt sätt. Därför vill ni ta del av deras planering. Ni har cirka 6 minuter för er presentation. Analyserna ska också lämnas skriftligt till kursledaren.

II. Grupp B ger en återkoppling på presentationen. I er bedömning tar ni framför allt fasta på följande:

- 1) Är analysen *allsidig*? Är det något viktigt som fattas?
- 2) Är gruppens analys *trovärdig* och övertygande? Kan man på någon punkt tänka sig *alternativ* till den?
- 3) Har gruppen gjort en rimlig bedömning av sin *styrkor och svagheter*?
- 4) Har gruppen valt en vettig *förhandlingsstrategi*?

III. Grupp D framträder på samma sätt som grupp A och bedöms av grupp C. Därefter grupp B som bedöms av D, grupp E som bedöms av F, grupp C som bedöms av A och grupp F som bedöms av E.

Förberedelse för nästa gång

Alternativ 1: A, C och E ska ha med sig varsitt skrivet förslag till en förhandlingssituation, som passar till nästa övning. A ska överlämna sitt till grupp B, C sitt till grupp D och E sitt till grupp F. Glöm inte att mejla till kursledaren!

Alternativ 2: Kursledaren tilldelar grupperna olika scenarier i varje förhandlingspar eller samma scenario för alla för att underlätta jämförelser.

Övning 2: Inventio – att söka uppslag

Poängen med övningen att träna det kreativa idéarbete som ingår i en förhandlingsplanering. Ju fler tankar och uppslag man har, desto bättre kan man hantera olika uppdykande situationer. I presentationen får vi ta del av en förhandling, men inte med motparten utan inom den förhandlande gruppen, som en del av dess egen förberedelse. Det vi möter är alltså ett rådslag.

Att läsa

Förhandlingens retorik kapitel 5 (Inventio), 11 (Logos) och 16 (Doxa).

Förutsättningar

Utgå från den givna förhandlingssituationen och fundera över följande frågor:

- 1) Hur uppfattar ni i stora drag *förhandlingssituationen*? Vilken är den huvudfråga som ni förhandlar om? Finns det också viktiga sidofrågor?
- 2) Vilka allmänna *perspektiv* förefaller särskilt viktiga att anlägga på förhandlingsfrågan? Har ni något eget perspektiv som kan vara svårt för motparten att förstå? Hur ska ni i så fall förklara det? Vad tror ni att motparten har för perspektiv? Kan det uppstå perspektivkrockar?
- 3) Vilka *topos* ska ni ta upp i förhandlingen? Och vilka tror ni att motparten tar upp? Finns det några *topos* som är särskilt gynnsamma som utgångspunkt för att driva er linje?

- 4) Vilka *ståndpunkter* ska ni hävda i förhandlingen? Och vilka tror ni att motparten framför? Är några av era ståndpunkter särskilt kontroversiella? Kan ni tänka er att göra eftergifter när det gäller de senare?
 - 5) Vilka *skäl* kan ni ge för kontroversiella ståndpunkter, som kunde göra dem lättare att godta för motparten? Vilken förankring har skälen i doxa?
 - 6) Vilka allmänna grunder eller *principer* kan ni stödja er på när ni hävdar er mening? Är det principer som även motparten måste erkänna?
 - 7) Hur vill ni sammanfatta *innehållet* i er förhandlingsuppläggning?
- Lämna gärna er planering skriftligt till kursledaren!

Genomförande

I. Medan vi andra lyssnar resonerar grupp A inbördes om perspektiv, topos, ståndpunkter, skäl etcetera som ni skulle kunna ta upp i den förhandling, som ni nu planerar. Låt diskussionen få formen av ett rådslag, där ni från lite olika utgångspunkter söker komma överens om en gemensam uppläggning. Tid: 6–8 minuter.

II. Grupp C fungerar som bedömargrupp. I er bedömning tar ni framför allt fasta på följande:

- 1) Var det en bra förhandling i grupp A? Kom många synpunkter fram? Lyssnade man på varandra? Nådde man fram till en uppgörelse?
- 2) Var det ett rådslag eller hade det också inslag av köpslående?
- 3) Vilken roll spelade makt, auktoritet och dominans i förhandlingen? Överlade man demokratiskt som jämlikar eller på annat sätt?
- 4) Lade ni märke till troper eller andra diskursivt intressanta grepp?

III. Grupp F framträder på samma sätt som grupp A och bedöms av grupp D. Därefter grupp E som bedöms av F, grupp B som bedöms av A, grupp D som bedöms av B och grupp F som bedöms av E.

Förberedelse för nästa gång

Alternativ 1: Grupperna B, D och F ska ha med sig varsitt skrivet förslag till en förhandlingssituation, som passar till nästa övning. B ska överlämna sitt till grupp E, D sitt till grupp A och F sitt till grupp C. Glöm inte att mejla till kursledaren!

Alternativ 2: Kursledaren tilldelar grupperna olika scenarier i varje förhandlingspar eller samma scenario för alla för att underlätta jämförelser.

Övning 3: Dispositio – att skapa ordning

I den här övningen tränar du upp en känsla för en förhandlings olika faser. Det sker genom att du genomför en miniförhandling från början till slut. För att det ska lyckas måste varje fas vara ganska kort. Och ni kan knappast ta upp mer än ett ärende.

Att läsa

Förhandlingens retorik kapitel 7 (Dispositio) och 12 (Ethos).

Förutsättningar

Utgå från den givna förhandlingssituationen. Fundera över hur ni ska lägga upp förhandlingen i dess olika faser. Skriv lite om er planering till kursledaren!

Genomförande

I. Grupp A förhandlar med grupp D. Förhandlingen leds av deltagarna själva eller av en extern ordförande enligt följande mall:

- 1) "Vill ni presentera er?" (2 minuter)
- 2) "Hur ser ni på förhandlingsfrågan?" (2 minuter)
- 3) "Vad har ni för förslag till lösning?" (2 minuter)
- 4) "Vill ni diskutera förslagen?" (3 minuter)
- 5) "Kan någon göra en sammanfattning?" (1 minut)
- 6) "Kan ni komma till en uppgörelse?" (2 minuter)

II. Grupp B fungerar som bedömargrupp för grupp A och grupp C för grupp D. I era bedömning tar ni framför allt fasta på följande:

- 1) Hur väl bidrar den bedömda gruppen till att förhandlingen blir ett *sammanhängande samtal* med en början, en mittdel och ett slut?
- 2) Bidrar man till att förhandlingsfrågan blir *klar och avgränsad*?
- 3) Är förslagen *kreativa*?
- 4) För man en *konstruktiv diskussion* kring dem?
- 5) Gör man en *bra sammanfattning*?
- 6) Hjälper man fram en *uppgörelse*?
- 7) Hur fungerar deltagarnas *ethos*?

III. Grupp B och C förhandlar och bedöms av grupp F och E. Grupp F och E förhandlar och bedöms av grupp A och D.

Förberedelse för nästa gång

Alternativ 1: A, F och C ska ha med sig varsitt skrivet förhandlingsscenario som passar till nästa övning. Scenariot ska omfatta förhandlingsfrågan och förhandlingens förutsättningar och också de förslag som har lagts fram av de två sidorna, så att själva förhandlingen kan starta med en diskussion kring förslagen. A ska överlämna sitt scenario till grupp E, F sitt till grupp D och C sitt till grupp B. Glöm inte att mejla till den lärare som ni ska ha nästa gång!

Alternativ 2: Kursledaren tilldelar grupperna olika scenarier med lämpliga förhandlingsförslag eller samma scenario för alla för att underlätta jämförelser.

Övning 4: Elocutio – att finna orden

Den här övningen går ut på att pröva språkets och stilens betydelse i en förhandling. Metoden är att experimentera med olika stilar och olika språkliga grepp. Till övningen hör också att reagera på motpartens stil, genom att ansluta sig till den, gå sin egen väg eller välja en motsatt stil.

Att läsa

Förhandlingens retorik kapitel 8 (Elocutio), 14 (Persuasio) och 17 (Decorum).

Förutsättningar

Utgå från den givna förhandlingssituationen. Fundera över hur ni ska föra diskussionen kring de framlagda förslagen. Det innefattar givetvis perspektiv, topos, ståndpunkter, skäl och grunder, och även vissa dispositionsfrågor som vad ni ska ta upp först och senare. Allt detta mot bakgrund av en rimlig intellectio: vem är motparten, vilka intressen och behov har hon som ni kan vädja till etcetera. Men i den här övningen ska ni fokusera på språket och fundera över vilka stilar och språkliga taktiker som ni vill pröva. Välj ett par stilar och ett par taktiker att växla mellan under förhandlingen, kanske så att ni genomföra halva överläggningen med en stil och halva med en annan. Eller kanske så att var och en i gruppen har olika stilar och taktiker som ni använder på ett kompletterande sätt anpassat till olika förhandlingsroller. Ni ska förstås fundera över era val och hur de kan gynna ert förhandlingsmål. Skriv något om era planer till kursledaren!

Genomförande

I. Grupp A förhandlar med grupp E. Ni genomför en diskussion kring de framlagda förslagen och prövar olika stilar och språkliga taktiker. Ni kan också pröva att förhålla er till motpartens språkliga stil, antingen så att ni tar efter den (talar abstrakt om motparten talar abstrakt) eller också gör motsatsen (talar sakligt om motparten är emotionell och så vidare). Tid: cirka 6–8 minuter.

II. Grupp D fungerar som bedömargrupp för grupp A och grupp F för grupp E. I er bedömning tar ni framför allt fasta på följande:

- 1) Vilka språkliga *stilar och taktiker* kunde ni urskilja hos den bedömda gruppen?
- 2) Hur bedömer ni de språkliga greppens *effektivitet* i förhandlingen?
- 3) Hur *anpassade* sig gruppen till den andra gruppens språkliga stilar och taktiker?
- 4) Vad finns i övrigt att säga om gruppens och dess olika deltagares insatser i förhandlingen, särskilt vad gäller *movere*, *docere* och *delectare* och om dess förhållande till *decorum*? Var insatserna övertygande?

III. Grupp F och D förhandlar och bedöms av grupp B och C. Grupp C och B förhandlar och bedöms av grupp A och E.

Förberedelse för nästa gång

Alternativ 1: B, D och E ska ha med sig varsin skrivet förhandlingsscenario som passar till nästa övning. Scenariot ska omfatta förhandlingsfrågan och förhandlingens förutsättningar och också de förslag som har lagts fram av de två sidorna, så att själva förhandlingen kan starta med en diskussion kring förslagen. B ska överlämna sitt scenario till grupp A, D sitt till grupp F och E sitt till grupp C. Glöm inte att mejla till den lärare som ni ska ha nästa gång!

Alternativ 2: Kursledaren tilldelar grupperna parvis olika scenarier med lämpliga förhandlingsförslag eller samma scenario för alla för att underlätta jämförelser.

Övning 5: Actio – att övergå till handling

I den här övningen prövar du olika förhandlingsstrategier men också tidens, rummets och förhandlingsrollernas betydelse. Här finns även plats för experiment med kroppsspråk och röstbruk.

Att läsa

Förhandlingens retorik kapitel 9 (Memoria) och 10 (Actio).

Förutsättningar

Utgå från den givna förhandlingssituationen. Fundera över hur ni ska föra diskussionen kring de framlagda förslagen. Det innefattar givetvis perspektiv, topos, ståndpunkter, skäl och grunder, och även vissa dispositionsfrågor som vad ni ska ta upp först och senare, liksom frågor om olika språkliga stilar och taktiker. Allt detta mot bakgrund av en riklig intellectio: vem är motparten, vilka intressen och behov har hon som ni kan vädja till etcetera.

Men i den här övningen ska ni fokusera på förhandlingsstrategierna. Välj ett par strategier att växla mellan under förhandlingen, kanske så att ni genomför halva överläggningen med en strategi med en annan. Eller kanske så att var och en i gruppen har olika strategier, som ni använder på ett kompletterande sätt anpassat till olika förhandlingsroller. Ni ska förstås reflektera över era val och hur de kan gynna ert förhandlingsmål.

Ni kan också fundera på era talhandlingar. Tänker ni använda några manipulativa, som hot och beröm? Hur mycket information ska ni ge? Hur viktiga är metakommentarer för er? Skriv lite till kursledaren om er planering!

Genomförande

I. Grupp B förhandlar med grupp A. Ni genomför en diskussion kring de framlagda förslagen och prövar olika strategier. Ni kan också pröva att förhålla er till motpartens strategier, antingen så att ni tar efter dem (möter en konfrontativ strategi med en konfrontativ) eller också gör motsatsen (till exempel möter en slutet med en öppen). Tid: cirka 8–10 minuter.

II. Grupp C fungerar som bedömargrupp för grupp B och grupp F för grupp A. I er bedömning tar ni framför allt fasta på följande:

- 1) Vilka *strategier* kunde ni urskilja hos er grupp?
- 2) Hur bedömer ni strategiernas *effektivitet* i förhandlingen?
- 3) Hur *anpassade* sig gruppen till motpartens strategier?
- 4) Hur utnyttjade gruppen *platsen*?
- 5) Vad finns att säga om *röst och kroppsspråk* i gruppen?
- 6) Finns några *talhandlingar* att kommentera, till exempel manipulativa eller informativa? Hur mycket metakommentarer användes och var det bra?
- 7) Ser ni exempel på goda eller bristfälliga *tolkningar* av motpartens yttranden?
- 8) Hur utnyttjade gruppen minnesstöd – *memorering, dokumentering* och *erinring*?
- 9) Vad finns i övrigt att säga om gruppens och dess olika deltagares *insatser* i förhandlingen?

III. Grupp D och F förhandlar och bedöms av grupp A och E. Grupp E och C förhandlar och bedöms av grupp D och B.

Förberedelse för nästa gång

Alternativ 1: A, F och C ska ha med sig varsitt skrivet förslag till en affärsförhandling. Ni kan välja om förhandlingen ska omfatta en eller ett par förhandlingsfaser (fler hinner ni knappast med), till exempel förslagsfasen och diskussionsfasen eller diskussionsfasen och uppgörelsen (i det senare fallet måste scenariot också omfatta förslagen, som alltså redan har lagts fram när den förhandlingsscen som vi får ta del av börjar).

I det här fallet rör det sig inte om två privatpersoner som förhandlar med varandra utan om två företag eller organisationer. Deltagarna är representanter för dessa. En affärsförhandling kan handla om köp av varor, mark, byggnader, produktionsmedel eller tjänster. De kan röra priser men också vad ett förvärv ska omfatta, hur betalning ska ske, tidpunkter, leveransvillkor, kvalitetskrav, åtaganden och diverse olika omständigheter kring köpet.

A ska överlämna sitt scenario till grupp E, C sitt till grupp D och F sitt till grupp B. Glöm inte att mejla till kursledaren!

Alternativ 2: Kursledaren tilldelar grupperna olika scenarier för en affärsförhandling eller samma scenario för alla för att underlätta jämförelser.

Övning 6: Affärsförhandling

Affärsförhandlingar är förstås en mycket viktig typ av förhandling. I den här övningen fokuserar vi på deras speciella förutsättningar. Utgångspunkten är en ekonomisk förhandling mellan två företag eller institutioner. Ni som förhandlar representerar alltså inte bara er själva utan en större organisation.

Att läsa

Förhandlingens retorik kapitel 20 (Kulturmöten).

Förutsättningar

Utgå från den givna förhandlingssituationen. Fundera (beroende på hur scenariot ser ut) över vilka förslag ni ska lägga fram, hur ni ska föra diskussionen kring de framlagda förslagen och hur ni ska nå en uppgörelse. Det innefattar givetvis perspektiv, topos, ståndpunkter, skäl och grunder, och även vissa dispositionsfrågor som vad ni ska ta upp först och senare, liksom frågor om olika språkliga stilar och taktiker samt fördelning av roller och förhandlingsstrategier. Allt detta mot bakgrund av en rimlig *intellectio*: vem är motparten, vilka intressen och behov har hon som ni kan vädja till etcetera.

Fokusera på de specifika perspektiv, topos, skäl och grunder som är lämpliga i en affärsförhandling. Försök vara sakliga: det är nog lämpligt här. Skriv lite om er planering till kursledaren!

Genomförande

I. Grupp A förhandlar med grupp E. Försök nå fram till en uppgörelse (genom lämpliga kompromisser). Tid: 8–10 minuter.

II. Grupp C fungerar som bedömargrupp för grupp A och grupp F för grupp E. I er bedömning tar ni framför allt fasta på följande:

- 1) Hur *professionell* verkade er grupp som affärsförhandlare?
- 2) Drev man *effektivt* sina krav?
- 3) Skapade man samtidigt *förtroende* och goodwill som kan bädda för goda relationer inför nya förhandlingar?

Efteråt svarar både C och F på frågan:

- 4) Kan förhandlingen ses som ett möte mellan två (affärs)*kulturer*?

III. Grupp C och D förhandlar och bedöms av grupp E och B. Grupp E och F förhandlar och bedöms av grupp D och A.

Förberedelse för nästa gång

Alternativ 1: B, D och E ska ha med sig varsitt skrivet förslag till en politisk förhandling. Ni kan välja om förhandlingen ska omfatta en eller ett par förhandlingsfaser (fler hinner ni knappast med), till exempel förslagsfasen och diskussionsfasen eller diskussionsfasen och uppgörelsen (i det senare fallet måste scenariot också omfatta förslagen, som alltså redan har lagts fram när den förhandlingsscen som vi får ta del av börjar).

En politisk förhandling kan utspela sig mellan två länder (diplomatisk förhandling). Då kan det handla om att till exempel reglera en gränsvist, att upprätta ett handelsavtal, att komma överens om ett försvarspolitiskt samarbete eller om en hjälpsats som det ena landet ska utföra i det andra. Men vi kan också

tänka oss en inrikespolitisk förhandling, till exempel om samarbete mellan två partier eller intressegrupper i en kommun.

Kanske är det bäst om ert scenario handlar om en preliminär förhandling, då de allmänna riktlinjerna dras upp (det kräver inte så mycket expertkunskande hos er).

B ska överlämna sitt scenario till grupp C, C sitt till grupp A och E sitt till grupp F. Glöm inte att mejla till kursledaren!

Alternativ 2: Kursledaren tilldelar grupperna parvis olika scenarier för en politisk förhandling eller samma scenario för alla för att underlätta jämförelser.

Övning 7: Politisk förhandling

En politisk förhandling kan ske mellan två länder, som söker lösa ett gemensamt problem. Men den kan också utspela sig i den inrikespolitiska sfären, till exempel mellan två partier eller grupperingar inom en kommun. En politisk förhandling brukar förstås präglas av olika intressen, men till det kan också komma ideologiska motsättningar av olika slag.

Att läsa

Förhandlingens retorik kapitel 19 (Individ och samhälle) och 22 (Demokrati).

Förutsättningar

Utgå från den givna förhandlingssituationen. Fundera (beroende på hur scenariot ser ut) över vilka förslag ni ska lägga fram, hur ni ska föra diskussionen kring de framlagda förslagen och hur ni ska nå en uppgörelse. Det innefattar givetvis perspektiv, topos, ståndpunkter, skäl och grunder, och även vissa dispositionsfrågor som vad ni ska ta upp först och senare, liksom frågor om olika språkliga stilar och taktiker och dessutom lämplig fördelning av roller och förhandlingsstrategier. Allt detta mot bakgrund av en rimlig intellectio: vem är motparten, vilka intressen och behov har hon som ni kan vädja till etcetera.

Fokusera på de specifika perspektiv, topos, skäl och grunder som är lämpliga i en politisk förhandling. Skriv lite om er planering till kursledaren!

Genomförande

I. Grupp B förhandlar med grupp C.

II. Grupp D fungerar som bedömargrupp för grupp B och grupp E för grupp C. I er bedömning tar ni framför allt fasta på följande:

- 1) Hur *skicklig* var den bedömda gruppen som politiska förhandlare?
- 2) Verkade man *effektivt* för sina krav?
- 3) Skapade man samtidigt *förtroende* och goodwill som kan bädda för goda relationer inför nya förhandlingar?
- 4) Hur var *ethos*? Hur mycket rymde förhandlingen av *pathos*?
- 5) Hur förhöll sig förhandlingen till *decorum* (artighet, korrekthet, legitimitet)?

Efteråt kan både D och E diskutera om förhandlingen motsvarade kraven på en demokratisk förhandling (och om det är rimligt att ställa ett sådant krav här).

III. Grupp D och A förhandlar och bedöms av grupp F och C. Grupp E och F förhandlar och bedöms av grupp A och B.

Förberedelse för nästa gång

Alternativ 1: Alla grupperna har med sig varsitt skrivet förslag till en kunskapsförhandling. Utgå från någon intressant fråga som är problematisk, där ni alltså inte säkert vet vilket svaret kan vara (även om ni kan argumentera för en viss uppfattning). Ange frågan men också det sammanhang där den är intressant att ställa, liksom vilka de två parter är som förhandlar med varandra. Observera att frågan inte bör vara så speciell att det krävs expertkunskaper för att diskutera den. Scenariot bör också omfatta de två olika ståndpunkter i frågan som de två parterna har eller lutar mot när överläggningen börjar – ståndpunkter som är så valda att det finns förutsättningar att ändra, utveckla och berika dem i en kunskapsförhandling.

Grupp C kommer överens med grupp E om vilket scenario som man ska välja (eventuellt kan man ta upp båda gruppernas förslag för två kortare förhandlingar). A gör detsamma med grupp B och F med grupp D. Glöm inte att mejla till kursledaren!

Alternativ 2: Kursledaren tilldelar grupperna olika scenarier för kunskapsförhandlingar eller samma scenario för alla för att underlätta jämförelser.

Övning 8: Kunskapsförhandling

Vi förhandlar inte bara för att lösa tvister utan också för att fördjupa vår förståelse för någon fråga. Det kan röra sig om ett sakförhållande ("Hur förhåller det sig egentligen? Kan vi komma fram till en gemensam tolkning av den här situationen?"), ett handlingsproblem ("Hur är det klokt att agera i den här frågan? Kan vi enas om det?") eller en värdering ("Vad innebär god vetenskap eller en bra bostadspolitik? Kan vi komma överens om några riktlinjer för det?"). I de fallen (och kanske allra särskilt i det första) kan vi tala om en kunskapsförhandling. Den här övningen går ut på att använda förhandlingsformen som en resurs för att tillsammans vinna ny kunskap.

Att läsa

Förhandlingens retorik kapitel 23 (Kunskap) och 24 (Undervisning).

Förutsättningar

Fundera över varför ni kan ha intagit den ståndpunkt som ni har. Men fundera också mer allmänt över vilka ståndpunkter som man skulle kunna ha i den aktuella frågan. Finns det kanske ett samband mellan olika ståndpunkter och olika

perspektiv? Och vilka topos, skäl och grunder kan svara mot de olika ståndpunkterna?

Genomförande

I. Grupp C förhandlar med grupp E. Båda grupperna söker presentera sina ståndpunkter så klart som möjligt. Då handlar det inte bara om att ge goda skäl utan också att klargöra ert perspektiv på frågan. Ni lyssnar också uppmärksamt på motpartens presentation av sin ståndpunkt och ställer sökande och nyfikna frågor för att förstå den bättre (ni är öppna och inte konfrontativa). Ni prövar vilka möjligheter som finns att närma ståndpunkterna till varandra. Kanske är det så att motparten har ett perspektiv på frågan som kompletterar ert, åtminstone med tanke på vissa aspekter av problemet, så att en modifiering av er ursprungliga ståndpunkt eller en syntes mellan era uppfattningar ger en rikare förståelse för vad saken gäller. Kanske kan ni också från era två ståndpunkter ta ett språng till en helt ny tredje som känns mer tillfredsställande. Sök nå en samsyn eller åtminstone en ömsesidig förståelse. Tid: 8–10 minuter.

II. Grupp B fungerar som bedömargrupp för grupp C och grupp A för grupp E. I er bedömning tar ni framför allt fasta på följande:

- 1) Hur väl lyckas man *förklara* och motivera sin ståndpunkt?
- 2) Hur väl *lyssnar* man på motparten och hur kreativt knyter man an till vad motparten säger.
- 3) Hur *öppen* är man för att utveckla sin ståndpunkt?

III. Grupp B och A förhandlar och bedöms av grupp F och D. Grupp F och D förhandlar och bedöms av grupp C och E.

Allmän bedömningsmall för förhandling

För en allmän och översiktlig bedömning av en förhandling kan ni använda följande frågor:

Förhandlingens faser

- 1) **Presentation:** Förmår deltagarna skapa en bra relation till varandra? Vad gör de för att lyckas med det?
- 2) **Orientering:** Förklarar deltagarna sina utgångspunkter och perspektiv? Gör de en tillräckligt grundlig problembeskrivning? Söker de finna punkter där de kan komma överens? Tar de upp allmänna principer för sin bedömning av förslag?
- 3) **Förslag:** Ger sig deltagarna tid att presentera sina förslag? Lyssnar de uppmärksamt på motpartens förslag? Söker de förklaringar och förtydliganden? Söker de kombinera förslag?
- 4) **Diskussion:** För de en kreativ diskussion kring förslagen? Anknyter de till topos och perspektiv som är relevanta för motparten?

- 5) **Sammanfattning:** Gör man sammanfattningar av diskussionen som på ett kreativt sätt pekar fram mot en möjlig uppgörelse?
- 6) **Anslutning:** Lyckas man nå en uppgörelse eller har man åtminstone kommit närmare en sådan? Visar uppgörelsen respekt för båda parternas intressen?

Förhandlarnas egenskaper och sätt

- 7) **Ethos:** Visar parterna ett gott ethos som kan skapa förtroende? Hur?
- 8) **Pathos:** Vilken roll spelar känslor i diskussionen? Verkar de konstruktiva eller destruktiva?
- 9) **Persuasio:** Vad gör deltagarna för att presentera sina förslag på ett övertygande sätt?
- 10) **Decorum:** Uppträder parterna hövligt mot varandra? Visar de prov på takt?
- 11) **Strategier:** Är parterna öppna för varandras förslag? Tar de initiativ eller reagerar de mest på vad motparten säger? Är de samarbetsinriktade eller konfrontativa?

Förhandlingssituationer i *Förhandlingens retorik*

- Kap 2: Två arbetskamrater förhandlar för att lösa en konflikt
- Kap 3: Förhandling om husköp
- Kap 4: Förhandling i politisk förening
- Kap 5: Förhandling om samarbete mellan två företag
- Kap 6: Förhandling om markuthyrning till vindkraftverk
- Kap 7: Förhandling i klassråd om skolresa
- Kap 8: Förhandling i internationell hjälporganisation om insats vid katastrof
- Kap 9: Förhandling mellan fack och arbetsgivare inför omorganisation
- Kap 10: Förhandling med försumlig låntagare
- Kap 11: Förhandling i kommunalfullmäktige om flyktingförläggning
- Kap 12: Ekonomisk förhandling mellan projektgrupp och administrativ chef
- Kap 13: Förhandling om skadestånd
- Kap 14: Förhandling mellan läkare och patient
- Kap 15: Förhandling mellan två länder som haft en konflikt
- Kap 16: Förhandling om forskningsbidrag i vetenskapsråd
- Kap 17: Förhandling i främmande miljö
- Kap 18: Förhandling i en förening om samgående med en annan
- Kap 19: Tonårings förhandling med föräldrar
- Kap 20: Förhandling mellan svenskar och indier om forskningsanläggning
- Kap 21: Förhandling om hur något ska tolkas
- Kap 22: Demokratisk förhandling
- Kap 23: Kunskapsförhandling kring innebörden av ett ortnamn
- Kap 24: Didaktisk förhandling om droger

Scenarier för förhandlingsövningar

Scenarierna är utarbetade av deltagare i en kurs i förhandlingsretorik på Södertörns högskola under hösten 2007. Författarnas namn står inom parentes (i ett fall har författaren avböjt att nämnas).

Scenario 1: Samråd mellan byggherre och bostadsförening (Viktor Liedner)

En privat byggherre har anmält intresse för att bygga punkthus i ena änden av ett större grönområde i innerstaden. För närvarande ligger där en parkeringsplats för grönområdets besökare. Bakgrunden är att staden har försökt möta en ökad efterfrågan på innerstadsbostäder genom nybyggnation. Därför är man i grunden positiv till förtätningsprojekt i stil med de föreslagna punkthusen.

Grönområdet avskiljs från stadsbebyggelsen av en större väg. På andra sidan vägen finns en rad höga bostadshus. Bland dem som bor i de närmaste husen är man missnöjd med den privata byggherrens förslag. I första hand är man rädd för att mista utsikten över parken. Det finns nämligen en risk för att vyn blockeras av den planerade bebyggelsen. Byggherren har sökt bygglov för marken, som är i kommunal ägo. Kommunens arbete har nu kommit till samrådsfasen, som är en del av arbetet med att ta fram en ny plan för de berörda området.

Nu ska ett underlag presenteras som beskriver situationen i planområdet, det vill säga de anspråk på mark och vatten som man förväntar sig. I det skedet ska formellt sett olika intressen ha en reell möjlighet att påverka innehållet i planeringen. Diskussionen i samrådet ska utgå från ett antal problemställningar. Deras syfte är att identifiera eventuella konflikter kring markanvändningen. Från kommunens sida är målet för samrådet att skapa former för att hantera olika motsättningar. Men även om man inhämtar synpunkter från olika intressenter, så är det ändå kommunen som i sista hand fattar beslutet. Samrådet mynnar ut i en samrådsredogörelse, där olika synpunkter finns beskrivna. I sin tur följs den av en offentlig utställning av kommunens utarbetade förslag.

Den ena sidan i förhandlingen består här av representanter för byggherren. De är naturligtvis positivt inställda till bygget och vill visa på dess fördelar. Den andra sidan består av representanter för dem som bor i de närbelägna husen. De verkar för att bibehålla den nuvarande vyn samt ”känslan” i området. Närvarande är även representanter från kommunens byggnadsnämnd. Deras uppgift är att sammanställa de olika synpunkter på markanvändningen som kommer fram under samrådet.

Kommentarer

Förhandlingen kan antas få en köpsläende karaktär, eftersom det här finns två grupper som snarare strävar efter att få gehör för sin egen uppfattning än att nå en kompromiss. Det beror på att de egentligen inte har möjlighet att finna en sammanjämkande lösning på egen hand. I stället är det en tredje part som till sist fattar beslutet.

För att trots det lyckas nå ett samtycke där ingen av parterna känner sig missgynnad är det viktigt att undvika en låsning kring fasta ståndpunkter. Fokus bör istället ligga på att tillgodose och kombinera de olika parternas bakomliggande intressen. I förhandlingsexemplet kan vi tänka oss att de boende i området har som *ståndpunkt* att inga nya hus ska byggas. Det underliggande *intresset* är att man vill bevara känslan av närhet till grönska samt slippa hamna i skugga bakom höga hus.

Den privata byggherren kan förstås inte godta ståndpunkten att nybygget ska stoppas. Å andra sidan kan de boendens bakomliggande intressen kanske kombineras med att husen ändå uppförs. Säg att byggherren lovar att plantera träd och rabatter framför dem för att behålla en grön vy. Och att inte bygga så högt att man blockerar ljusinsläppet till de befintliga lägenheterna. Om parterna kan komma till en lösning där intressena sätts i fokus blir det alltså mer sannolikt att båda känner sig som vinnare.

Intellectio

Om möjligt bör bostadsföreningen prioritera sina krav, kanske att det är viktigare att utsikten över parken blir kvar än att de nya husen inte skuggar. Här gäller det även att reflektera över vad *målet* med förhandlingen är och om det finns *delmål* under det stora målet. För de boende kan det tänkas att det stora målet blir att bibehålla den nuvarande gröna vyn. Här gäller det även att försöka upptäcka eventuella problem som kan uppkomma.

De boende måste också förstå hur situationen uppfattas av de två andra parterna. Så kan det tänkas att kommunen ser deras negativa inställning till nybyggandet som en ren ”not-in-my-backyard”-attityd (bygg gärna någon annanstans men inte här!). Den tolkningen skulle försvaga deras ethos inför den beslutande instansen.

Logos

Det kan löna sig att fundera över glappet mellan språk och sak. Hur gör man sina tankar begripliga för motparten? Finns det risk för missförstånd? Så kunde till exempel uttrycket ”att behålla den vackra naturmiljön” betyda olika saker för de inblandade. För de boende kunde det innebära att de nya husen inte kan byggas, eftersom de skulle skymma den gröna vyn. Den privata byggherren kunde däremot tolka uttrycket så att det inte finns något hinder mot att bebygga parkeringsplatsen, eftersom den inte räknas som naturmiljö. Kommunens representanter kunde för det tredje ha en definition av begreppet naturmiljö som ett grönområde på mer än en hektar. Hur man uppfattar uttrycket beror då på om parkeringsplatsen kan anses vara en del av ett grönområde.

Doxa

I samrådsförhandlingen kan det finnas klara skillnader mellan olika parter doxor, alltså mellan deras allmänna synsätt och värderingar. Det kan till exempel gälla mellan de boende som är där som privatpersoner och de anställda på byggföretaget som är där i tjänsten. Vi kan nog anta att ekonomiska värden spelar en större roll för byggföretaget, medan ”mjuka” värden som trivsel och

naturskönhet är viktigare för de boende. Kanske är bostadsrättsföreningen också mer heterogen i sina åsikter och byggföretaget mer homogent, eftersom det senare är toppstyrt medan de boende tillhör en intresseorganisation som bygger på enskilda individers engagemang. Då kan de företräda olika åsikter.

Förhandlingen och samhället

Själva förhandlingssituationen är ett exempel på hur samhället försöker reducera konflikter genom att låta flera viljor komma till tals i en beslutsfattande process. Målet är att medla mellan skilda intressen. Markanvändning är ett bra exempel på en situation, där det lätt kan uppstå stridigheter. För i den här skilda brukare ofta skilda perspektiv.

Här ska alltså kommunen agera domare och medlare. Det innebär att de olika perspektiven på markens användning vägs och värderas av kommunen. Då kan det vara problematiskt att själva beslutsfattandet är skilt från förhandlingsprocessen.

Scenario 2: Förhandling mellan välgörenhetsorganisationer (Sanna Andersson)

Ett antal ideella organisationer har gått ihop om att organisera en gala för att samla in pengar. Galan är tänkt att stödja fairtrade och hållbar utveckling. Den ska sändas på TV och ha olika priser, som kan vinnas av dem som ringer in och skänker pengar. Galan ska vara underhållande och kommer att ha musikgäster och komiker.

Som ett led i sin förberedelse måste organisationerna komma överens om vad inom fairtrade och hållbar utveckling som pengarna ska användas till, vilka projekt som ska få vilken summa samt vilken organisation som ska ansvara för vilken del. De olika organisationerna har naturligtvis olika inriktning och önskemål.

Arbetet genomförs i projektform. Projektledaren Stella Martinsson fungerar som ordförande när man förhandlar. Stella har valts för att hon har stor erfarenhet av välgörenhet, för att hon är en utomstående utan kopplingar till någon av organisationerna och för att hon har alla parter förtroende. I förhandlingen kan vi se Stella som ett slags bevakare av objektiva normer.

Parter i förhandlingen är de medverkande organisationerna. I övningen kan du ha med alla fyra men också inskränka antalet till två eller tre av dem:

Sustainable Harvest
Habitat for Humanity
Living for Life
Organic by H&M

Intellectio

Inför förhandlingen riktar Stella följande frågor till deltagarna:

- Vad är er organisations övergripande mål?
- Vad är er organisations mål för just den här galan?

- Vad har ni som organisation gjort hittills? Nämn några projekt som ni har arbetat med. Gärna något som gått bra och något som gått mindre bra. Nämn också vad ni har lärt er av tidigare projekt.
- Hur ser ni på biståndsutvecklingen i Sverige?
- Hur mycket av pengarna som samlats in av er organisation kommer fram till de behövande? Hur stora är de administrativa kostnaderna?
- Hur mycket pengar skulle ni vilja få genom galan?
- Vad ska ni göra med just de här pengarna? Ta gärna fram en ungefärlig plan för hur pengarna ska disponeras.
- Hur ser ni på att samarbeta med andra organisationer i olika välgörenhetsprojekt?

I svaren till projektledaren uppgav deltagarna följande mål:

Sustainable Harvest: Att galan ska bli framgångsrik och samla in mycket pengar till de behövande. Vidare att galan ska öppna tittarnas ögon för andra delar av värden och organisationens arbete där. De pengar som man får genom galan vill man använda till att organisera den ekologiska utvecklingen av jordbruket bland fattiga i Afrika.

Habitat for Humanity: Att galan ska bli en folkfest, ett lyckat underhållningsevent som gör folk positivt inställda och villiga att skänka mer. Med pengarna vill man starta en bank för mikrolån, som ska stödja ekologiskt odlande.

Living for Life: Om galan blir framgångsrik beror bland annat på vad arrangörerna säger att pengarna kommer att användas till. Om folk gillar användningen, så kommer de att skänka mer. Med bidragen vill organisationen skapa bättre förutsättningar för de bönder som odlar fairtrade-produkter. Medlet är att försöka underlätta transporter och säljmöjligheter.

Organic by H&M: Vill använda galan dels som ett sätt att samla in pengar men också för att marknadsföra sina produkter, visa på att organisationen är med och främjar en hållbar utveckling. Pengarna från galan vill man använda som finansiell hjälp till enskilda bönder för att öka deras produktion.

När parterna möts i förhandlingen vill Stella få dem att också motivera sina mål. På så sätt hoppas hon kunna binda ihop dem, så att det ska gå lättare att finna gemensamma lösningar. När Stella ber dem förklara sig, säger de följande:

Sustainable Harvest vill organisera de ekologiska jordbruken i Afrika, så att de kan ta hjälp av varandra. På så sätt kan de producera mer och få större vinst. Stella tolkar det svaret som att man vill förbättra de redan existerande jordbrukens villkor och förhållanden.

Habitat for Humanity vill starta en bank för att kunna ge mikrolån, så att fler kan få chansen att försörja sig på ekologiskt jordbruk. Man ser till den kvantitativa aspekten och vill få in fler nya jordbruk. Man är främst fokuserad på odling av livsmedel. Stella ser det som ett sätt att göra försörjningsläget bättre för det stora flertalet i mottagarländerna.

Living for Lifes mål är ganska likt det som *Sustanible Harvest* har. Man vill båda arbeta med de bönder som redan odlar fairtrade och förenkla deras vardag. Stella påpekar likheten och båda parter instämmer.

Organic by H&M har ett speciellt mål, som ligger en bit från de andras. Därför kan det bli ett problem. Man vill nämligen fokusera på en enda gröda genom att ge bidrag för ställa om till ekologisk bomullsodling.

Dispositio

Stella planerar att förhandlingen ska ha fem faser:

1) Orienteringsfasen (*narratio*): Här har parterna en chans att berätta om sig själva och sina mål. Om frågesvaren dokumenteras och skickas ut till alla inför förhandlingen kan den här fasen vara kort, även om en förhandling i andra fall kan tjäna på en längre inledning.

2) Förslagsfasen (*propositio*): Här får parterna komma med sina förslag till hur pengarna från galan ska användas och hur ansvaret ska fördelas. Vi kan se det som en brainstorming, där målet är att få fram så många intressanta lösningar som möjligt.

3) Diskussionsfasen (*demonstratio*): De förslag som kommit fram kan än så länge vara för lösa och behöva bättras på. Nu sker en överläggning, där de idéer som inte håller eller sticker ut för mycket sorteras bort. Ibland kan det också handla om att skala ner en idé som är alltför extravagant eller kläcka en tredje möjlig idé ur två omöjliga.

4) Summeringsfasen (*recapitulatio*): Här sammanfattar parterna det som har kommit fram tidigare. I vårt fall kan det handla om att slå ihop två konkurrerande projekt i stället för att avfärda det ena eller kanske att finna att pengarna räcker till båda.

5) Avslutningsfasen (*conclusio*): Här gäller det att komma överens och bestämma hur det ska bli. Hur ska beslutet ske? Ska man ha handuppräckning eller är det en viss person som bestämmer i varje grupp? Och om man inte kommer fram till en lösning, hur ska man göra då? Ska man lägga in tid för nya förhandlingar eller gå vidare på något annat sätt?

Scenario 3: Förhandling mellan företag och lokal opinionsgrupp (Linus Holmgren)

Scenariot är skrivet i jag-form och utgår från en av de förhandlande parternas perspektiv. Med hänsyn till det får den andra parten planera sina motdrag.

Jag jobbar för ett energibolag från Stockholm, som satsar på grön energi. Nu ska vi ska bygga 70 vindkraftverk utanför ett sommarstugeområde i södra Skåne. Vi har fått tillstånd hos stat och kommun, men de boende i området driver en hård kampanj mot våra planer. De anser att vindkraftverken förstör naturmiljön och är rädda för att deras hus ska minska i värde.

I mitt företag är vi ganska säkra på att få som vi vill. Men vi vill undvika överklaganden och utdragna processer. Vi vill noga visa att vi är ett etiskt och miljötänkande företag, som inte bara tänker på pengar. Därför har vi valt att förhandla med motståndsgruppen i sommarstugeområdet. Genom det hoppas vi få en snabb lösning, så att bygget kan komma igång i tid. Vi är beredda att till viss del kompensera de boende för att vi bygger vindkraftverk vid deras strandutsikt. Så hoppas vi också kunna skapa goodwill. I förhandlingen företräder jag bolaget.

Intellectio

Min *motpart* är alltså en intresseförening för en grupp sommarstugeägare i södra Skåne. Deras gemensamma nämnare är att alla har ett sommarhus nära stranden som vindkraftverken ska byggas utanför. Områdesföreningen är enig i sitt motstånd mot bygget. För att visa sitt missnöje har man bedrivit en kampanj för att skapa opinion. Det har varit insändare till tidningar, reportage på tv, manifestationer utanför kommunhuset med mera. Trots att vi som företag är ganska övertygade om att de inte har stora chanser att stoppa bygget, vill vi ändå förlika oss med dem. Detta för att deras kampanjer skadar vårt varumärke.

Intressegruppens *behov* är antagligen mest ekonomiska, även om man inte vill medge det. I stället hänvisar man till att vindkraftverken förstör utsikten från stranden. Den oron kan säkert finnas, men mer fruktar man nog att husen ska minska i värde. Om det stämmer blir det antagligen lättare för mig att nå en förhandlingslösning än om motståndet hade varit rent ideellt.

Mitt *mål* med förhandlingen är att de boende ska acceptera vindkraftverksbygget. Den största *svårigheten* blir sannolikt att de vill ha mer i ekonomisk kompensation än mitt företag kan erbjuda.

Dispositio

Jag inleder förhandlingen med att förklara att jag är där för att vi ska komma överens. Hade jag börjat med en hård linje i stället hade det skadat mitt *ethos*. Då hade de andra inte fått något förtroende för mig. Nyckeln till framgång är att jag inte ska uppfattas som ett hot. De boende måste se mig som en hjälpsam hand, som finns där för deras del. Till det intrycket bidrar jag genom att förklara de gällande förutsättningarna. Istället för att gå in i förhandlingen direkt *metareflekterar* jag alltså över hur situationen ser ut. Dit hör att mitt företag med största sannolikhet får igenom sitt bygglov trots protesterna. Men vi vill hellre ha en förlikning, en uppgörelse i godo, och därför finns jag där.

Elocutio

Mitt *ethos* beror också av att jag väljer rätt ord i överläggningen.

Inom retoriken talar man om tre olika stilnivåer, *hög*, *mellan* och *låg*. Den stil jag väljer är *mellanstilen*. Den innebär att jag är korrekt men inte högtidlig. Hade jag i stället valt en mycket formell stil hade motparten nog känt sig obekvämt och distanserat sig från mig. Speciellt med tanke på att vi redan står långt från varandra.

Vidare representerar jag det stora företaget och de den lilla intresseföreningen. Därför måste jag visa mig mänsklig för att ändå skapa en personlig relation. Jag

måste visa att jag bryr mig om det slags frågor som också angår dem och att jag inte bara styrs av kall ekonomisk beräkning. Samtidigt får jag inte verka alltför kamratlig och känslös. Det kunde uppfattas som oprofessionellt. För att bygga ett ethos som skapar förtroende eller *pistis* handlar det om en väl avvägd balansgång mellan att vara personlig och att vara affärsmässig.

Vidare använder jag en *öppen stil*, som visar att jag vill ha en dialog. Även om jag inte ser deras krav som rimliga lyssnar jag ändå på dem. Avvisade jag dem direkt skulle jag förverka de boendes tillit. Men om jag inleder öppet och förstående, kan jag bli mer kritisk längre fram. Lyckas man först etablera ett förtroende, har man sedan ett mycket större spelrum för kommande inlägg.

I början använder jag mig av abstrakta ord med positiv laddning. Exempel är *rättvis, skälig ersättning, inom en snar framtid* och liknande. På så vis minskar jag risken att stöta mig med motparten. Den andra sidan är nog däremot mycket konkret i sina krav. Kanske säger man: "Vi vill ha 100 000 kr i ersättning per familj". Då svarar jag inte: "100 000 kr är på tok för mycket. Vi kan endast tänka oss att betala hälften". I stället säger jag "Det företag som jag representerar har klargjort för mig att deras mål är att varje familj ska få en skälig ersättning". Jag ratar alltså inte deras förslag men godtar det inte heller. Att kritisera förslaget kan jag göra längre in i förhandlingen, då vi har en tryggare relation.

Det här exemplet illustrerar en annan intressant sak. Jag väljer medvetet ord som distanserar mig till mitt företag. Istället för att säga *vi på företaget* säger jag *det företag som jag representerar*. Det gör att min motpart uppfattar mig som en mellanhand. Jag ses alltså inte själv som en del i konflikten. Det ökar tilliten mellan mig och de boende.

Decorum

Beträffande *decorum*, alltså ett passande sätt, tänker jag på artighet, korrekthet och legitimitet.

Jag är *artig* genom att visa att jag uppskattar att ha blivit inbjuden. Och jag tillskriver mig ingen högre status bara för att jag representerar ett stort företag. Samtidigt är det viktigt för mig att inte vara *för* artig, eftersom det kan uppfattas som inställsamt. Jag tar god tid på mig att hälsa på alla och låter min motpart ta initiativ till att börja förhandlingen.

Att jag är *korrekt* innebär att jag sköter förhandlingen på ett riktigt sätt. Jag låter andra tala till punkt och lyssnar noga på deras förslag. Genom att visa en hög toleransnivå framstår jag som en professionell förhandlare. Jag använder också ett enkelt och lättfattligt språk. Målet är att alla kring bordet ska förstå vad vi förhandlar om och vilka regler som gäller för överläggningen. Annars blir man lätt osäker och förtroendet sjunker. Mardrömsscenarioet hade varit om jag kommit till förhandlingen i tron att jag skulle köra över min motpart i kraft av min överlägsenhet. Det hade allvarligt skadat mitt ethos.

Min *legitimitet* handlar om att jag inte invagar min motpart i falsk trygghet. Jag står för det jag lovar och är ärlig med vad jag kan godta. Det blir kanske inte så tydligt så länge som jag formulerar mig abstrakt, men när jag övergår till att tala konkret är jag öppen med vad vi kan förhandla om. Det är mycket viktigt att

de andra inte får uppfattningen att jag har lurat dem, för då litar de inte längre på mig.

Scenario 4: Förhandling mellan fastighetsägare och hyresgäst (Caroline Nilsson)

Scenariot har två fall. I det första är hyresgästen en person och i det andra är den ett företag.

Hyresgäst (person) och fastighetsägareombud

En fastighet behöver göra ett stambyte. Då måste hyresgästerna flytta ut, eftersom det blir så mycket ombyggnation i lägenheterna. Självklart får de drabbade andra ställen att bo på under tiden. Men de får även välja om de vill ha något annat renoverat i lägenheten på samma gång. Stambytet är ett skäl för hyreshöjning, men även ytterligare renoveringar kan motivera att hyran höjs. Nu ska fastighetsägarens ombud förhandla med hyresgästen om valda förbättringar samt om den nya hyran.

I vårt första exempel är parterna en medelålders dam som har bott i huset länge och trivs väldigt bra samt ett ombud för hyresvärden. Förhandlingen sker på ombudets kontor.

När parterna börjar förhandla har de förstås olika mål. Hyresgästen vill få en fin lägenhet och hålla nere hyran, så att hon kan bo kvar. Ombudet vill självklart också att lägenheten ska bli fin, om inte annat för senare uthyrning. Men samtidigt vill hon ha kvar hyresgästen så länge det går, men med lite högre hyra än i dagsläget. Det är inte så många som har råd att bo så bra och en hyresvärd vill inte ha någon lägenhet tom.

De svårigheter som kan uppstå under förhandlingens gång är främst att få igenom viktiga krav. Ombudet känner till saker som måste renoveras förr eller senare och vill helst göra det nu. Men det är inte säkert att hyresgästen prioriterar åtgärderna på samma sätt och har samma intressen som värden. Hyresgästen kan också ha krav som ombudet finner oacceptabla. Då ingår det i förhandlingen att hon kan motsätta sig dem men samtidigt kanske erbjuda något annat. För att komma förbi svårigheterna måste man kunna se vägar framåt. Det kan för båda parterna röra sig om att undvika en punkt som ställer till med onödiga problem.

Eftersom de två deltagarna har haft mycket kontakt tidigare i både hyresförhandlingar och andra sammanhang, använder de en informell och personlig språkstil.

Ombudet vill förstås ge en positiv bild av den färdiga produkten. Därför visar hon gärna ritningar och bilder på olika förslag. Det hon kan tänkas vilja förtiga är hur jobbig flytten kan bli för hyresgästen liksom hur långt tid det tar innan allt blir klart. Och det tar längre tid, om det är många förbättringar som ska utföras i lägenheten.

Hyresgäst (företag) och fastighetsägareombud

Låt oss nu anta att ombudet i stället ska förhandla med ett företag som vill ha en kontorslokal. I det läget måste fastighetsägarens ombud skaffa sig information om den blivande hyresgästen. Det gäller hur ekonomin ser ut och om man har möjlighet att teckna kontrakt på ett visst antal år, men även vilken typ av företag det rör sig om och om det kan medföra några framtida problem att man verkar i en viss bransch. Även företagsombudet sitter i samma situation. En fråga som kan vara viktig där är om fastigheten går bra eller om det är risk att den säljs.

Vidare måste båda parterna fundera ut hur de vill lägga upp förhandlingen. Vad är deras huvudtanke och vilka krav prioriterar de? Språkstilen är till skillnad från i förra fallet mer formell och opersonlig. Självklart är det viktigt att parterna känner tillit till varandra för att det alls ska bli ett avtal, men det är ändå fråga om en relation på en annan nivå än den personliga kontakten mellan parterna i det tidigare exemplet.

Scenario 5: Förhandling om ny bilmodell (anonym författare)

Bilföretaget Savos personvagnsdivision ska besluta om nästa bilmodell. Diskussioner pågår redan om vilken typ av bil det ska vara. Marknadsavdelningen menar att bilen måste vara en så kallad SUV för att bli attraktiv på den viktiga USA-marknaden (SUV – *sport utility vehicle* är en terrängbil som dock oftast används i stan). Miljöavdelningen menar att en sådan inriktning riskerar företagets varumärke, då SUV:ar är kända som miljöbovar. Cheferna för de båda avdelningarna ska delta i ett möte för att fastslå linjeorganisationens förslag till VD.

Intellectio

Temat för förhandlingen är miljöaspekterna på att introducera en ny stor bil på marknaden. Bakgrunden är den allmänna miljökritiken mot bilar. Särskilt gäller den för SUV:ar. De anses vara skrytbilar, som drar mycket bränsle och släpper ut mycket koldioxid. På så vis bidrar de mer än andra biltyper till växthuseffekt och global uppvärmning.

Savos miljöavdelning är mycket mån om företagets miljöprofil. Därför ser den dålig PR i att introducera en SUV på marknaden. Marknadsavdelningen tycker sig däremot veta att USA-marknaden kräver stora bilar i Savos bilpark. Att Savo ska få bra PR och ett gott anseende är ett gemensamt mål för båda parter. Deras behov sammanfaller alltså på den punkten, även om de har skilda synsätt och handlingsplaner för hur målet ska uppnås.

En grundläggande utmaning för miljöavdelningen är att alla bilar påverkar miljön. Savos affärsidé bygger alltså på ett koncept som ger miljöskador. Det är en principiell svaghet för hela Savo (liksom förstås också för andra biltillverkare) och något som miljöavdelningen bör ta ställning till. Varför motsätter man sig en viss biltyp och inte alla bilar? Var går gränsen för tolerabel miljöpåverkan och hur ser avdelningens principer ut? Vi kan utgå från att båda parter har som mål att

sälja bilar och att skapa ett starkt varumärke, men att man gör olika bedömningar av hur det ska gå till.

Interna förhandlingar inom ett företag är intressanta, eftersom de ställer extra stora krav på hur parterna ska bemöta varandra. I viss mån förväntas de uppträda informellt, eftersom de känner varandra och arbetar för samma mål. Samtidigt ska de agera professionellt och följa en formell struktur. Det kan vara svårt att hålla isär yrkesrollerna från de personliga relationer som finns inom företaget. Parterna kan ha känt varandra länge, fast de inte har förhandlat tidigare. Därför står kanske mer på spel än det som syns på dagordningen (personliga relationer, karriär etcetera). Parterna har också övergripande och gemensamma syften med sin verksamhet, som påverkar förhandlingen. Avdelningarna har olika uppgifter men arbetar åt samma håll mot exempelvis yttre hot (konkurrenterna) och båda månar om företagets image utåt (PR, kunder och allmänhet ska ha en positiv bild av företaget).

Dispositio

Vi tänker oss att parterna träffas i företagets lokaler. De inleder mötet med att bestämma dagordningen för förhandlingen (*partitio*). De utser också en ordförande, lämpligen genom namnförslag och en kort omröstning (handuppräckning). Det kan verka ganska formellt, men om ingen är given som förhandlingsledare behöver man välja någon. Det är viktigt för att förhandlingen ska flyta och bli effektiv. En sekreterare bör man också ha, så att överläggningen dokumenteras. Det minskar risken för senare missförstånd och oklarheter. Efter att rollerna är tillsatta är det dags att öppna själva förhandlingen.

Ordföranden berättar hur mycket tid som finns till den, varför man träffas och vad man hoppas uppnå (*narratio*). Är parterna ense om förutsättningarna, får de så i tur och ordning ge sina utgångspunkter och skälen för dem utan att bli avbrutna av den andra parten (*propositio*). På det sättet ser de var de har varandra och har lättare att sätta sig in i motpartens behov och krav. Förhandlingen fortsätter sedan med att parterna fördjupar sina egna problembeskrivningar, lösningsförslag och argument, samtidigt som de bemöter och återkopplar till vad motparten säger (*demonstratio*). Ordföranden sammanfattar kort då och då. Det hjälper sekreteraren att dokumentera processen. Då noterar hon också vad som i olika faser är gemensamma och skiljaktiga uppfattningar (*recapitulatio*).

Trots den genomtänkta uppläggnen är det troligt att det ibland uppstår problem. Det kan gälla hur sammanfattningarna ska formuleras eller att parterna vill ändra förhandlingens inriktning. Då kommer det an på ordföranden att snabbt reagera för att avgränsa diskussionen eller leda den vidare. Slutligen gör man en övergripande sammanfattning och bestämmer en plan för det fortsatta arbetet (*conclusio*). Kanske hann parterna behandla bara några få punkter eller bara vissa allmänna principer för de följande förhandlingarna.

Vi kan anta att parterna kommer så långt att de till sist har några gemensamma förslag på hur ett SUV-koncept skulle kunna se ut för att tillfredsställa både marknadsavdelningens krav på en stor bil och miljöavdelningens miljö- och utsläppspolicy. Förhoppningsvis kan båda sidor bidra till konkurrensfördelar och vinnande idéer. Kanske kan bilen erbjudas i flera versioner med olika stora och

därmed olika miljöpåverkande motorer, så att kunderna får välja själva. Savo skulle också kunna bli först med stora ”miljövänliga” bilar, om det målet går att nå med hjälp av nya bränslen eller motorer. Problemet blir då att finna en teknik för att bygga stora bilar som inte skadar miljön mer än mindre.

Elocutio

Den språkliga formen avgörs till största delen av att parterna förhandlar inom företaget. Om överläggningen misslyckas kan det bli inre stridigheter, vilket inte gynnar verksamheten. Det gör att tonen genomgående bör vara artig och korrekt. Parternas relation liknar på sätt och vis en affärsförbindelse. Det betyder att den bygger på en plan om ett långsiktig samarbete, som inte får äventyras av någon enstaka sammanstötning. Men i motsats till vad fallet är vid en extern affärsrelation kan man inte byta partner. I stället sitter man fast med sin motpart. Därför blir det ännu viktigare att undvika konflikter.

Vi kan anta att det kan finnas förutfattade meningar om den andra partens sätt att tala. Kanske tror miljöavdelningen att marknadsfolk bara kan beskriva världen i ekonomiska termer men inte förstår mjuka värden som ren miljö och våra barns framtid. På liknande sätt kanske ekonomerna väntar sig emotionellt prat från miljöavdelningen. På ett företag som Savo är det nog inte troligt med så stora missuppfattningar. Ändå kan de finnas med i bakgrunden som en ömsesidig misstänksamhet.

Och det finns förstås en risk att parterna faller in i jargonger. Både ekonomerna och miljöexperterna kan tillgripa interna fackuttryck för att dominera motsidan. Men det kan förstås också hända att någon ofrivilligt råkar använda speciella uttryck som är gängse i det egna arbetet. Självklart är det viktigt att båda parter undviker obegripligheter, liksom att motparten frågar när något är oklart. Det är för övrigt ett effektivt sätt att stoppa översitteri genom svåra ord.

Logos

Förhandlingens två rationaliteter, den instrumentella och den etiska, blir mycket tydliga i den här överläggningen. Så här framträder de i marknadsperspektivet respektive miljöperspektivet:

- **Marknadsperspektivet:**

Tjänar vi inga pengar finns inget företag och finns inget företag har vi inga jobb eller inkomster. Detta är en instrumentell rationalitet. Det handlar således om att finna de bästa medlen för ett visst syfte – att säkerställa företagets fortbestånd. Vidare är ett framgångsrikt företagsbyggande bra för samhället (*logos*) och alltså ett gott mål att sträva efter – etisk rationalitet. Invändningar finns givetvis mot att vinstinriktningen kan leda till en råkapitalistisk och cynisk hållning, vilket i längden inte gynnar vare sig samhället eller individen (*antilogos*).

- Miljöperspektivet

Miljöavdelningens mål – att främja miljön och vår omgivning – tycks stå i direkt motsats till Savos mål att sälja bilar (*logos/antilogos*). Den etiska rationaliteten hamnar då i konflikt med den instrumentella. Men det är också känt att nya bilar har mindre miljöpåverkan än äldre. På så vis är det i viss mening etiskt rationellt att nyproducera bilar. Förhandlingsfrågan gäller nu stora bilar, som generellt sett är miljöfarligare än mindre. Kanske kan konflikten mildras genom att man tänker att kunderna ändå köper stora bilar, fast från en annan producent, om Savo inte erbjuder dem. Då blir påverkan ändå densamma. Detta är ett vanligt men lite fejt sätt att resonera.

Men kanske Savo kan tillverka en lika stor bil som konkurrenterna men som ändå ger mindre utsläpp. Då bidrar företaget till att utveckla bilar med mindre miljöpåverkan. Det finns många exempel på miljövänlig teknik, som aldrig skulle uppfunnits om verksamheten hade förbjudits istället för att ställas inför högre krav och vidareutvecklas. Om Savo lyckas skapa en SUV med miljöprofil, kan man kanske tillgodose både en etisk och en instrumentell rationalitet.

Decorum

Parterna måste uppträda hövligt för att det ska bli ett gynnsamt förhandlingsklimat. Att visa respekt är en grundförutsättning för att motparten ska vilja träffas för att överlägga. Kanske tycker man på marknadsavdelningen att miljöavdelningens personal är lite motsträvig och flummig. På liknande sätt har miljöavdelningen nog åsikter om marknadsavdelningen, exempelvis att de bara ser till det ekonomiska. Då är det bra om parterna håller inne med sina uppfattningar om varandra och förhåller sig sakligt till gemensamma problem.

Att man ska uppträda korrekt är alla överens om. Däremot är det inte säkert vilka konkreta regler som gäller. Kanske kommer parterna från olika länder, låt säga att miljöavdelningen är svensk och marknadsavdelningen amerikansk och att de träffas på ett Savo-kontor i USA. I den situationen ställs det extra stora krav på miljöavdelningen. Den måste både vara försynt och känna in vad som är lämpligt och samtidigt kunna pressa motparten när det behövs. Det kan bli en svår balansgång. Dessutom finns risk för en kulturkrock mellan skandinavisk lågmäldhet och amerikansk rättframhet. Det kan ta en stund innan parterna hittar en gemensam form eller för den ena parten att lära sig motpartens regler och anpassa sig efter dem.

De legitima aspekterna bör förstås vara klarlagda, alltså vad som är lagligt. Men ibland kan det vara svårt att få grepp om. Det gäller att parterna vet vad som gäller för de länder man verkar i och hur man ska hantera skillnaderna mellan dem. Är målet att göra en bil som klarar den hårdaste lagstiftningen? Eller ska olika modeller skapas för olika marknader? Här finns utrymme för ytterligare förhandling. Och även om parterna håller sig inom lagens ramar, kan förhandlingen bli moraliskt problematisk. Miljöfrågor handlar ofta minst lika mycket om att ta ett etiskt ansvar som att uppfylla miljölagar. Också om man

lagligen får släppa ut koldioxid är det inte rätt att göra det. Varje enskild bil klarar utsläppskravet, men tillsammans får utsläppen stora konsekvenser.

Parterna bör tänka på risken för kulturkrockar, så att de kan hantera dem. Ett sinne för takt är också viktigt. En bra förhandlare kan använda sin taktkänsla för att lösa konflikter innan de blir synliga genom att exempelvis balansera upp en obalans i maktförhållandet utan att någon tappar ansiktet.

Doxa

Miljötänkandet och marknadstänkandet är två tydliga doxor, som påverkar hur parterna agerar i förhandlingen. Antagligen delar de dem i rätt stor utsträckning (all aktivitet påverkar miljön och marknadsekonomin är den mest effektiva). Men samtidigt är vad det ena parten tar för givet kanske inte självklart för den andra. Förhoppningsvis visar det sig redan under förslagsfasen.

Som de flesta grupper har företags två avdelningar sina interna tankesätt som skapar en kulturell gemenskap. Deras olika ståndpunkter kan hänga samman med det. I värsta fall kan olika grundföreställningar hindra dem från att förstå motpartens behov och synsätt. Och då blir det svårt att gå vidare i förhandlingen. Miljöhänsyn sågs förr ofta som hinder för marknaden. På motsvarande sätt sågs den fria marknaden som en miljöbov (profit utan etik). Förhoppningsvis kan avdelningarna överskrida de föreställningarna.

Doxa kan också riskera att begränsa förhandlingens utgångspunkter till vissa grundtankar, exempelvis att stora bilar alltid har hög bränsleförbrukning och att den amerikanska marknaden bara accepterar stora bilar. Men kanske kan nya material och tekniker göra en bil miljövänlig trots att den är stor. Och i USA finns en trend att se storbilsägare som antipatrioter, eftersom deras bränsleslukande bilar gör USA beroende av oljeproducerande länder med en antiamerikansk agenda. Kalifornien har också kommit mycket långt i sina planer att begränsa koldioxidutsläppen genom egna hårda miljökrav. Andra delstater ser Kalifornien som en förebild i miljöarbetet. Därför skulle miljöintresset i USA mycket väl kunna öka kraftigt. Då kan en ny SUV plötsligt kännas mycket omodern.

Samhälle

Ett företag kan ses som ett mikrosamhälle med sina egna sociala vanor och påbud. Där måste olika parter samarbeta för helhetens bästa. På så sätt växer företaget fram genom en mängd olika förhandlingar. I dem formas dess olika policier och riktlinjer. Miljöavdelningen har kanske förhandlat fram sina miljökrav inom sin egen grupp eller tillsammans med ledningen. Då blir förhandlingen med marknadsavdelningen ett sätt att sprida och pröva gruppens ståndpunkter. I bästa fall kan den ge miljöavdelningen ökad respekt. På så vis vidareutvecklas och formas dess sociala identitet på företaget.

Avdelningarna kan också komma varandra närmare genom att förhandla trots att de har skilda uppfattningar. Det skapar en ökad förståelse för annorlunda synsätt som kan verka sammanhållande och överbrygga klyftor. Förhandlingar är också ett sätt för parterna att själva lösa sina konflikter. Alternativet är att högre chefer ensidigt bestämmer. Och det brukar sällan uppskattas.

Kunskap

Diskussionen kring miljöaspekterna blir delvis en kunskapsförhandling. Miljövetenskapen är bred och rymmer många olika betraktelsesätt. Men oberoende av vilka man väljer kommer de att kritiskt prövas av marknadsavdelningen. Då måste miljöavdelningen visa att man står på fast mark och inte baserar sina argument på känslor eller lösa antaganden. Mer allmänt vill marknadsavdelningen kanske visa att vår miljökunskap är problematisk och inte entydig. Vet man säkert att koldioxid bidrar till växthuseffekten? Och är det vetenskapligt bevisat att effekten finns?

Kunskapen skiljer sig också mellan olika världsdelar. I USA ifrågasätts miljövännernas farhågor ofta, medan de accepteras mer i Europa. Resultatet av förhandlingen kan alltså bero på vilken del av världen den utspelar sig i.

Summering

Som vi ser rymmer förhandlingen olika viljor och perspektiv. Det finns många sanningar att ta hänsyn till. Men genom att utbyta synpunkter kan parterna närma sig varandra och bit för bit tränga in i sitt problem. Då kan det vara viktigt med metaförhandlingar för att överläggningen ska få en struktur som passar båda. Parternas strategier för att nå fram är också olika, men det som ändå förenar är att det finns gemensamma mål. Förhoppningsvis kan de till sist nå en samförstånds lösning. I bästa fall är den mer än en kompromiss genom att spegla vad bägge sidor har lärt av varandra.

Scenario 6: Medbestämmandeförhandling mellan myndighet och fack (Mika Eskelinen)

Scenariot är huvudsakligen beskrivet från den ena partens perspektiv, nämligen fackets. Men motparten, som är myndigheten, kan ändå utgå från det för att planera sina motdrag.

Förhandlingsparter

Polismyndigheten i X län

Fackförbundet ST

Ärende

För att effektivisera arbetet vill arbetsgivaren göra en förändring i organisationen genom att ta bort fem gruppchefstjänster och ersätta dem med fler gränsbefäl. Det angivna skälet är att effektivisera verksamheten, ta bort oklarheter inom ledningsstrukturen samt göra en ekonomisk besparing.

Arbetet med förändringen har skett i hemlighet under sex månader utan någon information till facket. När man fick frågan tidigare svarade arbetsgivaren att man inte hade för avsikt att göra några sådana förändringar som nu sker. Detta finns protokollfört från ett möte mellan arbetsgivare och fack.

En förhandling i samma ärende har tidigare ägt rum mellan arbetsgivaren och det lokala facket och slutat i oenighet. Inför den förklarade arbetsgivaren att beslutet redan var taget och att man förhandlade bara för att man var tvungen till det.

Med anledning av oenigheten har det lokala facket lämnat över ärendet till facket centralt, som beslutat att kalla arbetsgivaren till en central förhandling enligt 14 § MBL (Medbestämmandelagen).

Förutsättningar

Samtliga fem gruppchefer som omfattas av förändringen har arbetat i polismyndigheten sedan flera år. Arbetsuppgifterna har bland annat varit att planera den långsiktiga och kortsiktiga verksamheten, leda och fördela arbetet samt tillse att medarbetarna får en möjlighet att vidareutvecklas i sin yrkesroll. En gruppchefs lön idag ligger på 25 500 kr i månaden.

De gränsbefäl som är tänkta att ersätta gruppcheferna är polismän utan tidigare erfarenhet av den aktuella verksamheten. Idag finns det redan 4 gränsbefäl på arbetsplatsen. Medellönen för ett gränsbefäl ligger för närvarande på 31 000 kr i månaden.

Arbetsgivarens bud

- Samtliga gruppchefer erbjuds andra tjänster inom avdelningen med bibehållen lön.
- Arbetsgivaren anställer tre gränsbefäl för att kunna få full täckning för de fem personer som försvinner.
- Två planerartjänster inrättas för att sköta planeringen, en administrativ tjänst för att sköta det administrativa samt en samordningstjänst för att ingen arbetsuppgift ska falla mellan stolarna. Arbetsgivaren vill att de gruppchefer som önskar ska kunna få någon av dessa tjänster.

Fackets syn på förändringen

Facket är kritiska till den förändring som arbetsgivaren föreslår, då man anser att den varken kommer att effektivisera verksamheten eller medföra någon ekonomisk vinst. Arbetsgivaren har inte heller sett över de arbetsmiljörisker som kan finnas i samband med omorganisationen.

Primärt mål

- Gruppcheferna fortsätter att verka tills en analys av läget har skett utifrån ekonomiska och arbetsmiljömässiga aspekter. Om analysen visar att man inte gör någon besparing eller effektivisering, så genomförs inte förändringen.

Sekundärt mål

- Gruppcheferna erbjuds en liknande tjänst på en annan enhet inom avdelningen eller myndigheten.

Fackets intellectio

Eftersom arbetsgivarens skyldighet endast sträcker sig till att förhandla innan man tar ett beslut, vilket alltså har skett genom den första förhandlingen, så bör den aktuella förhandlingen skötas väldigt varsamt från fackets sida och med ett noga framtaget faktaunderlag. I och med att fackets motpart är myndighetens förhandlingsdelegation, som har till uppgift att sköta förhandlingarna för hela myndigheten, har facket en reell möjlighet att påverka beslutet genom att lägga fram rätt argument. Vad det handlar om då är mer ett försök till att vädja till en högre instans än en ren förhandling.

Fackets inventio

Eftersom ekonomiska aspekter är något som alla arbetsgivare förstår sig på, bör facket lyfta fram dem. Det är viktigt att få arbetsgivaren att hålla med om att man omöjligt kan göra någon vinst på att ersätta en grupp personer som arbetat i rollen som gruppchef under de senaste sju åren med dyrare personal, samtidigt som de förra får behålla sin lön. Det leder snarare till att man faller tillbaka i utvecklingen och att verksamheten mister sin stadga.

Det finns å andra sidan en risk med fackets ekonomiska argument.

Arbetsgivaren skulle kunna ta tillbaka sitt första bud och hota med att istället ge de tidigare gruppcheferna en lönesänkning, eftersom de inte är chefer längre.

En annan viktig fråga som facket måste betona är arbetsmiljön. En otydlig ledningsstruktur riskerar att försämra den, eftersom man försvagar de anställdas band till arbetsplatsen. Det finns bättre sätt att förtydliga vem som styr än genom att förändra organisationen. Därför bör man börja med att stötta dem som redan vet hur den fungerar, i detta fall gruppcheferna.

Decorum

MBL kallas ofta för en ”tuta och kör”-lag, eftersom den bara säger att arbetsgivaren måste förhandla före ett beslut. Därför kan den som inte väjer för en konflikt med facket välja att göra en snabb förhandling och sedan gå vidare med sina planer. Rollerna kring en MBL-förhandling är mycket tydliga. Det är två parter, arbetsgivare och fack, som söker olika resultat. Arbetsgivaren vill utnyttja sin rätt att styra organisationen och genomföra förändringar, medan facket vill tillvarata sina medlemmars intressen. Men det går att kombinera båda syftena, om parterna har en rak och ärlig kommunikation och godtar varandras roller.

För att MBL-förhandlingen inte ska sluta i oenighet och för att man ska lyssna på varandras argument, krävs respekt mellan parterna. Det gäller också att inte blanda ihop uppdrag och person. Det kan annars hända, då någon som arbetar på den aktuella arbetsplatsen företräder sina kamrater.

Att arbetsgivaren före den första förhandlingen meddelade att det redan fanns ett beslut i ärendet, så att överläggningen bara var ett tomt spel, skapade en konflikt som kan hämma den aktuella förhandlingen. Samtidigt kan facket använda konflikten för att köpa sig fördelar. Det kan till exempel ske genom att man går med på att se mellan fingrarna på det inträffade. Förutsättningen är naturligtvis att arbetsgivaren förstår värdet av att reparera skadan med tanke på framtida förhandlingar.

Elocutio

En förhandling som den här bör ha inslag av både formellt och informellt språk. Den formella stilen passar bra när man hänvisar till gällande lagar och bestämmelser, samtidigt som den informella stilen kan användas när man exempelvis vädjar till vad motparten själv vet om hur myndigheten fungerar.

Eftersom parterna representerar facket och polismyndigheten och inte sig själva som individer, så blir förhandlingsstilen i princip opersonlig. Men som kolleger på samma enhet kan man ibland anslå en mer personlig ton. Fast verksamheten bör alltid sättas i första rummet och den personliga stilen mer användas som krydda.

I stället för att kräva saker kan det vidare vara bättre för facket att gå försiktigt fram. Därför kan man säga sig önska något snarare än fordra det. Om argumenten dessutom utgår från lagar och förordningar, så är det lättare att få motparten att lyssna. Ett konkret exempel på vad facket kan hänvisa till är arbetsgivarens skyldighet att göra en arbetsmiljökonsekvensutredning, innan man genomför förändringar i verksamheten.

Scenario 7: Samverkansförhandling mellan arbetsgivare och fack (Tuula Harju)

Mellanföretaget är ett välskött företag inom IT-branschen, som i fjol blev uppköpt av en stor koncern, Jättebolaget, inom Telecom-branschen. Mellanföretaget har existerat sedan 20 år och har under åren blivit hopslaget med flera andra mindre bolag. Under förra hösten köpte Mellanföretaget i sin tur ett annat litet bolag, Pyttebolaget, med cirka 50 anställda. Mellanföretaget har idag cirka 270 anställda. Företaget går bra och drivs i en riktig entreprenadanda. All verksamhet utgår från ett kundperspektiv. Medarbetare som gör bra affärer premieras och belönas. Den nuvarande VD:n har haft sin position på företaget sedan 5 år tillbaka.

Mellanföretaget har inget kollektivavtal och saknar vana vid fackliga förhandlingar. Företaget har dock mycket bra förmåner för sina anställda. Några exempel är att alla oavsett befattning har rätt att skaffa en förmånsbil, alla har möjlighet att parkera sin bil vid arbetsplatsen, företaget betalar premier för tjänstepension och ger högre ersättning vid långtidssjukdom, det finns friskvårdspeng, de anställda har subventionerad massage och kiropraktorbehandling, gratis frukt och kaffe, 38 timmars arbetsvecka, kortare arbetsdag före helgdagar etcetera.

Sammanlagningen med Pyttebolaget under förra hösten har gått bra och de anställda där har precis blivit samlokaliserade med sina kolleger på Mellanföretaget. Men de som kom över från Pyttebolaget har ännu delvis andra anställningsvillkor än övrig personal. Det som skiljer sig är bland annat arbetstid och bonus.

När Mellanföretaget i januari i fjol blev uppköpt av Jättebolaget, var ett av villkoren för affären att Mellanföretaget skulle teckna kollektivavtal med facken

genom ett hängavtal till Jättebolagets avtal. Det större bolaget har av tradition mycket starka fackliga organisationer. Där finns tre olika fackföreningar, nämligen SIF, SEKO och AiY (varav den senare representerar samtliga akademikerförbund inom Jättebolaget).

Det är redan överenskommet att Jättebolagets kollektivavtal börjar gälla hos Mellanföretaget från och med 1 januari nästa år. Den förhandling som är aktuell här gäller en del övergångsregler för de anställda på Mellanföretaget vid övergången till det nya kollektivavtalet. Övergångsreglerna är ingenting som Mellanföretaget måste komma överens om, men eftersom en del av de gamla villkoren som de anställda hade före hopslagningen var bättre än vad som följer av det nya kollektivavtalet, vill företagets VD kompensera dem för det. Vissa av villkoren bedöms nämligen ha en strategisk betydelse, bland annat för Mellanföretagets säljkår. VD befärdar att han kommer att förlora många av sina duktiga säljare, säljchefer och annan personal med specialistkompetens, om deras villkor försämras utan någon kompensation. Arbetsmarknadsläget för dessa yrkeskategorier är för närvarande mycket bra och de är eftertraktade av bland annat konkurrerande företag.

Intellectio

Mellanföretaget har inbjudit de tre fackföreningarna SEKO, SIF och AiY till en så kallad inrangeringsförhandling. Arbetsgivarsidan representeras av VD för Mellanföretaget, tillförordnad personalchef på Mellanföretaget och en förhandlingschef från Jättebolaget. Arbetstagersidan representeras av de tre fackföreningarna. SEKO och AiY har dock inga egna ombud inom Mellanföretaget utan företräds av Jättebolagets fackliga representanter. SIF har däremot en lokal förening inom Mellanföretaget och representeras vid den här förhandlingen av den lokala fackordföranden samt av ett ombud för SIF inom Jättebolaget.

Det här är tredje gången som parterna träffas i den nu pågående förhandlingen. Det som hänt tidigare är att man har gått igenom likheterna och skillnaderna mellan villkoren för de anställda inom Mellanföretaget, Pytteföretaget och Jättebolaget. Vidare har Mellanföretaget under det föregående mötet lämnat sitt förslag på övergångsregler till de fackliga representanterna att fundera över fram till detta möte.

Mål: Mellanföretaget har som mål med den här förhandlingen att få till en överenskommelse om övergångsreglerna när man ansluter sig till Jättebolagets kollektivavtal.

Syfte: VD för Mellanföretaget har som syfte att skapa ett för honom gynnsamt förhandlingsklimat inför de fortsatta kontakterna med facken. Han är medveten om att de fackliga organisationerna på Jättebolaget är starka och har mycket indirekt makt. Han vill förhindra att det ska uppstå en liknande maktförskjutning till deras fördel även på Mellanföretaget.

Motpartsanalys: Samtliga tre fackliga organisationer har stort inflytande på Jättebolaget. SIF är den största fackföreningen. Den brukar också vara svårast att komma överens med. Man har en mycket hierarkisk organisation inom företaget. Därför brukar de lokala SIF-representanterna inte ha något starkt mandat. I stället

måste de alltid först förankra alla beslut internt inom sin organisation. SEKO har oftast lättast att förstå argument som har att göra med affärer, affärsläget, försäljning och liknande. AiY är den minsta fackföreningen när det gäller antalet medlemmar. Oftast har man där ingen egen åsikt utan ansluter sig till de två övriga fackföreningarna.

Svårigheter: Det är uppenbart redan innan förhandling börjar att det som blir svårast att komma överens om är fyra punkter, nämligen bonus, bilar, arbetstid och ersättning för obekvämt arbetstid (jour och beredskap).

Möjligheter: Det som är lättast att komma överens om är de villkor som inte skiljer mycket mellan de tre olika bolagen.

Plan: Arbetsgivarsidans plan är att presentera en paketlösning på de punkter, där man befarar oenigheter. Den ska balansera de villkor som blir något sämre för de anställda på Mellanföretaget (inklusive Pyttebolaget).

Dispositio

Förhandlingen sker i tre huvudetapper:

1) Det första förhandlingstillfället är en orienteringsfas (*narratio*). Här är den särskilt viktig, eftersom parterna inte känner varandra sedan tidigare och aldrig har förhandlat med varandra förut. Alla är dock vana förhandlare. Fast VD för Mellanföretaget har mycket mer erfarenhet av rena affärsförhandlingar. Första mötet använder parterna till att känna varandra på pulsen, ta upp förutsättningarna för överläggningen och gå igenom vad man ska förhandla om. I den fasen presenterar man också de problem som Mellanföretaget står inför genom övergången till Jättebolagets kollektivavtal.

2) Det andra mötet motsvarar förslagsfasen (*propositio*). En del oklarheter om mindre viktiga villkor kan då klaras ut direkt. Parterna redogör för de problem man ser framför sig. Och arbetsgivarsidan lämnar sitt konkreta förslag till de fyra viktigaste punkterna, nämligen hur övergångsreglerna ska vara när det gäller förmånsbilar, bonus, arbetstid och ersättning för obekvämt arbetstid. Men det blir inte mycket diskussion om de punkterna. I stället tackar de fackliga representanterna för förslagen och mötet avslutas.

3) Det tredje mötet ska omfatta både diskussionsfasen (*demonstratio*) och beslutsfasen (*conclusio*). Det är i alla fall arbetsgivarsidans avsikt. Det blir en diskussion om de förslag som Mellanföretaget lämnade vid förra mötet, bitvis ganska häftig. De fackliga representanterna kontrar med sina motförslag, som inte är i närheten av arbetsgivarens förslag. Efter att mötet ajourneras cirka en timme möts parterna igen. Mellanföretaget gör nu vissa ändringar av sina förslag när det gäller arbetstid, bilar och ersättning för obekvämt arbetstid. Men även de förslagen förkastas av facken. Det hela slutar med att VD för Mellanföretaget förklarar att det för tillfället inte finns något mer att diskutera och avslutar mötet. Det blir inga beslut tagna och parterna kommer inte närmare varandra. Tvärtom ökar avståndet mellan dem.

Decorum och doxa

I den aktuella förhandlingen har arbetsgivarsidan missat en viktig sak, nämligen att säkerställa legitimiteten. Man tvingas erkänna att man inte har mandat att förhandla om en av de viktigaste punkterna, den som handlar om säljbonus. Den missen används effektivt av motparten, som i princip vägrar att diskutera några lösningar på de övriga punkterna förrän frågan om säljbonus har klargjorts. Det här är självklart något som arbetsgivarsidan borde ha tagit reda på före förhandlingen för att inte skada sitt anseende.

När man förhandlar samtidigt med flera motparter kan det vara svårt att iaktta decorum. Det är uppenbart även här. Det blir ett möte mellan olika doxor. SIF-representanterna vill i regel få saker och ting bekräftade i sin egen organisation, innan de kan lämna ett svar. AiY ansluter sig ofta till de andras åsikter. I SEKO är man rättframma och lämnar svar direkt. När motparterna har olika förhållningssätt, blir det också svårt att vara taktfull. Är man det mot en part kan en annan uppfatta ens uppträdande på rakt motsatt sätt.

Arbetsgivaren tolkar lagar och avtal med utgångspunkt från sin egen doxa. Facken tolkar dem utifrån sin. I den här förhandlingssituationen finns det dessutom ytterligare en doxa. Den är resultatet av långvarig relation mellan fack och arbetsgivare på Jättebolaget. Vissa lagparagrafer tolkas och tillämpas på ett visst sätt, trots att det inte finns stöd för det i lagen eller kollektivavtalet. Oftast innebär de här speciella tolkningarna förbättringar för arbetstagaren.

Att förstå varandras doxa är en viktig förutsättning för att lyckas med en förhandling. Det är oerhört viktigt att ta reda på så mycket som möjligt om motpartens principiella syn på olika frågor och förstå hur man kan utnyttja den i en förhandlingssituation. Lika viktigt (men svårt!) är det att få motparten att inse brister och begränsningar i sin doxa. Och kanske upptäcka svaga punkter även i sin egen.

Elocutio

I den här förhandlingssituationen är språket svenska och alla är svenskspråkiga, vilket underlättar kommunikationen. Men ändå uppstår det förståelseproblem, eftersom man använder olika koder eller fackspråk. För motparten är det då lika bra att erkänna att man inte förstår och be om en förklaring. Genom det kan man lära sig nya ”språk”, som man kan ha nytta av vid nästa förhandling.

När det gäller samtalsstilen är humor ett väldigt bra vapen. Med dess hjälp kan man många gånger lätta upp en formell stämning och förhindra att tonen i förhandlingen blir alltför hård och kärv. Men humor måste förstås användas med förnuft och försiktighet, så att man inte bryter mot decorum och skadar sitt ethos.

I förhandlingen förekommer flera språkstilar. VD för Mellanföretaget blandar en formell och en personlig stil. Genom att vara formell söker han visa att han följer spelreglerna, men genom att vara personlig avslöjar han hur illa han egentligen tycker om den aktuella situationen. Han är ju van att ställa och styra utan inblandning av facket.

SIF-representanterna är strikt formella. SEKO-representanten är den enda av de fackliga som har en mer informell och personlig stil. Han bjuder på sig själv

och berättar om sina egna erfarenheter och visar en ganska stor förståelse för VD:s önskemål. AiY-representanten uppträder försiktigt och sakligt.

Scenario 8: Affärsförhandling mellan företag och kommun (Charlie Hågnell)

Scenariot gäller ett tyskt företag och dess expansionsplaner i Sverige. Bolaget förhandlar med en kommun om att köpa en tomt för att etablera en butik.

Bakgrundsinformation

Lågpriskedjan X är en utländsk kedja med fokus på livsmedel och hushållsartiklar. Bolaget är det nionde största handelsföretaget i världen och expanderar snabbt på flera olika europeiska marknader. Framgången bygger på dess enkla koncept: närhet till kunden, stort sortiment av varor för hela dagsbehovet samt hög kvalitet till lågt pris.

Till företagskulturen hör ett oerhört starkt fokus på kostnaderna för att kunna hålla låga priser mot kund. Det kräver hög effektivitet på alla verksamhetsområden, som inköp, drift och personal. Företaget är i dag banbrytande på flera europeiska marknader när det gäller sortimentet, vilket endast förs av de egna butikerna som så kallade Egna Märkta Varor. Ett annat utmärkande drag är den hårda personalpolitiken. Den har lett till att de europeiska fackförbunden för första gången har gjort gemensamma aktioner i samtliga länder för att påverka företaget.

Kedjan är privatägd och mycket sluten för insyn. Man skyltar varken med framgångar eller motgångar. På grund av denna ”no comments”-policy till allt som rör företagets verksamhet har man en dålig relation till massmedia. Det har medfört att företaget har fått en mycket negativ press och ett dåligt rykte i folkmun. Allt från rikstidningar och lokaltidningar till radio och tv har gett kritisk publicitet åt dess personalpolitik och brist på lokala produkter.

Kedjan öppnade sin verksamhet i Sverige för några år sedan och har idag cirka 130 butiker i landet. Ambitionen är att vara rikstäckande. Därför vill man öppna butiker i alla samhällen med minst 20.000 invånare. Helst vill man då bygga nytt. Man är alltså inte intresserad av att ta över befintliga lokaler. Vid nyetableringar anställs folk från orten, gärna yngre med lite erfarenhet. De anses nämligen lättare att anpassa till verksamheten. Varorna kommer dagligen från de olika centrallagren runt om i landet.

Butikerna ska ligga nära bostadsområden och trafikpunkter. Man är inte intresserad av att placera sig i större handelscentra utanför städerna. Kedjan är villig att betala för att anpassa infrastrukturen nära butiken. Men den ståndpunkten är inte officiell, eftersom det kunde öka etableringskostnaderna. Bolaget befinner sig i en uppbyggnadsfas och det utländska moderbolaget tillför de resurser som behövs för att kedjan ska bli rikstäckande så fort som möjligt. Det innebär att företaget har gott om investeringsmedel. Därför kan det lätt slå andra

aktörer vid en budgivning. Men som sagt är man extremt kostnadsmedveten och vill betala så lite som möjligt för att etablera sig.

Lågpriskedjan vill köpa en tomt vid infarten till ett samhälle. Man vill bygga nytt och byggnaden kommer att se ut som dess övriga butiker. Det ska vara samma konstruktion, färger och inredning. Man är beredd att betala bra för tomten och för infrastrukturpassningar.

Intellectio

Lågpriskedjan har alltså behov av en passande tomt på orten. Tomter går alltid att skaffa. Men de måste uppfylla företagets krav. Placerar man en butik fel blir den olönsam. Därför är priset på tomten mindre viktigt än att läget blir rätt.

Motparten i förhandlingen är kommunen som äger tomten. Den ligger i mellersta Sverige och har ca 20 000 invånare. Huvudorten har drabbats hårt av strukturförändringar och nedläggningar på senare år. Det har orsakat en hög arbetslöshet. Sedan tidigare finns här två livsmedelsbutiker, en COOP och en ICA. Bristen på konkurrens har gjort att matpriserna ligger över genomsnittet i landet.

Kommunen tvekar om att låta lågpriskedjan etablera sig, eftersom man fruktar ökad arbetslöshet. Vidare är man negativ till företagets sortiment och personalpolitik. Diskussioner om den aktuella tomten har dessutom förts under flera år med ICA. Det som har stoppat affären är att ICA inte vill betala för tomten eller för den rondell som måste byggas i anslutning till den. Man anser nämligen att man gör kommunen en tjänst genom att bygga en butik där. Därför vill man få tomten gratis. Ägaren till ICA-butiken sitter även med i kommunstyrelsen.

Den höga arbetslösheten har satt kommunen i en ekonomisk klämma. Det finns knappt pengar för den dagliga verksamheten. Man har stora behov av en rondell vid den aktuella tomten på grund av den ökade trafiken. Det finns även ett krav från kommunens medborgare att bygga ett nytt stadion till stadens fotbollshjältar. Från den kommunalpolitiska oppositionen har det rentav framförts som ett vallöfte.

Lågpriskedjans mål är att öppna en butik till ett så lågt pris som möjligt. Företaget bedömer att kommunens mål är att få kostnaderna täckta för en rondell. De styrande politikerna vill också ha ett fotbollsstadion. Det kan vara viktigt för att de ska sitta kvar efter nästa val. Andra mål för kommunen är att minska arbetslösheten och sänka de höga matkostnaderna på orten.

Om så krävs är lågpriskedjan beredd att erbjuda kommunen den önskade rondellen. Den skulle dessutom kunna bli en konkurrensfördel, eftersom den gör det lättare att ta sig till den nya butiken. Men i första hand tänker man sälja in fördelarna med ett lågpriskoncept, som sparar pengar åt ortens invånare. Med det argumentet hoppas företaget kunna undvika frågor om problem som kan vållas av den ökade konkurrensen, som personalneddragningar hos andra butiker. Prisargumentet blir även ett stöd för de sittande politikerna, eftersom väljarna bör uppskatta att få mer pengar över.

Att bygga ett fotbollsstadion kunde förstås minska kommunens motstånd och vara god marknadsföring. Mot det talar att anläggningen skulle bli mycket

kostsam. Ett alternativ är att betala bra för tomten. Genom det skulle kommunen få råd att själv bygga ett stadion. Det borde locka politikerna i valtider.

Perspektiv

Lågpriskedjan har flera perspektiv på affären. Det första och viktigaste är expansionsperspektivet. Man vill ha ett rikstäckande nät av butiker så snart som möjligt för att kunna nå synergieffekter. Vidare strävar man efter att det tyska moderbolaget ska bli den största aktören i Europa. Därför prioriterar man expansion. Det andra är effektivitetsperspektivet. Det gäller att göra etableringen så kostnadseffektiv som möjligt.

Från kommunens sida finns ett ekonomiskt perspektiv. Man vill tjäna så mycket pengar som möjligt på tomtförsäljningen. Vidare leder den ökade konkurrensen till lägre priser, vilket gynnar hela bygden. Men det finns också ett arbetsmarknadsperspektiv. Om butiken kommer att byggas, så innebär det förändringar på arbetsmarknaden. Nya människor kan komma i arbete men andra kan få sluta hos konkurrenterna. Ett politiskt perspektiv i affären är till sist att den lokala ICA-handlaren sitter på två stolar, dels i kommunstyrelsen och dels som ägare av en livsmedelsbutik som kommer få ökad konkurrens.

Lågpriskedjan positionerar sig genom att starkt hävda att det är värt mycket för kommunen att få ökad konkurrens, eftersom invånarna kommer att få mer kvar i plånboken när livsmedelspriserna pressas. Man menar också att företaget ger fler yngre möjlighet att komma in på arbetsmarknaden. Till sist kommer en etablering att innebära att det totala utbudet av varor ökar på orten. Därför slipper man åka till en större stad för att handla.

Doxa

Kedjan och kommunen har skilda doxor. Den ena är en global spelare med verksamhet i flera europeiska länder. Men dess företagskultur utgår från den hierarkiska tyska affärskulturen. Där är man inte van att få ett nej från vare sig medarbetare eller leverantörer. Passar det inte så är det bara att lämna företaget eller avstå från affär. Även det svenska dotterbolaget är starkt påverkat av den tyska andan och medarbetare, mellanchefer och ledning är hårt drillade i den.

Sitt framgångsrika koncept vill företaget ogärna förändra när man går in på nya marknader. Därför är man ovillig att anpassa sortiment eller butiker till olika lokalsamhällen.

Kommunens företrädare lever i en annan föreställningsvärld. Samma politiska styre har suttit vid makten i 20 år. Samtidigt har de ekonomiska förutsättningarna ändrats mycket. Arbetslöshet och utflyttning är kommunens största problem. Man har försökt lösa dem utan framgång. Politikerna börjar känna sig oroliga inför det kommande valet. Invånarna vill ha en förändring. Politikerna är deltidspolitiker. De har alltså andra jobb i kommunen. Det gör att de är starkt rotade i den lokala miljön och påverkas av vad som sägs bland invånarna.

Trots allt finns det en gemensam doxa för båda parterna. Det beror på att alla som deltar i förhandlingen är infödda svenskar. Det ger dem tillgång till samma sociala koder. Vidare finns en förståelse för den svenska marknaden, eftersom företaget har verkat här under flera år och fått anpassa sig.

Men att kedjan är genomsyrad av tysk affärskultur kan ändå skapa kommunikationsproblem. Och att den har sitt huvudkontor i Stockholm kan även det vara ett kommunikationshinder – man tänker olika i huvudstaden och ute i landet. Att kommunen dessutom prioriterar lokalt producerade varor kan också bli en stöttesten, eftersom det internationella företaget ser stordrift som vägen till framgång.

Till sist kan förhandlingen även störas av att det finns en massa föreställningar om kedjan. De härrör från all negativ publicitet som den har fått. I sin tur kan de försvåra en saklig prövning av företagets anbud. På så vis kan de inskränka kommunens möjlighet att agera rationellt.

Disposition

Förhandlingen sker i ett antal etapper:

1) Först kontaktar lågpriskedjan kommunen för att visa sitt intresse för tomten. Det ger parterna en möjlighet att orientera sig mot varandra och samla information. Speciellt viktigt är det för kommunen, som inte har kunnat bereda frågan tidigare.

Den här inledande kontakten sker innan de två parterna ännu har träffats. Lågpriskedjan, som samtidigt förhandlar med flera kommuner, skickar då ett presentationsmaterial om sitt företag. Där finns ett förslag till en specifik tomt liksom ritningar på den tänkta byggnaden. Där finns även lite djupare information om företagets svenska verksamhet, till exempel hur många anställda man har per butik och hur sortimentet ser ut. Vidare ber man kommunen föreslå en lämplig tid, då kedjan kan komma och presentera sig närmare.

Kedjan skickar även med information om vilka som kommer att arbeta med butiksetableringen. Man bifogar dessutom en tänkt agenda för mötet samt en förfrågan om vilka kommunföreträdare, som man kan träffa då. Givetvis får kommunen lägga till punkter på agendan eller fråga efter personer som man i sin tur vill möta. Då kan man också efterlysa information som man behöver för att ta ställning till en etablering. Man bestämmer förstås själv vilka som ska delta på den egna sidan.

2) När kommunen har meddelat att man kan träffa företaget, så ordnas ett möte i kommunhuset. Det inleds med en orienteringsfas (*narratio*). Då får kedjans representanter en chans att presentera sitt företag. Det är viktigt, eftersom den negativa publiciteten påverkar kommunens uppfattning. Det gör det extra angeläget att vädra ut alla förutfattade meningar. Därför har företaget strategin att alltid börja externa möten med att den andra parten får berätta vad man har hört om kedjan, gärna allt det negativa. När sedan företaget beskriver sin syn på kritiken, så kan luften rensas så att man kan lyssna på varandra.

Därefter berättar företaget varför man vill ha den aktuella tomten och varför man vill etablera sig på orten. Man beskriver också vilken fördel det skulle vara för kommunen och dess invånare om kedjan kommer dit. Som stöd för det tar man upp exempel från andra kommuner, där man har ett framgångsrikt samarbete.

I den här fasen kan även kommunens ombud säga sin mening om etableringen. Då ger de sin syn på den lokala livsmedelsmarknaden. Vidare nämner de att också ICA intresserar sig för tomten och att kommunen kan erbjuda flera alternativ till den. Till sist tar de upp problem som gäller trafiken och bristen på infrastruktur.

3) Därefter kommer man till förslagfasen (*propositio*). Kedjan har tagit fram flera olika förslag. Men man redovisar inte alla genast. I stället har man viktat dem efter hur mycket de kostar och presenterar det billigaste först. Där ger man ett bud på tomten som ligger cirka 40 % över marknadspriset. Genom att överraska med ett högt bud hoppas man få kommunen att avstå från ytterligare krav. Avvisas förslaget frågar kedjans ombud vad som saknas i erbjudandet. På så vis vill man få ett motförslag. Det ger en indikation på hur högt man måste gå. Kanske säger kommunen att man kan tänka sig att låta kedjan få bygga på platsen, om den bekostar en intilliggande rondell samt låter uppföra ett fotbollsstadion.

4) Efter att båda parterna har presenterat sina förslag, börjar själva diskussionsfasen (*demonstratio*). Då slår företaget fast att butiken skulle bli lönsam för kommunen, eftersom den pressar matkostnaderna och ger jobb till flera personer. Man påpekar också det höga pris som man erbjuder samt att man bara är intresserad av den aktuella tomten.

Kommunen svarar med att man har kontaktat andra kommuner, där kedjan redan finns. Där har man fått mycket mer för sina tomter. Det motiverar att även en rondell och ett fotbollstadion ingår i köpeskillingen. Rondellen kommer ju att bli en konkurrensfördel, eftersom den gör det lättare att ta sig till kedjan än till konkurrenterna. Att sponsra kommunens största sport kommer vidare att ge goodwill bland invånarna, som nu har en negativ syn på företaget.

Företaget kontrar med att det inte skulle fungera ekonomiskt, eftersom kommunen är för liten. Den stora investeringskostnaden skulle aldrig kunna återbetalas. Däremot kunde man höja budet för tomten, så att kommunen själv kan betala för en rondell.

För det budet kan kommunen tänka sig att kedjan får uppföra butiken på en annan tomt. Där behövs ingen rondell. Då hamnar priset i nivå med vad kedjan har betalat för motsvarande lägen i de andra kommunerna.

Företaget lägger då fram ytterligare ett bud, där man erbjuder det ursprungliga priset plus att man betalar för en rondell. Men man har ett villkor och det är att man då får bygga sin standardbutik på den valda tomten utan komplikationer från kommunen när det gäller utseende eller storlek.

Det senare kan kommunen inte tänka sig, även om man kan gå med på priset plus löftet om en rondell. Men man vill inte acceptera ritningarna på butiken utan att miljökontoret och stadsplaneringskontoret får säga sitt, eftersom man prioriterar miljön. Om bygget inte passar in, kan det förstöra trivseln i området. Att se över ritningarna kan dessutom ta ganska lång tid på grund av sjukdomsfall på myndigheten.

Efter det här förslaget blir företagets representanter osäkra på hur de ska gå vidare. De söker lösa dilemmat genom att höja budet med 10 %, om det skulle underlätta för kommunen att acceptera den planerade butiken. Kommunen svarar att man kan tänka sig att låta butiken se ut som på ritningarna, om budet i stället

höjs med 30 %. Argumentet är att ökningen motsvarar kommunens kostnader för att området runt butiken ska hålla den miljöstandard som invånarna kräver.

Företaget svarar att 30 % plus en rondell skulle innebära en väldigt stor investeringskostnad, som blir svår att täcka med tanke på kommunens storlek. Men företaget kan tänka sig att höja till 15 % för att få en snabb och effektiv byggnadsprocess. Det budet vill kommunen tänka på och begär en paus för lunch.

När parterna återsamlas förklarar kommunen att man ska göra allt för att underlätta för kedjan att etablera sig på orten. Men eftersom tomten är efterfrågad av ICA, så vill man ha 20% över ursprungsbudet samt rondellen betald. Det accepterar lågpriskedjan, som i verkligheten hade tänkt sträcka sig till en ökning med 60 %.

5) Nu är det dags för en sammanfattning (*recapitulatio*). Man konstaterar att kommunen vill sälja tomten till kedjan mot kontant betalning samt att företaget står för den rondell som har varit påtänkt under flera år. Företaget kommer att få all hjälp man kan behöva för en problemfri byggnadsprocess.

6) Efter sammanfattningen kommer man till slutsatsen (*conclusio*). Den är att det blir ett framtida samarbete mellan kommunen och lågpriskedjan.

Scenario 9: Affärsförhandling mellan företag och potentiell kund

Här följer en redogörelse i jag-form för en förhandling. Vill du rekonstruera den får du modifiera scenariot efter hur många deltagare ni är, vilka ytterligare syften ni kan ha och vilka taktiker ni vill pröva.

Bladverket är ett företag som tillhandahåller växtinredning för kontor och offentliga miljöer. Vi har funnits på marknaden sedan 1967. Under den tiden har vår plattform varit främst Stockholmsområdet. Sedan två år tillbaka finns vi också i Skåne och Småland. För en tid sedan blev vi uppköpta av landets största företagsmiljöbolag. Nu är det dags att expandera även till andra delar av Sverige.

För att Bladverket ska kunna etablera sig på en ny plats med lokaler och personal måste vi komma upp till minst tvåtusen kärl (krukor med växt) där. I den region som nu är aktuell finns det redan två växtinredningsföretag. Det ena har verkat där i femton år. Företaget är väl förankrat och profilerar sig som den lokala leverantören. Det andra är en av Bladverkets största konkurrenter, som liksom vi vill etablera sig i hela landet. Det företaget kan ibland gå in och dumpa priserna i upphandlingar. Men då ger man avkall på servicen till kunden. Bladverkets starka kort är däremot den höga kvalitén på vår växtinredning samt god service på befintliga växter. Där håller de två andra företagen inte samma nivå.

Bladverket har blivit inbjuden till Stålbolaget, som är ett av Sveriges största industriföretag. Där är man inte helt nöjd med sin nuvarande växtleverantör. Men för den skulle vill man inte betala något högt pris till en ersättare. I stället ser man sig som en bra referenskund för Bladverket.

Intellectio

Jag har alltså fått kontakt med Stålbolaget och bokat in ett kundbesök. Det är ett steg i rätt riktning men ingen garanti för att en affär blir av. Jag ska träffa två inköpare, en man och en kvinna, som har beslutanderätt att eventuellt byta växtleverantör. Därför gäller det att vara extra väl förberedd.

Retorikens *intellectio* är ett bra verktyg för att förstå min uppgift, så att samspelet fungerar mellan mig och motparten. Vad jag vill är att på bästa sätt sälja in vår produkt och våra tjänster. Och går affären igenom kan Bladverket etablera sig snabbare i regionen. Det skulle hålla nere vår etableringskostnad där. Vidare skulle detta välkända företag vara en bra referenskund för Bladverket, inte bara i sitt närområde utan i hela landet.

Med tanke på affärens betydelse krävs en noggrann förhandlingsplan. Motpartens mål är förstås att få bästa service till lägsta pris. Man vill alltså få så mycket som möjligt för sina pengar. I förhandlingen kommer Stålbolaget som sagt att företrädas av två personer. Dem kan jag få information om genom kolleger som säljer andra företagsmiljötjänster, eftersom de redan samarbetar med Stålbolaget. En annan informationskälla är företagets senaste börsresultat. De visar sig vara mycket goda. Jag tar även en titt i lokaltidningen. Där finner jag att Stålbolaget ska nyanställa och bygga en ny fabrik intill den gamla.

Ett hinder för en affär kan vara att man invänder mot priset på varan och tjänsten. Jag har inte fått fram om Stålbolaget äger eller hyr sin växtinredning av sin nuvarande leverantör. Ett bra utgångsläge för Bladverket skulle vara om Stålbolaget hyr den. Då kan jag nämligen föreslå en ny och fräsch inredning. Och äger de sina nuvarande kärl, kan jag föreslå två alternativ:

1) För det första att de skaffar sig en ny inredning och kasserar sin gamla. För Bladverket skulle det innebära att det blir vi som får sälja den. Då kan vi föra in en stor mängd kärl i området. Fast för Stålbolaget kunde det eventuellt bli dyrare än nu. Det beror på vad för slags kärl man väljer.

2) För det andra att de bara skriver ett serviceavtal och behåller sina egna kärl. För Bladverket skulle det visserligen inte bli någon nyförsäljning. Men vi skulle ändå få disponera en stor mängd kärl, som skulle ge en betydande servicevolym. För Stålbolaget ger det här alternativet en möjlighet att pressa kostnaden genom att enbart betala servicepriset.

I förhandlingen kommer jag att argumentera för en ny växtinredning. Särskilt rekommenderar jag kärl av stål. De har en klassisk form med ett modernt snitt och tar inte över inredningen utan framhäver växterna på ett vackert sätt. Vidare borde stål passa Stålbolaget. Jag kommer också att presentera ett annat kärl som går i samma färg som Stålbolagets logga. Men jag vet samtidigt att valet kan falla på ytterligare någon typ av kärl.

Jag pratar aldrig öppet illa om konkurrenter. I stället lägger jag fram Bladverkets starka kort, som jag vet är konkurrentens svaga.

Jag förutser att förhandlingen börjar som ett rådslag och avslutas med att vi köpslår en del. Det senare beror på att Bladverket inte har samma grepp om prisnivån för växtinredning och service på nyetablerade marknader. Därför blir det en viktig punkt i förhandlingen att försöka få fram ungefär var priserna ligger. Men på Bladverket är vi inte intresserade av prisdumpning. Vi vill att affären ska vara rimligt lönsam.

När jag förhandlar i prisfrågan, så är mitt motto att inte lägga mig för högt. För börjar man högt för att sedan gå ner till ett mycket lägre pris, så kan det drabba tilliten. Kunden inser ju att hade hon sagt ja från början, så skulle kostnaden ha blivit mycket högre än vad den till sist blev. Då kan hon känna sig lurad. Jag vet alltid vilket Bladverkets lägsta pris är. Därför är skillnaden mellan idealmålet och det acceptabla lägre målet inte alltför stor.

Det som förenar oss är att Stålverket kräver mycket av sin växtinredning. Bladverkets höga servicenivå tillgodoser det. Därför har Bladverket kvar många av sina kunder sedan 1967.

Pistis, decorum och doxa

Redan när jag bokade in mötet med min motpart kom vi överens om att jag skulle starta med att presentera Bladverket. Det passar mig bra. För då kan jag från första början skapa *pistis*, alltså tillit mellan mig och kunden.

Dagen D har infunnit sig. Jag väntar i receptionen på de två inköpare som jag ska träffa. Redan vid första handslaget är begreppen *decorum* och *doxa* viktiga – artighet och respekt för motpartens tänkesätt. De begreppen följer sedan med som en röd tråd genom hela affärsförhandlingen. Målet är att det ska bli en affär och på sikt en fast relation mellan Stålbolaget och Bladverket.

Den artighet som jag visar är mer försynt än förtrolig. Respekten är viktig, för som säljare är jag mer beroende av Stålbolaget än vad det är av mig. Men om affären går i hamn kommer samarbetet att leda till större förtrolighet.

Dispositio

Jag gör en kort PowerPoint-presentation. Där tar jag upp följande punkter:

- Vilka är Bladverket? Vi har funnits sedan 1967 och är en del av ett av Sveriges största företagsmiljöbolag. Därför kan vi nu verka också utanför Stockholm. Experter på växtinredning och växtskötsel på företag. Var vi finns, omsättning, kreditvärdighet och så vidare.
- Varför Bladverket? Förstår inredning och arbetsmiljö bättre än våra konkurrenter. Vidare har vi växtgaranti – fri tillgång på ersättningsväxter.
- Varför växter? Producerar syre, renar luft och ökar luftfuktighet, skapar trivsel och trygghet, har en funktion i kontorsinredningen, förmedlar bilden av ett välskött och framgångsrikt företag.
- Service är inte bara vatten. Det är också växtutbyten, damning, bladplockning, gödning, beskärning, preparering mot ohyra, allt för att alltid ge en välskött växtpark.
- Tre slags avtal: hyres- och serviceavtal, köp och serviceavtal, enbart serviceavtal på befintliga kärl.
- Visar ett axplock av vilka våra kunder är.
- Organisationsschema över Bladverket och var vi ingår i det stora företagsmiljöbolaget.
- Visar bilder på hur olika nya växtinredningar kan se ut.

I en affärsförhandling måste jag vara rörlig. Det betyder att belysa frågorna från olika håll. Och framför allt leva mig in i motpartens perspektiv, även om det inte sammanfaller med mitt eget. Men när det passar kan jag förmedla det också.

Under förhandlingen använder jag olika språkliga taktiker. Intuitivt anpassar jag mig till växlande krav. Så kan det bli aktuellt att *förtiga* svårigheter om Stålbolaget vill ha en snabb leverans, eftersom jag känner till att Bladverket för tillfället har leveransproblem. Men i stället säger jag att vi självklart kan ordna saken. Jag vet ju att om affären går igenom får ordern högsta prioritet hos vår leveransavdelning. Att *fördunkla* kan också bli aktuellt. Kanske uttrycker jag mig rätt allmänt för att kunden ska börja ställa frågor utifrån sitt eget perspektiv. För då kan bra information komma fram. Att *förstärka* är också viktigt. Därför ger jag eftertryck åt det som kan vara intressant för kunden i olika inredningsförslag. Även att *försköna* ingår i min repertoar – mer än jag kanske är medveten om. Som inredare måste jag bygga upp en tilltalande bild av vad Bladverket kan göra för den inre miljön. Samtidigt måste den stämma med fakta, så att inte kunden blir lurad.

Som säljare kan jag aldrig avfärda motpartens ståndpunkt. Men genom *antilogos* kan jag använda perspektivbyten för att förändra den. Ett exempel är att Stålbolaget enbart diskuterar prissättningen på sin växtinredning. Men jag vill hellre lägga tyngdpunkten på Bladverkets höga servicenivå. Liksom att en ny växtinredning skulle förbättra företagets inre miljö för både personal och besökare. Stålbolagets problem är ju att de inte är nöjda med vad de nu har, därför att växterna har tappat sitt prydnadsvärde.

Mitt nästa drag i förhandlingen är att delvis gå Stålbolaget till mötes: ”För närvarande har ni 600 kärl i er växtpark. Med en ny växtinredning och med de nya kärl som ni såg bilder på i min presentation kan vi minska antalet till 500. På så vis får vi ner er kostnad. Och nu står kärlden som soldater på rad i korridorerna. Med en ny växtinredning får ni en mer levande miljö, där vi använder kärlden och växterna i grupper och enstaka kärl på strategiska platser i era lokaler.”

Jag råkar sällan ut för att någon annan styr förhandlingen genom sin språkliga överlägsenhet. Det beror nog på att få av mina motparter förstår sig på växtinredning. Därför är det viktigt att jag lägger fram mitt budskap målade och levande, så att kunden begriper det.

När det gäller prissättningen intar jag oftast en lyssnande roll. För jag vet att den hänger på vad kunden vill investera. Men även på andra faktorer, som det visar sig här. För ett nytt förhållande kommer upp. Stålbolaget finns även i två andra städer i Sverige, där Bladverket är etablerat. Därför frågar de två inköparna: Om man räknar in också dem i affären, kan Bladverket då ge ett bättre pris? Frågan kommer inte som en överraskning för mig. Jag känner till de två andra städerna och vet också att Bladverket inte sköter växtinredningen där. I det läget frågar jag hur många kärl det finns sammanlagt i de tre städerna. Det har man inte klart för sig utan ber att få återkomma om det under veckan.

Efter den här vändningen ber jag om ett nytt möte, där jag kan lägga fram en prissättning på två olika alternativ: antingen en ny inredning eller enbart ett serviceavtal på Stålbolagets befintliga växtinredningar. Vi kommer överens att

träffas redan veckan därpå. Jag bestämmer mig för att be Bladverkets VD följa med då för att visa att vi tar affären på största allvar.

Efteråt utvärderade jag mötet. Den manliga inköparen var mycket intresserad av Bladverkets produkter och tjänster. Han stod för de flesta frågorna om både prissättning och inredning. Den kvinnliga inköparen verkade ha starkare känslor till den nuvarande leverantören. Hon var bland annat kritisk till ett av mina inredningsförslag. Samtidigt sade hon sig vara mycket intresserad av växtinredning. Jag frågade om hon ville vara med och ge synpunkter under arbetets gång. Det ville hon gärna. Jag insåg att det är den kvinnliga inköparens tillit som jag nu måste väcka för att affären ska bli av.

Scenario 10: Interkulturell affärsförhandling (anonym författare)

Kajsa Landås och Britta Sunesson träffas på projektledarkursen Kulturverkstan i Göteborg. De delar samma intresse för design och mode och bestämmer sig för att starta ett företag ihop. I första hand vill de satsa på att tillverka t-shirts. Men de är båda upprörda över de förhållanden som råder för många fabriksarbetare. En billig t-shirt innebär oftast att de som har producerat den lever och verkar under usla villkor. Det vill säga barnarbete, låga löner, långa arbetsdagar och farliga kemikalier i tillverkningen. Det är något som de båda vill undvika. Därför bestämmer de sig för att starta ett företag med högre krav på produktionssättet. De väljer att kalla det New Attitude för att markera sitt intresse för etiska och ekologiska värderingar.

Intellectio

För att kunna producera t-shirts enligt etiska och ekologiska värderingar gäller det för Karin och Britta att hitta en lämplig fabrik. Eftersom Kajsa tidigare har jobbat och bott i Sri Lanka börjar de leta där. Kajsa har ett stort nätverk på ön och kan också språket. De reser runt i landet, men ingenstans hittar de någon som kan göra t-shirts enligt deras principer. Därför bestämmer de sig för att starta en egen fabrik.

Det är inte lätt för en utlänning att få tillstånd till det i Sri Lanka. Och att de dessutom är två kvinnor gör inte problemet mindre. Därför kontaktar de sin lankaiske vän Kamal Karunanayake, professor i ekonomi. De ber honom att följa med, när de ska träffa en utredare på Board of Investment som är den ansvariga myndigheten för handel i Sri Lanka.

Utredaren nappar inte alls på deras affärsidé utan anser att alla fabriker i landet redan har bra villkor. Han förstår inte heller vad de är ute efter utan tycker att det låter som något buddistiskt. Han tror att de vill syssla med välgörenhet, för inte kan man väl tjäna pengar på etik och ekologi?

Mötet blir en besvikelse. De börjar fundera över vart de nu ska vända sig. Av en slump träffar de på en svensk fabrikör som arbetar på Sri Lanka vid namn Lars Johansson. Han tipsar om några sömmerskor på en madrassfabrik i Kadawatha, som han tycker att de ska kontakta. Tipset leder till att de bestämmer ett möte med den mycket erfarna sömmerskan Rukmani. Efter att ha varit arbetsledare i 23 år på

en textilfabrik har hon precis förlorat sitt jobb och är nu arbetslös. Orsaken är att hon gick emot sin fabrikschef, när man införde nya hårdare produktionsmål.

Nu har Kajsa och Britta chansen och börjar planera sitt möte med Rukmani. De gör efterforskningar om Kadawatha, där hon bor. Orten visar sig ligga en och en halv mil nordost om huvudstaden Colombo. Det skulle ge perfekta transportmöjligheter för att exportera t-shirtsen till Sverige. De får också veta att det går att hyra ett våningsplan för symaskiner från ett familjeföretag på orten. På så vis har de en lokal. Men det gäller också att få med Rukmani på deras idé. Hon tackar ja till att träffa dem. Nu ska de förbereda sig för mötet med henne. De börjar fundera kring några grundläggande frågor:

Behov

Brittas och Kajsas behov är tydligt. För att kunna starta sin fabrik och få igång företaget måste de hitta en person på plats som är villig att samarbeta med dem. Det ska vara någon som de kan lita på och där personkemin stämmer.

Motpart

Efter att ha frågat ut Lars Johansson om allt han vet om Rukmani får de reda på en hel del. Lars känner till henne väl, eftersom han tidigare var kund till fabriken som hon jobbade på. Då hade han fått ett mycket gott intryck av henne. Hon är 37 år gammal och lever tillsammans med sin man och sina två barn på 12 och 14 år i ett litet hus i Kadawatha. Sömmerska hade hon varit sedan hon var 14 år. Av sin omgivning anses hon som väldigt kunnig på sitt jobb. I fabriken ansvarade hon för ett arbetslag på tio kvinnor, men då hennes chef ville höja produktionsnivåerna från redan högt uppsatta mål valde hon att säga ifrån. På kuppen förlorade hon sitt jobb. Hennes handlingssätt visar på stort mod och en vilja till förändring. Rukmani kan ingen engelska och vet ingenting om datorer. Bland sina kolleger är hon mycket omtyckt och uppskattad.

Mål

Målet med förhandlingen är att få Rukmani intresserad av deras affärsidé och samtycka till att bli deras samarbetspartner och ansvara för deras fabrik. Det andra målet är att få hennes tidigare kolleger att hoppa av sitt nuvarande jobb och börja arbeta för New Attitude istället.

Syfte

Syftet med förhandlingen är att kunna starta en produktion på ön enligt Brittas och Kajsas affärsidé att kombinera ekologi och etik med kvalitet och snygg design. Ett annat syfte är att ta fram en produkt som inte kan skada vare sig människor eller miljön.

Svårigheter

Britta och Kajsa räknar med flera svårigheter. En är om Rukmani vågar tacka ja till deras erbjudande. Det är inte vanligt med kvinnliga företagare i Sri Lanka. Vad ska till exempel hennes man säga? Och vad ska hon själv säga om att det är två kvinnor som driver företaget? Kanske finns det heller inte någon personkemi

mellan dem. Och möjligen är Rukmani inte så duktig som det sägs om henne. En annan svårighet är att Britta och Kajsa bara har en vecka kvar av sin vistelse i landet. Hinner allt bli klart innan de måste åka tillbaka till Sverige? Det är många frågor som de inte har något svar på.

Möjligheter

Möjligheterna är många och Britta och Kajsa tror att om de bara får med sig Rukmani på sin idé, så kommer hon att förstå fördelarna med att bli deras samarbetspartner.

Disposito

Mötet bestäms till en torsdag eftermiddag klockan 13.00. De är hembjudna till Rukmani. Med dem följer även en tolk.

Inledning

Britta och Kajsa har köpt med sig några svenska gåvor, som svenskt glas och svenska delikatesser. De överlämnas till Rukmani, som blir mycket glad över dem. Hon blir också förtjust över att Kajsa kan hennes språk, om inte helt flytande så nästan. Rukmani bjuder in sällskapet till sitt lilla vardagsrum, där hon har dukat fram en typisk lankesisk lunch. Där börjar de med att presentera sig för varandra. Tolken hjälper till när det uppstår språkförbistring samt översätter åt Britta.

Genomförandet av själva förhandlingen

Britta och Kajsa har lagt upp förhandlingen enligt retoriska principer:

- *Partitio*, där de förklarar hur de har tänkt sig mötets uppläggning
- *Narratio*, där de tar upp problem som finns när man tillverkar ekologiska och etiska varor, hur situationen ser ut idag runt om i världen och då speciellt i Sri Lanka, samt varför de vill starta en egen fabrik och ha just Rukmani som partner
- *Propositio*, där de lägger fram sina förslag för att lösa problemen och visar var Rukmani kommer in i bilden
- *Demonstratio*, där de diskuterar frågor som vikten av goda arbetsförhållanden, engagemang bland personalen, empowerment (utveckling), demokrati, transparens, kvalitet och design samt lokal spridning och där Rukmani får lägga fram sina åsikter
- *Recapitulatio*, där de sammanfattar vad som sagts under förhandlingen
- *Conclusio*, där de söker nå en uppgörelse med Rukmani

Elocutio

Eftersom Kajsa har jobbat och bott i Sri Lanka, bestämmer de sig för att förhandlingen ska hållas på det lokala språket. Men även om Kajsa behärskar det ganska bra vill de ändå ha med sig en tolk, om det skulle uppstå några kommunikationsproblem. Och eftersom Britta inte förstår språket, så kan tolken hjälpa henne med förklaringar. Kajsa är den av de båda som får ta kommandot i förhandlingen. Hon har ett personligt sätt att tala, eftersom hon har egna

erfarenheter från landet. Men hon är också emotionell, eftersom hon verkligen brinner för deras affärsidé. Samtidigt är hon saklig och duktig på att leda överläggningen framåt.

Logos

Mötet med Rukmani inleds med de sedvanliga öppningsfraserna. Det är viktigt för Britta och Kajsa att inte komma inklampande som västerlänningar med attityden att de kan och vet mest. Det är också viktigt för dem att båda parter ska få chansen att säga sitt. Det är inte vanligt att kvinnor i Rukmanis ställning förhandlar om affärer, så det gäller att vara öppen och uppmärksam mot henne.

Det som också är betydelsefullt för Britta och Kajsa är att visa sin personliga övertygelse att det faktiskt går att förändra klädtillverkningen, något som Rukmani inte alls tror i början. Där får Britta och Kajsa verkligen lägga manken till för att övertyga henne. Självklart måste företaget tjäna pengar, men Kajsa och Britta vill även att deras företag ska ge ringar på vattnet för ortsbefolkningen. Då är det viktigt att visa hur djupt de tror på att världen kan förändras också med små medel.

Decorum

Eftersom Britta och Kajsa blir hembjudna till Rukmani vill de gärna ta med sig en gåva. För det gör man när man går hem till någon på ön. De har också valt en kvinnlig tolk som en gest mot sin värdinna. Det här är ett möte kvinnor emellan. Eftersom det är en annan kultur och Rukmani har en helt annan inställning till arbetsmiljö, avtal, lön etcetera, så får de gå varsamt fram och inte låtsas att de redan sitter inne med alla lösningar.

Doxa

Eftersom Rukmani tidigare har blivit illa behandlad av sin förre arbetsgivare är hon först lite avogt inställd. Liksom utredaren på Sri Lanka Board of Investment, så har även hon en tydlig bild av hur en fabrik i landet ser ut och verkar. Därför är det viktigt för Kajsa och Britta att visa att det är möjligt med förbättringar liksom för Rukmani att tjäna pengar, om hon vill satsa på deras idé och samarbeta med dem. Britta och Kajsa lyfter fram sina viktigaste argument. Man kommer att erbjuda de anställda

- tre gånger så hög lön som genomsnittet för Sri Lankas textilarbetare, vilket är mellan 450 och 600 kronor i månaden, beroende på ålder och erfarenhet
- en bra arbetsmiljö, minst i nivå med vad den brukar vara i Sverige
- ett starkt inflytande över produktionen
- sjukersättning
- möjlighet att lära sig data och engelska

Kunskap

Rukmani har betydligt lägre utbildningsnivå än Britta och Kajsa. Hon har jobbat i fabrik sedan hon var 16 år och vet inte mycket om världen utanför hennes stad. Därför måste Britta och Kajsa gå försiktigt fram, så att det inte känns som de kör över Rukmani.

Rukmani har å sin sida mycket stor kunskap om textiltillverkning och fabriksarbete, något som varken Britta eller Kajsa vet så mycket om. Att visa att de verkligen behöver just HENNES kunskap är därför en viktig del av förhandlingen.

Facit

Förhandlingen gick bra och nu tillverkar New Attitude sina t-shirts i samarbete med Rukmani och hennes kvinnliga kolleger. Att det lyckades berodde i mycket på att Britta och Kajsa var väl förberedda inför sitt möte. New Attitude har konkret förbättrat livet för flera lankesiska kvinnor, som nu kan spara pengar. De har startat egna bankkonton och delat med sig till sin by som idag är skuldfri.

Scenario 11: Politisk förhandling mellan tre partier (anonym författare)

Nedanstående scenario kan användas som underlag för en förhandling mellan tre partier, eller bara två av dem.

Scenariot gäller en förhandling mellan socialdemokraterna, vänsterpartiet och miljöpartiet för att skapa en gemensam plattform i EU-frågor liksom i utrikes- och säkerhetspolitiska frågor inför nästa val. De här frågorna hör till de svåraste för partierna att komma överens om. Eftersom försvarspolitikerna samordnas allt mer med utrikes- och säkerhetspolitiken, kommer även den att diskuteras.

Utgångspunkten är den politiska situation som rådde i början av 2008 efter socialdemokraternas valnederlag 2006. Förhandlingens yttre ram är att socialdemokraterna har bjudit in de andra partierna till en överläggning i partihögkvarteret på Sveavägen. Med på förhandlingen finns partisekreterarna och ett par sakpolitiska företrädare för respektive parti.

Socialdemokraterna har en positiv grundsyn på EU och ser gärna ett svenskt medlemskap i EMU. Man ser också positivt på EU:s gemensamma säkerhets- och utrikespolitik och vill utveckla den. Partiet är för ett svenskt deltagande i fredsfrämjande insatser inom såväl FN:s, EU:s och Nato:s ram. Det svenska försvaret ska kunna användas för både internationella insatser och nationella försvarsuppgifter. Man är för ett nära militärt samarbete med EU, Nato och USA men står ändå fast vid den militära alliansfriheten. Man har en positiv syn på svensk försvarsindustri, samtidigt som man anser att Sverige ska bedriva en restriktiv vapenexport. Man är mån om att stödja FN-systemet. När det gäller Palestinakonflikten är man för att bilda en palestinsk stat men betonar också Israels behov av säkerhet.

I sin politik måste socialdemokraterna ta hänsyn till interna opinioner som är kritiska till flera av partiets officiella ståndpunkter. Många medlemmar har en i grunden kritisk inställning till EU. Under EMU-valrörelsen var det flera ministrar

som stödde nej-sidan. Sannolikt kommer partiet att ligga lågt i just EMU-frågan under den kommande mandatperioden. De socialdemokratiska sidoorganisationerna har haft en mer radikal agenda än partiet. Inom Broderskapsrörelsen finns till exempel en stark opinion mot svensk vapenexport. Broderskaparna har också en mer pro-palestinsk inställning än partiledningen.

Vänsterpartiet är ett EU-kritiskt parti, som i grunden vill lämna unionen. Partiets linje är idag att folkomröstningens beslut ska respekteras. Man är dock starka motståndare till såväl EMU som den europeiska säkerhets- och försvarspolitiken. Likaså är man kritiskt inställda till svenskt engagemang i fredsfrämjande insatser, särskilt då under Nato:s och EU:s flagg. Sverige bör lämna Natosamarbetet Partnerskap för Fred. Det svenska försvaret ska ha ett nationellt fokus. Som enda parti anser man att svensk trupp ska tas hem från Afghanistan. Partiet kan acceptera vissa fredsfrämjande insatser, men då endast i FN:s regi. Vänsterpartiet vill stoppa all svensk vapenexport till stater i konflikt, således även till USA och Storbritannien.

Miljöpartiet är det mest EU-kritiska partiet och det enda som formellt fortfarande förordar utträde ur unionen. Frågan drivs dock inte av partiledningen, och de har även verkat för att kravet ska strykas ur partiprogrammet. Till skillnad från vänsterpartiet är man mycket positiv till fredsfrämjande insatser. Miljöpartiet vill att det svenska försvaret helt inriktas på internationella insatser och att den nationella försvarsförmågan nedmonteras. Bland pacifistiska gräsrotter finns dock visst motstånd mot denna linje. Miljöpartiet delar vänsterpartiets syn på svensk vapenexport.

Intellectio

Förhandlingens *mål* är att lägga grunden till en gemensam politisk plattform, som de tre partierna ska kunna gå till val på. Plattformen ska vara så tydlig att man kan ge väljarna besked i en rad viktiga frågor. Samtidigt ska man kunna möta angrepp från den borgerliga alliansens partier, som sinsemellan är betydligt mer eniga i säkerhets-, utrikes- och EU-frågor. Därför är det viktigt att plattformen visar att de röd-gröna är ett trovärdigt och seriöst alternativ. Plattformen ska också vara grunden för en ny regerings politik. Därför måste alla partier kunna ställa upp på den både under valkampanjen och i regeringsställning.

Det övergripande *syftet* med förhandlingen är således att skapa förutsättningar för ett maktskifte och ett gemensamt regerande för en röd-grön koalition.

Partierna har delvis olika *behov* inför förhandlingen. Frågor som berör utrikespolitiken har ofta starkt symbolvärde för vänsterpartiets medlemmar och väljare. Därför är det viktigt att partiet kan visa upp att man har haft en ordentlig inverkan på den nya plattformen. Paradoxalt nog har dock frågor om säkerhets- och försvarspolitik relativt låg status i partiet och under regeringen Persson accepterade vänsterpartiet en lång rad beslut som stred mot partiets linje i dessa frågor. Vänsterpartiet är i regel *emot* saker på det här området, medan de egna konstruktiva policyförslagen ofta finns på andra områden. Går det att byta till sig framgångar på andra områden mot eftergifter inom säkerhets- och försvarspolitiken är nog vänsterpartiet öppet för det.

Miljöpartiet har liksom vänsterpartiet en radikal medlems- och väljarbas att tillfredställa. Det är viktigt att man kan visa upp ett tydligt alternativ till alliansregeringens politik. Miljöpartiet har länge verkat för att få in miljö- och klimatfrågorna i säkerhetspolitiken, vilket man slutligen lyckats med. Man har alltså egna konstruktiva frågor att driva fram.

Socialdemokraternas framgång i valet vilar på att man kan attrahera marginalväljare från det borgerliga blocket. Partiet måste säkerställa att man får en plattform som inte är alltför radikal, eftersom det skulle riskera att stöta bort väljare. Dessutom måste plattformen vara så realistisk att det går att regera utifrån den. Man är nog med det ansvar som följer med regeringsmakten. Den plattform som det norska systerpartiet lyckades förhandla fram med Socialistisk Venstreparti och Senterpartiet kan tjäna som en förebild. Där intar man en mer USA-kritisk hållning och lägger ökad vikt vid FN, samtidigt som en stor del av politiken är *business as usual*.

All tre partier är *motparter* i förhandlingen, om än i olika konstellationer. Å ena sidan har miljöpartiet och vänsterpartiet som radikala småpartier ett gemensamt intresse av att driva socialdemokraterna i en mer radikal riktning. Samtidigt finns det frågor där miljöpartiet står närmare socialdemokraterna än vänsterpartiet, till exempel rörande försvarspolitiken. Styrkeförhållandena i förhandlingen kommer också att skifta efter vilka frågor som kommer upp. Så har till exempel miljöpartiet haft flera starka försvarspolitiska företrädare, samtidigt som man inte gjort så mycket väsen av sig inom utrikespolitiken. För vänsterpartiet förhåller det sig tvärtom. Som det stora parti socialdemokraterna är har man relativt tunga namn inom båda områdena. Det ökar partiets chanser till ett brett genomslag i förhandlingen.

En svaghet med miljöpartiet som förhandlingspart är deras avsaknad av partipiska, vilket gör att förhandlarnas mandat kan komma att ifrågasättas. Det har till exempel hänt att en majoritet av miljöpartiets riksdagsgrupp har lagt en motion som helt går emot den linje som partiledningen drivit utåt.

Förhandlingen kan innehålla en rad *svårigheter*. En besvärande omständighet är att partierna har begränsad erfarenhet av att göra upp i de aktuella frågorna. Man har också stora intressekonflikter, som kanske inte går att lösa upp.

Det finns också en risk att media får reda på att förhandlingen pågår, vilket kan leda till att delar av den börjar föras av och via media. Allehanda intressen i partierna kan då mobiliseras och ha en negativ inverkan på överläggningarna. Ett misslyckande skulle innebära ett svårt slag mot de röd-grönas trovärdighet som regeringsalternativ.

Förhandlingen innehåller också en del *möjligheter*. Alla partierna är eniga om att alliansregeringen har tagit Sverige alltför nära Nato. Därmed har man något att samlas kring. Man bär också med sig vetskapen om att partierna faktiskt har kunnat komma överens, även när man i grunden är djupt oeniga, som i försvarsuppgörelsen 2004.

Elocutio

Partierna har lite olika sätt att uttrycka sig på. Vänsterpartiet är en smula slagordsmässiga, i synnerhet när det gäller att uttrycka sin syn på USA, Nato och

EU. Socialdemokraterna har efter ett långt maktinnehav ett ganska byråkratiskt språk. Att det är ideologiskt mer nollställt är något som man kan utnyttja till sin egen fördel i vissa sammanhang. Så kan man acceptera en mer radikal retorik hos sina allierade utan att därför behöva ändra sin egen hållning – den kapslas bara in i det ämbetsmannamässiga språket. I regeringsställning kommer utrikesministerposten dessutom med all sannolikhet att tillfalla socialdemokraterna och då kan man ändå kontrollera hur man talar till omvärlden.

I den aktuella förhandlingen påverkas språkbruket av vilka som talar. Partisekreterarna är inte experter på de områden som diskuteras. Därför rör de sig med allmänpolitiska uttryck. De sakpolitiska företrädare som ingår i delegationerna har ett annat och mer precist språk. Inom säkerhetspolitiken finns det en särskild vokabulär som få utomstående behärskar. Men en lyckad förhandling kräver ett språk som är tillräckligt tydligt också i ett allmänt perspektiv, så att alla förstår vilka kärnfrågorna är.

I de fall när man inte blir överens, kan man välja att skjuta på frågan tills efter valutgången. Genom språkliga taktiker får man då försöka formulera sin valplattform så att partierna verkar ha en gemensam linje, även om det inte är så.

Doxa

En gemensam doxa för de tre partierna är att man ser en vänsterpolitik som principiellt bäst. Man har en gemensam uppfattning om att Sverige har blivit mer orättvist med alliansregeringen. På en rad områden har alla partierna en tydlig bild av vilken politik som bör föras istället.

När det gäller EU-politiken är situationen helt annorlunda. Vänsterpartiet och miljöpartiet lever i en föreställningsvärld, där EU-medlemskapet har varit till nackdel för Sverige och försvagat vår nationella demokrati. Man vill inte ha en djupare europeisk integration, utan ser helst att Sverige lämnar samarbetet. Det är en uppfattning som delas även av många av socialdemokraternas sympatisörer.

Socialdemokraterna har på den här punkten en omvärldsuppfattning som i stora drag överensstämmer med de borgerliga partiernas, även om man kan göra olika värderingar av EU-medlemskapets förtjänster och svagheter. Enligt deras mening är ett europeiskt samarbete både önskvärt och nödvändigt i en tid av accelererande globalisering. EU bidrar till fred och ekonomisk utveckling. Vår röst blir inte svagare av EU-medlemskapet. I stället vinner vi nytt inflytande. Från ett socialdemokratiskt perspektiv erbjuder EU en möjlighet för politiken att stävja marknaden. Ett borgerligt perspektiv kan istället vara att EU-medlemskapet ska ge marknadskrafterna ett ökat spelrum.

Inom säkerhetspolitiken enas de röd-gröna av att de alla står fast vid den militära alliansfriheten. För de flesta medlemmarna i de tre partierna är detta en fast doxa. Alliansfriheten är en del av den nationella identiteten och få har bemödat sig att sätta sig in i *varför* man inte bör gå med i Nato. Samtidigt finns viktiga skillnader i säkerhetspolitisk doxa mellan främst vänsterpartiet å ena sidan och miljöpartiet och socialdemokraterna å andra sidan.

Vänsterpartiets syn på säkerhetspolitiken skiljer sig från alla övriga riksdagspartier. Enligt partiet ökar inte vår säkerhet genom ett europeiskt säkerhetssamarbete. Internationella insatser bidrar snarare till att förvärra

konflikterna i världen. Därför bör vi lämna såväl Partnerskap för Fred som EU:s försvars- och säkerhetspolitiska samarbete. Försvaret bör åter fokusera på att värna det egna territoriet. Synen på USA och EU:s imperialistiska tendenser har en central roll för att forma partiets säkerhetspolitiska ståndpunkter.

Miljöpartiet och socialdemokraterna står för en helt annan världsbild. Båda partierna betonar vikten av fredsfrämjande insatser och att konflikter ska lösas genom europeiskt samarbete. Samtidigt skiljer sig de två partierna åt i graden av entusiasm inför EU:s försvars- och säkerhetspolitik och i synen på avvägningen mellan internationella insatser och nationellt försvar.

Frågan om försvarsbesparingar är idag inte längre lika brännande mellan de röd-gröna partierna som tidigare, sedan alliansregeringen aviserat avsevärda nedskärningar av försvarsanslaget. Därmed har doxa inom det politiska systemet förändrats. I budgetmotionerna fann sig miljöpartiet snopet omsprunget i besparingsiver av socialdemokraterna. Om denna nya doxa överensstämmer med vad allmänheten tänker är oklart. Å andra sidan brukar dessa frågor inte väga särskilt tungt hos svenska folket när det går till val.

För miljöpartiet har miljö- och klimatfrågor en central roll i hur man ser på världen. Partiet var således tidigt ute med att vilja integrera de frågorna i den svenska säkerhetspolitiken. Nu har partiets uppfattning blivit doxa, sedan en enig Försvarsberedning har lyft fram klimatförändringarna som det största hotet mot Sveriges säkerhet.

I förhandlingen kommer den politiska doxan att spela en viktig roll. Hur ska partier som har så helt skilda bilder av EU kunna enas om en gemensam politik i EU-frågor? Med Mona Sahlin har socialdemokraterna därtill fått en stark europavän som partiledare, i kontrast mot den mer skeptiske Göran Persson. Dessutom är det möjligt att Margot Wallström kommer hem från Bryssel och ges en framträdande roll i partiet. Därmed blir det svårare för socialdemokraterna att jämka ihop en mer EU-kritisk hållning med vänsterpartiet och miljöpartiet. Vänsterpartiet och miljöpartiet kommer samtidigt att hänvisa till att deras syn på EU delas av många av socialdemokratins väljare, inte minst i Norrland och på landsbygden.

Samhälle

Förhandlingarna har en central roll i försöket att skapa ett röd-grönt regeringsalternativ. Under den förra mandatperioden klargjorde Göran Persson att han såg samarbetet med miljöpartiet som ett strategiskt partnerskap. De båda partierna behövde varandra. Socialdemokratin behövde miljöpartiets gröna perspektiv och kopplingen till de nya sociala rörelserna. Miljöpartiet behövde socialdemokratins storlek och erfarenhet av att regera för att förverkliga sina idéer. Säkerligen hade båda partierna sökt inspiration i Tyskland, där Die Grünen under regeringen Schröder kunde få ett reellt inflytande på politiken i landet. Med Joschka Fischer som utrikesminister fick man en bild av hur långt "Realos" kunde nå genom förhandlingar, i kontrast till de absolutistiska "Fundis" allt-eller-inget-mentalitet. För att fördjupa relationen mellan socialdemokraterna och miljöpartiet anordnades ett antal seminarier, där partiföreträdare skulle få möjlighet att stifta närmare bekantskap med varandra. Även om detta inte var förhandlingar i formell

mening, så kan sammankomsterna nog ändå betraktas som en strävan att förhandla fram konsensus.

När det gäller vänsterpartiet är relationerna svårare. Det partiet är en konkurrent till både socialdemokraterna och miljöpartiet. Vänsterpartiet kommer alltid att kunna hävda att man värnar mer om jämlikhet än socialdemokraterna. Därmed kan man knipa väljare på partiets vänsterkant. Dessutom finns inom socialdemokratin en antipati mot det gamla kommunistpartiet, vars partiledare för inte länge sedan kallade sig för just kommunist. Med miljöpartiet konkurrerar vänsterpartiet om väljare till vänster om socialdemokraterna. Således skulle socialdemokraterna och miljöpartiet egentligen nog helst vilja klara sig själva. Men de politiska realiteterna ser annorlunda ut. Därför måste de tre partierna bygga en gemensam plattform. Förhandlingar är vägen dit.

Från regeringssamarbetet i Norge har man lärt att förhandlingar för något gott med sig till ett koalitionsbygge. Man skapar en gemensam syn på ett antal strategiska frågor. Det gör att man har dessa att utgå från när man sedan tar ställning i olika sakfrågor. Det kan vara en styrka för både de enskilda partierna och koalitionen. I politiken ägnas ofta större delen av tiden åt kortsiktiga utspel, medan man sällan tvingar sig att ägna tid åt de långsiktiga frågorna.

Under den förra mandatperioden fanns ingen överenskommelse mellan socialdemokraterna och samarbetspartierna om de strategiska frågorna. Därmed kom man mest att mötas i tidspressade budgetförhandlingar, där målet för deltagarna var att nå framgång i sakfrågor. I de aktuella förhandlingarna är situationen en annan. Nu har man relativt gott om tid. Man har flera arbetsgrupper som träffas över en längre tidsperiod. En sådan process borde innebära att man vid sidan av de politiska resultaten också bygger en ny gemenskap, ett ”vi”. Därtill kan förhandlingsarbetet användas som ett sätt att utåt visa att man växer samman. Detta är något som alliansen var skickliga att spela på under upptakten till valrörelsen 2006. Partiledarna i alliansen såg ut att trivas med varandra när man sågs hemma hos Maud Olofsson i Högfors och hos Göran Hägglund i Markaryd.

I förhandlingen finns samtidigt hinder i form av de politiska partiernas olika kulturer. Så uppfattas socialdemokraterna som arroganta och maktfullkomliga av de andra partierna, medan man ser sig själva som ansvarstagande och lyssnande. Men det är åsikter som kan komma att modifieras efter en tid i opposition. Socialdemokraterna har en starkt kollektivistisk kultur och man betraktar sig i stor utsträckning som gruppmedlemmar snarare än som individer.

Miljöpartisterna ser sig som välanpassade i riksdagsarbetet och menar att man skiljer sig från de andra partierna bara genom sina politiska åsikter. Andra partier tycker tvärt om att miljöpartisterna är svårförutsägbara och känslolösa. Idealism och individualism kännetecknar partiets riksdagsgrupp.

Vänsterpartiet uppfattar sig själva som att de ständigt är i opposition. Partiet består av starka individualister, som ständigt ifrågasätter, argumenterar och diskuterar. De kritiserar oavslutligt varandra.

Det återstår att se om dessa kulturskillnader kommer att sätta käppar i hjulet på förhandlingen eller om man vid det här laget känner varandra så väl att det ska gå att komma överens.

Scenario 12: Förhandling om kommunalpolitisk koalition (Daniel Krång Anderson)

I Justerdals kommun har kommunvalet resulterat i att högra och vänstra blocket har fått lika många röster. Mandatfördelningen i kommunfullmäktige ser ut såhär: moderaterna 12, folkpartiet 3, centerpartiet 2, kristdemokraterna 3, socialdemokraterna 16, vänsterpartiet 2, miljöpartiet 2 och sverigedemokraterna 1. Inget av blocken vill alliera sig med sverigedemokraterna. Därför har de senare fått en vågmästarställning med sin representant Måns Larsson. Han har ordnat borgerlig majoritet i kommunstyrelsen, röd-grön majoritet i facknämnderna och en socialdemokratisk budget. Resultatet har blivit att inte ett enda ärende där det finns politisk oenighet kommer upp i fullmäktige.

– Så går det ju inte att ha det. Vi folkvalda måste ta ansvar och utveckla kommunen, säger kommunalrådet Ingela Sten (fp). För att bryta dödläget *inleder folkpartiet och socialdemokraterna en förhandling* om möjligheten att skapa en koalition mellan partierna. Går det trots att de tillhör olika block? Efter att ha kommit fram till att man till största del är överens om politiken, sätter sig tre kommunalråd från varje parti ner för att förhandla om de frågor där meningarna går isär. Syftet är att bli eniga även där för att kunna genomföra en blocköverskridande koalition. I huvudsak gäller det tre frågor:

1) *Nytt äldreboende*. Folkpartiet ser helst att kommunen uppför byggnaderna, medan driften sker i privat regi. Socialdemokraterna anser att kommunen bör sörja för bådadera.

2) *Skatteköjningar*. Folkpartiet vill inte ha några skatteköjningar, medan socialdemokraterna vill höja kommunalskatten med en halv procentenhet (bland annat för att finansiera det nya äldreboendet).

3) *Vårdnadsbidragets utformning*. Här finns två alternativ: antingen ett beskattat bidrag på högst 4 000 kronor per månad eller ett obeskattat bidrag på högst 3 000 kronor per månad. Enligt allianspartiernas vallöfte ska vårdnadsbidraget vara ett frivilligt åtagande för kommunerna och erbjudas till föräldrar med barn mellan ett och tre år. För att få fullt bidrag får föräldrarna inte utnyttja någon annan offentligt subventionerad barnomsorg. Däremot behöver de inte helt sluta arbeta för att få del av bidraget. Socialdemokraterna är emot reformen, som de kallar ”en konservativ, gammalmodig, onödig, och omodern reform som vi tänker rösta nej till och motarbeta”. Även folkpartiet har ställt sig negativa till bidraget, men man har valt att inte ta strid i frågan, eftersom man inte vill avvika för mycket från alliansens politiska linje.

Intellectio

Den första lärdomen om förhandlingar är att de i själva verket startar långt innan två parter sätter sig ned för en ordväxling. För att alls kunna överlägga om något måste man nämligen ha satt sig in i själva situationen. För det behöver man se på både sig själv och motparten. Vad har man för behov och vad är viktigt för den

andra? Vad kan hon göra för dig och vad kan du göra för henne? Vilka förhandlingsmål har du? Vad är du beredd till för pris för att nå dem? Förenklat gäller det att se vilka svårigheterna är för att sedan söka möjliga lösningar.

Låt oss nu tillämpa det här på scenariot. Både folkpartiet och socialdemokraterna vill komma överens för att bryta dödläget i blockpolitiken och beröva sverigedemokraterna deras vågmästarställning. Det är det grundläggande behovet i förhandlingen. Även om socialdemokraterna är det större partiet med sexton representanter mot folkpartiets tre, så behöver partierna varandra för att nå sina mål. Därför får socialdemokraterna svårt att ta överhanden bara genom att påpeka att de representerar fem gånger så många invånare i kommunen som folkpartiet (vilket inte bör hindra dem från att göra det!).

Det största problemet för partierna är vilket pris de vill betala för den blocköverskridande ”oheliga” alliansen. Att man ingår den kan ju skada väljarnas förtroende. Och ett närmande kan också ses som ett svek av de gamla samarbetspartierna. Speciellt gäller det för folkpartiet, som ju tillhör alliansen och kan förstöra sina möjligheter till ett borgerligt samarbete i nästa val. I sin tur skulle det till och med kunna drabba samverkan med de andra borgerliga partierna i riksdagen. Med sin överlägsna styrka bör socialdemokraterna vara mindre oroliga för långtgående konsekvenser. Att folkpartiet tar en större risk kan man förstås använda som en påtryckning i förhandlingen. Se vad *vi* uppoffrar för det här samarbetet, vad kan *ni* uppoffra i gengäld? Inför sina väljare kan båda partierna försvara samarbetet med att det trots allt ger resultat. På så sätt rättfärdigar målet (att stoppa sverigedemokraternas inflytande och få en fungerande politik i kommunen) det omstridda medlet (ohelig allians).

För att sammanfatta situationen, så har vi två parter som redan har förhandlat med varandra, som känner varandra väl, som har en klar dagordning för sin överläggning och som strävar mot ett gemensamt mål. Det gör att förutsättningarna är goda för att nå en uppgörelse. Men först måste tre motsättningar lösas. Det kan underlättas av att två av dem hänger ihop som delar av samma topik, nämligen frågan om äldreboendet och behovet av en skatthöjning. Därigenom kan man spela ut dem mot varandra för att finna kompromissmöjligheter.

Doxa

Till följd av olika politiska *doxa* har partierna delvis skilda perspektiv i sin förhandling. Folkpartiet är mer positivt till ett privat äldreboende och negativt till skatthöjningar, medan socialdemokraterna värnar om den offentliga sektorn och gärna höjer skatten för att utvidga den. Motsättningen grundar sig i synen på tillväxt och trygghet. Här ser socialdemokraterna både etiska och ekonomiska skäl för ett kommunalt äldreboende. Ur etisk synvinkel garanteras de äldre en god vård utan att behöva betala marknadspris för den. Den tryggheten gynnar kommunens rykte. I sin tur främjar det tillväxten genom investeringar och inflyttning. Liberalerna är däremot negativa till skatthöjningar av politiska principskäl. Kommunen ska inte styra medborgarnas pengar till en viss typ av äldreboende, när det finns andra alternativ. I ett ekonomiskt perspektiv hyllar de tanken att entreprenörer ska uppmuntras. Enligt det synsättet leder privatiseringar till fler

investeringar och därmed till högre tillväxt i kommunen. Men en höjd skattesats avskräcker både företag och privatpersoner.

För att förhandlingen ska ge resultat måste båda parterna vara lyhörda för varandras sätt att se på olika frågor. I det mötet mellan skilda politiska kulturer kommer deras instrumentella och etiska rationalitet att prövas och omförhandlas. Inventio kommer till stor del att handla om att vrida och vända på problemen för att betrakta dem även ur motpartens perspektiv. Om folkpartiet genomför sina förberedelser väl skulle de till exempel kunna bemöta socialdemokraternas kritik av kvaliteten på privat äldreomsorg genom att föreslå sätt att kvalitetssäkra driften.

I fråga om vårdnadsbidrag kan man tänka sig att socialdemokraterna har en mycket fast ståndpunkt. Men att inta en position som man inte kan förhandla om kan vara problematiskt. Risken finns ju att man inte når någon uppgörelse. För folkpartiet är det däremot lättare att kohandla om vårdnadsbidraget, eftersom frågan inte är lika viktig för dem. Därför bör man ha tänkt på den här ömma punkten hos motparten. Den kan man utnyttja för att få ett visst övertag.

Dispositio, elocutio och actio

Att inleda med att visa ömsesidig respekt och välvilja är viktigt för att skapa en god atmosfär. Därför bör man inte börja med att till exempel blankt kräva eller vägra ett vårdnadsbidrag.

I övrigt bör dispositionen inte vara alltför strikt, eftersom mycket i en förhandling är oförutsägbart. Att då fixera sig vid en uppgjord mall kan snarare stjälpa än hjälpa. För att få struktur på en förhandling bör man istället metakommunicera. Det vill säga tala om förhandlingen under förhandlingen. Det kan till exempel ske genom att signalera att man vill byta ämne eller önskar ett initiativ från motparten. Vidare är det viktigt att visa att man lyssnar på den andra. Ett bra sätt är att återkoppla till vad hon har sagt. Men ibland kan det passa bättre att föra förhandlingen vidare utan att svara på motpartens frågor. Kanske så här:

- (Fp) Har vi då kommit överens om att skattesatsen inte skall höjas?
- (S) Om vi förstår er rätt så är ni positivt inställda till att införa ett

vårdnadsbidrag vilket, måste vi erkänna, bekymrar oss en hel del...

Möjligheterna är ändlösa i förhandlingsretorikens värld!

Till sist några ord om språk och roller. Socialdemokraterna väljer att ge en av sina tre representanter en annan roll än de två andra. För den gäller ett emotionellt språk och att vara konfrontativ på gränsen till oförskämndhet. Effekten blir en rollfördelning av typen ”good cop, bad cop”. Eftersom det bara är ett av ombuden som agerar kompromisslöst, kan den personen driva vissa frågor hårdare utan att hela gruppen lider skada. Det tror man i alla fall. Men kanske tar man fel.

Kortövningar

En kortövning genomförs utan någon längre förberedelse. Medan den pågår är det lämpligt att någon utomstående sitter med som observatör. Efteråt diskuterar han eller hon sina iakttagelser med deltagarna. Eventuellt förs synpunkterna sedan vidare till hela klassen.

1) Förhandling med syskon

De vuxna barnen i en familj förhandlar om hur de ska ta hand om sina gamla föräldrar. Överläggningen kan ha inslag av köpslående, särskilt om alla vill komma så lindrigt undan som möjligt eller om något av barnen ska ha ersättning av de andra för att göra vissa uppgifter. Men det kan också vara ett rådslag om hur vården ska få den bästa utformningen.

Pröva att förhandla med båda syftena.

2) Förhandling om hemsysslor

Två makar förhandlar om hur hemsysslorna ska fördelas mellan dem. Då tar de fasta på att olika sysslor är olika lockande eller betungande för dem genom att först fördela de sysslor som den ena gillar men den andra ogillar. Om de återstående kan förhandlingen bli mer besvärlig. Då får man gå efter något slags rättvisepincip. Här finns ett köpslående där olika intressen står mot varandra men också ett rådslag för att fatta ett beslut som är klokt för båda parter.

Spela makarnas roller tillsammans med en kamrat.

3) Förhandling med granne

Du bor i villa och har ett gott förhållande till dina grannar på samma gata. Men du störs av en sak. Den som bor närmast dig har en hund som står bunden utanför huset om dagarna och skäller så fort någon går förbi. Du skulle önska att skallet upphörde, kanske genom att hunden binds på baksidan av huset eller får vara inne när den inte rastas. Eller genom att den disciplineras att skälla mindre (om det nu går!). Du skulle alltså vilja att skallet upphörde, även om du inte så noga vet vad som kan göras åt saken. Därför går du över till din granne. Ditt syfte är inte bara att klaga utan försöka förhandla dig fram till någon form av acceptabel lösning. I den här situationen känner du ett visst obehag. Du vill ogärna stöta dig med din granne och försämra ert förhållande. Du inser att du måste uppträda taktfullt, både för att förhandlingen ska lyckas och för att den inte ska störa grannsämjan.

Förhandla med en kamrat i grannens roll.

4) Förhandling med barn i tonåren

Som tonårsförälder har du problem med ett hemmavarande barn. Som du ser det försummar barnet sina skolstudier, hjälper inte till hemma och är allmänt tvär och samarbetsovillig. För tonåringen är problemet däremot att du hänger över henne/honom hela tiden, inte respekterar hans/hennes integritet och inte låter henne/honom sköta sig själv och ta ett eget ansvar.

För dig är lösningen på problemen att tonåringen blir mer samarbetsvillig. För tonåringen är det att du lämnar henne/honom mer i fred och visar mer tillit.

Lösningarna speglar alltså olika problembeskrivningar.

Situationsbeskrivningen är däremot mer saklig och mindre värderande. Där kan ni båda konstatera: 1) Han/hon har bra betyg i de flesta ämnen. 2) Det förekommer ofta bråk och gräl mellan er. 3) Han/hon har lite umgänge med jämnåriga kamrater utanför skolan. 4) Han/hon har en relativt hög frånvaro från skolan.

Om ni går till situationens bakgrund så kan den förklara en del: 1) I skolan har han/hon utvecklats positivt. Tidigare var betygen usla, men nu har han/hon mognat och finner skolstudierna mer meningsfulla. Han/hon bemöts också med större respekt och har fått ett större självförtroende. Det kan förklara att prestationerna gradvis har förbättrats. 2) Bråken mellan er var mer sällsynta förr, när ni upplevde att han/hon blev mobbad i skolan. 3) Han/hon har bytt miljö och förlorat tidigare vänner.

Förhandla om detta med en kamrat. En av er är förälder och den andra tonåring. Som förälder försöker du bevara en förtroendefull hållning mellan er samtidigt som du verkligen tar tag i problemen och letar efter konstruktiva lösningar. Du kan nog inte avhandla allt på en gång utan får börja med någon del av situationen.

5) Förhandling med sambo

Med din sambo bor du i en storstad men vantrivs alltmer. Du börjar planera att flytta till landet. Där vill du försörja dig på heltid som författare (konstnär, lantbrukare, fårfarmare). Din sambo arbetar på ett arkitektkontor (advokatbyrå, reklambyrå), men du hoppas att han/hon ska kunna utlokalisera sin verksamhet. Men du kan förstås inte bestämma för er båda. I stället får du förhandla med henne/honom om vad ni ska göra.

Då kan det vara viktigt att du noga förklarar dina motiv och vad flyttningen innebär. På så vis kan den andra bättre förstå dina planer och vilka behov som ligger bakom dem. Det kan också underlätta för henne/honom att komma med alternativa idéer. Kanske kan dina drömmar att bryta upp från ditt invanda liv uppfyllas på något annat sätt.

Du får räkna med att din sambo kan ha många invändningar mot dina planer. Fundera över vilka de kan vara, så att du kan bemöta dem. När du tänker igenom saken, finner du kanske att det verkligen finns brister i ditt projekt. Då kan du få modifiera det på olika sätt.

Antagligen räcker det inte med att du kan ge svar på tal för att din sambo ska vilja flytta. Han/Hon behöver också finna något positivt i det för egen del. Försök tänka ut vad det kan vara och hur du ska beskriva det på ett lockande sätt.

Försök också göra dig en realistisk bild av era olika behov. Kan du jämkna dina planer så att de går att förena? Kanske vore det lättare för din sambo att fortsätta i sitt yrke, om ni flyttade till en mindre stad i stället för till landsbygden.

Förhandla med en kamrat i sambons roll.

6) Kunskapsförhandling i lärarlag

Ni förhandlar i ett lärarlag. Målet är hur ni ska lägga upp undervisningen på en kurs i samhällskunskap.

Givetvis kan ni välja att arbeta traditionellt i lärargruppen och låta eleverna plugga i sig fakta, som olika samhällsinstitutioner eller riksdagens arbetsformer, men också ta del av olika teoretiska förklaringar av de samband och processer som förekommer i samhället. Men ni kan också pröva på en mer förhandlingsdidaktisk inriktning. Då låter ni eleverna överlägga om hur man kan

förhålla sig till olika samhällsproblem, som alkoholism eller trafikdöden, eller hur man kan öka intresset för att delta aktivt i den demokratiska processen.

Förhandla om detta med två eller fler deltagare.

Grepp i en förhandling

För en kort förhandling, där du prövar ett eller flera av nedanstående grepp. De har fått namn efter olika retoriska figurer.

Adiecto och detractio

Under en förhandlings förlopp kan du finna att flera punkter bör dras in i den, kanske därför att något som du först inte trodde var förhandlingsbart faktiskt är det (ett köp kan till exempel utvidgas). Eller tvärtom: om det ursprungliga förhandlingsmålet i hela sin vidd inte visar sig möjligt att uppnå, så kan du krympa det. Retoriken talar om *adiecto* och *detractio* – att lägga till och att dra ifrån.

Transmutatio

Som förhandlare måste du vara beredd att ändra din uppläggning. Kanske har du tänkt dig att först komma fram till ett förhandlingsmål och med det som grund gå vidare till ett annat. Men det kan visa sig att det första målet är svårt att nå. Då kan du pröva att börja med det andra i stället. Du ändrar alltså ordningen mellan dem. Retoriken talar om *transmutatio*, omkastning.

Immutatio

Finner du att ett förhandlingsmål inte är åtkomligt, så byter du kanske ut det mot ett annat, som ter sig mer realistiskt. Den retoriska termen är *immutatio* eller utbyte.

Aposiopes

Som förhandlare måste du kunna avbryta en framstöt därför att den inte ger resultat eller därför att du är inne på fel spår eller därför att du inte ska överdriva din sak. Det motsvarar en retorisk figur som kallas för *aposiopes*, avbrutet eller ofullbordat yttrande.

Amplificatio och minutio

Ju mer en förhandling har karaktären av en kraftmätning, desto starkare blir tendensen hos deltagarna att framhäva förtjänsterna i den egna ståndpunkten och att tona ned nackdelarna. Det som då präglar en sådan förhandling är inte uppriktighet utan ett strategiskt egenintresse. Retoriken talar i sådana fall om *amplificatio*, ökning, och *minutio*, minskning.

Anaklasis

När din motpart i en förhandling presenterar ett sakförhållande, så tolkar hon det också ofta: anger vad det betyder, hur det ska uppfattas. Antagligen tyder hon det så att det gynnar hennes sak. För dig finns olika möjligheter att bemöta vad hon säger: 1) du kan förneka att det är riktigt 2) du kan medge att det visserligen är riktigt, men att det inte ska tolkas som den andra parten hävdar utan på ett annat sätt. Kanske hävdar du då att den andra i själva verket har lämnat ett gott argument för din egen ståndpunkt. Det här greppet, att ta upp något som motståndaren har sagt men ge det en ny betydelse, kallar retoriken för *anaklasis* (av *anaklein*, 'böja och sända tillbaka'). Vi kan tala om ett slags bumerangeffekt.

Syntes

Som förhandlare får du akta dig för att framställa din position som en ren motsats till motpartens. Då blir det svårt att nå en uppgörelse. I stället är det viktigt att lyfta fram gemensamma beröringspunkter. Det innebär att undvika att tänka i *antiteser* för att i stället skapa *synteser*.

Evidentia

För att få motparten med dig kan det vara viktigt att ge en levande bild av vad hon kan uppnå genom er överenskommelse. Retoriken talar om *evidentia*, en åskådlig beskrivning.

Emfas

Som förhandlare bör du bestämma dig för vad du ska ge särskilt eftertryck. Allt kan inte betonas lika starkt. Vissa mål är mer centrala. Det handlar om att ge dem *emfas*.

Hypotes

Säg att du står inför ett besvärligt hinder i en förhandling. Om du trots allt kunde komma överens med motparten på den punkten, hur skulle ni då kunna gå vidare? Att ta upp den frågan med den andra är att pröva en *hypotes*, ett antagande om en tänkbar möjlighet. Utifrån vad som kommer fram då kanske ni upptäcker hur ni kan vältra undan den första stötestenen eller blir mer motiverade för att göra det.

Analogi

I en förhandling kan man söka lösa ett problem efter mönster i en annan lösning som har fungerat tidigare. I det fallet talar man om en *analogi*.