



Magisterseminarium VT-2004
Företagsekonomiska Institutionen

Den verkliga bilden av förhandlingar

Faktorerna som teorin förbisett

Handledare:

Peter Svensson
Maria Boklund

Författare:

Hugo T:son Hammar	810103-0156
Carl-Christian W. Malm	790522-4056
Amit Patel	810822-3317

Abstract

- Date:** 2004-10-01
- Title:** The real picture of negotiations – The disregarded aspects of the theory
- Course:** Master Thesis FEK 591
- Authors:** Hugo T:son Hammar
Carl-Christian W. Malm
Amit Patel
- Supervisors:** Peter Svensson and Maria Boklund
- Problem:** The mainstream negotiation literature has in the past decades had a peculiar development, and researchers have debated which important elements actually should make up the theory of negotiations. Hence today there is a risk that negotiators can be disoriented by negotiations from real life.
- Purpose:** The purpose of this study is to increase the comprehension of negotiations and to underline the factors that could affect its outcomes.
- Methodology:** A four-step model has been created with four different information levels that hold different anthological status; Literature, Seminars/interviews, Semi-reality and Reality. This approach has enabled extensive research in accordance to the purpose.
- Conclusions:** The results have shown that the negotiation literature has to be adapted to the aspects that truly play a part in the interaction between negotiators. These aspects include social psychological aspects i.e. social interactionism and interpersonal variables i.e. the mirror self. Furthermore personal characteristics need to get wider recognition as a vital element in negotiations. If negotiators would have the opportunity to in a deeper perspective absorb accurate education and knowledge, the outcome of most negotiations would most likely improve.
- Pages:** 80

Sammanfattning

- Datum:** 2004-10-01
- Titel:** Den verkliga bilden av förhandlingar – faktorer som teorin förbisett
- Kurs:** Magisterseminarium FEK 591
- Författare:** Hugo T:son Hammar
Carl-Christian Malm
Amit Patel
- Handledare:** Peter Svensson och Maria Boklund
- Problem:** Förhandlingslitteraturen har under de senaste decennierna haft en säregen utveckling, och forskare har debatterat vilka beståndsdelar och element som egentligen ska anses bygga upp förhandlingar. Det finns idag därför en risk att förhandlare kan få en snedvriden bild av förhandlingar i verkligheten.
- Syfte:** Studiens syfte är att öka förståelsen för förhandlingssituationen och belysa de faktorer som kan påverka dess utfall.
- Metod:** I denna uppsats har en fyrstegsmodell utvecklats. Denna utgörs av informationsinsamlingssteg med fyra olika ontologiska status; litteratur, seminarie/intervjuer, semi-realitet och verklighet. Denna modell har möjliggjort vidare analys i enlighet med arbetets syfte.
- Slutsats:** Resultaten har visat att förhandlingslitteraturen måste anpassas till de aspekter som verkligen spelar in i interaktionen mellan förhandlingsparter. Dessa utgörs bl.a. av socialpsykologiska aspekter som t.ex. social interaktionism och interpersonella variabler såsom t.ex. spegeljaget. Dessutom bör personliga egenskaper få ett slutgiltigt erkännande som en viktig faktor i förhandlingar. Ifall förhandlare skulle ha möjlighet att på ett djupare plan kunna ta till sig rätt utbildning och kunskaper, skulle de flesta av dessa ha möjlighet att nå bättre utfall.
- Antal sidor:** 80

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND	6
1.2 FÖRHANDLINGARS BETYDELSE	6
1.3 PROBLEMET VÄXER FRAM	7
1.3.1 Två skolor	8
1.4 SYFTE	10
1.5 BEGREPPSDEFINITION	10
1.6 AVGRÄNSNINGAR	11
1.7 DISPOSITION	12
2 METOD	14
2.1 TEORETISKT RAMVERK	14
2.2 ARBETSMODELL	16
2.2.1 Bakgrund	16
2.2.2 Beskrivning	16
2.3 DATAINSAMLING	19
2.3.1 Dokument	19
2.3.2 Människor	19
2.4 INTERVJUERNAS GENOMFÖRANDE	20
2.5 OBSERVATIONERNAS GENOMFÖRANDE	21
2.6 KRITIK AV STUDIEN	23
2.6.1 Metodkritik	23
2.6.2 Källkritik	24
2.6.3 Självkritik	24
2.7 TROVÄRDIGHET OCH RIMLIGHET	25
2.7.1 Rimlighet	25
2.7.2 Trovärdighet	26
3 LITTERATURGENOMGÅNG	27
3.1 INLEDANDE DISKUSSION	27
3.2 FÖRHANDLINGSLITTERATUR	27
3.2.1 Individuella egenskaper	27
3.2.2 Intelligens	31
3.3 SOCIALPSYKOLOGISK LITTERATUR	34
3.3.1 Roller och Social interaktion	34
3.3.2 Hemligheter/Strategier	37
4 SEMINARIUM OCH INTERVJUER	40
4.1 INDIVIDUELLA EGENSKAPER	40
4.1.1 Utdrag från intervjuer	40
4.2 INTELLIGENS	42
4.2.1 Utdrag från Malan	42
4.2.2 Utdrag från intervjuer	42
4.3 ROLLER OCH SOCIAL INTERAKTION	43
4.3.1 Utdrag från Malan	43
4.3.2 Utdrag från intervjuer	44
4.4 HEMLIGHETER/STRATEGIER	45
4.4.1 Utdrag ur Malan	45

4.4.2 <i>Utdrag från intervjuer</i>	46
4.5 SAMMANFATTNING	48
5 ANALYS AV SEMI-REALITET	50
5.1 INLEDANDE DISKUSSION	50
5.2 CASE I	51
5.2.1 <i>Beskrivning</i>	51
5.2.2 <i>Analys</i>	53
5.3 CASE II	56
5.3.1 <i>Beskrivning</i>	56
5.3.2 <i>Analys</i>	57
5.4 SAMMANFATTNING	60
6 ANALYS AV VERKLIGHET	61
6.1 INLEDANDE DISKUSSION	61
6.2 UTDRAG 1 UR OBSERVATION NR 3	63
6.2.1 <i>Analys</i>	63
6.3 UTDRAG 2 UR OBSERVATION NR 3	66
6.3.1 <i>Analys</i>	66
6.4 UTDRAG UR OBSERVATION NR 5	67
6.4.1 <i>Analys</i>	68
6.5 UTDRAG UR OBSERVATION NR 7	70
6.5.1 <i>Analys</i>	70
6.6 SAMMANFATTNING	71
7 SLUTSATS	73
7.1 SAMMANFATTNING	73
7.1.1 <i>Brister i teorin</i>	74
7.1.2 <i>Betydelsen av personliga egenskaper</i>	74
7.1.3 <i>Betydelsen av socialpsykologiska aspekter</i>	75
7.1.4 <i>Framtida forskning</i>	75
KÄLLFÖRTECKNING	77
LITTERATUR	77
TIDSSKRIFTER	78
ÖVRIGA KÄLLOR	79

1 Inledning

I detta kapitel framläggs bakgrunden till författarnas intresse för förhandlingsprocessen och sedan behandlas hur syfte, problemdiskussion och avgränsningar växt fram. Avsnittet avslutas med begreppsförklaringar och uppsatsdisposition.

1.1 Bakgrund

Begreppet förhandling skapar onekligen ett flertal associationer vare sig det gäller löneförhandlingar, affärsuppdrag, nedrustningsförhandlingar eller vardagliga företeelser. Oavsett association är alla typer av förhandlingar i grund och botten väldigt likartade. Två eller flera parter med ett gemensamt intresse ska finna en lösning till en uppkommen konflikt, om detta är möjligt. Med utgångspunkt av Lax och Sebenius (1986) består förhandlingsprocessen av fyra nyckelelement består av:

- Ömsesidigt beroende
- En upplevd konflikt
- En strategisk växelverkan mellan parter
- Möjlighet till överenskommelse

Av detta kan en definition av förhandlingsprocessen ges som:

En process där två eller flera parter, med olika strategiska medel, interagerar för att finna en lösning till en gemensam upplevd konflikt.

1.2 Förhandlingars betydelse

Avstånden i världen har på senare tid blivit allt mindre, nya kommunikationsmedel har utvecklats och fler företag provar på att gå in i nya marknader. Att lyckas på en marknad kräver inte endast god kunskap om dess konkurrenter, utan även en regelbunden kontakt med leverantörer, återförsäljare m.fl. Förhandlingar är ett vitt begrepp i den betydelse att förhandlingsprocessen likväl är inkopplad inom den egna organisationen som med intressenter utanför. Då konkurrensen på flera marknader blir allt tuffare är det upp till företagen att kämpa för dess existens och betydelsen av att ett företags kontaktnät utnyttjas ökar. Insikten att företag behöver kontakter utanför dess organisation för att överleva den ökade konkurrensen bidrar till att allt

fler förhandlingar blir nödvändiga då man med hjälp av underleverantörer eller andra samarbetspartners försöker finna bästa tänkbara lösning för respektive part (Gulbro & Herbig, 1996). Faktum är att ju mer den globala ekonomin utvecklas desto större anledning är att vidga nya kontakter oavsett om det gäller inhemska och/eller utländska kontakter. Förhandlingsprocessen är en vital del av en organisations utveckling vare sig det rör sig om försäljning eller inköp (Ibid.).

Det står helt klart att utvecklingen kring forskningen om förhandlingar har genomgått stora förändringar från 1960-talet fram till idag. Förhandlingar var ett vanligt förekommande forskningsämne under denna period, men socialpsykologin stod speciellt i fokus under den tidigare delen av perioden för att sedan minska i betydelse under slutet av 70-talet. Under 80- och 90-talen uppkom dock nytt fokus på förhandlingar i allmänhet men också fokus på sociala faktorer inom den psykologiska delen av en förhandling (Bazerman et al, 2000).

Förhandlingarnas första storhetstid var under 60- och 70-talen och vid denna epok författades hundratals empiriska avhandlingar och andra arbeten kring ämnet av bl.a. socialpsykologer (Rubin & Brown 1975). Under denna första stora epok för förhandlingar var fokus lagt på speciellt två områden; individuella skillnader förhandlare emellan samt situationens karaktär (Bazerman et al, 2000). Situationens alternativt den strukturella karaktären i en förhandling har att göra med definitionen av kontexten, och exempel på dessa kan vara t.ex. parternas incitament samt vinster (Axelrod & May 1968), maktfaktorer (Marwell et al, 1969) eller tidsramar (Pruitt & Drewe 1969). Vad gäller den första delen som berör personliga egenskaper hos förhandlare samt demografiska karakteristika håller vissa forskare dock en kritisk syn på variablerna.

1.3 Problemet växer fram

Forskare har under lång tid utforskat effekterna av individuella skillnader i förhandlingar, och en stor mängd litteratur kring ämnet har producerats (Lewicki et al, 2003). Dessutom har en annan socialpsykologisk aspekt, den ickeverbala kommunikationen eller kroppsspråket har sedan länge haft utrymme inom samhällsvetenskapsteorin.

Redan i artiklar från 70-talet kritiserades dock litteraturen om ickeverbala kommunikation för att vara för ostrukturerad och motsägelsefull; helt enkelt missanpassad för konsumtion (Bonoma & Felder, 1977). Artikeln är författad ur ett

marknadsföringsperspektiv, men värdena kan likväl appliceras på förhandlingar då de har att göra med människor i interaktion med sin omvärld. Dessutom speglar artikeln de diskussioner som ägde rum under tiden då de första socialpsykologiska aspekterna lyftes fram. Även Strauss var av den uppfattningen att den befintliga teorin som lade grunden för kunskapen om förhandlingar var alldeles för generell.

"The dictionary definitions are so general that they allow students of negotiation the dubious privilege of taking specific areas of negotiation, such as diplomatic bargaining, as adequately representing all types of negotiation" (Strauss, 1978, s. 2).

"'Correct' theory is deemed essential to effective action but ought not merely be theory. Incorrect theory is out of touch with reality, and action without theory equally to disaster. Genuine theory and effective action are simply considered two sides of the same coin" (Ibid, s. 18).

1.3.1 Två skolor

Vi har kunnat notera att forskare på området är indelade i två läger, där ett lag är övertygade av socialpsykologins betydelse i förhandlingar och ett annat anser att det främst är det centrala problemet i en förhandling som är viktig eftersom andra faktorer av diverse skäl inte kan räknas in. En stor fråga i detta sammanhang är hur litteraturen ser på ifall en förhandlare har kontroll över situationen eller ej, och ifall förhandlaren överhuvudtaget kan kontrollera dels sina personliga egenskaper och dels situationens karaktär. Denna diskussion är väsentlig för denna uppsats, eftersom den har att göra med frågan huruvida andra faktorer än den vanligtvis förmodade kärnan i en förhandling, d.v.s. förhandlingsproblemet spelar någon roll. De främsta argumenten för att de personliga egenskaperna saknar betydelse har att göra med att förhandlaren saknar kontroll över variablerna, och att dessa därmed inte kan anses som väsentliga:

"Although research on situational variables has contributed to our understanding of negotiation, the objective features of a negotiation are often beyond the control of an individual negotiator" (Bazerman et al, 2000, s. 281).

Enligt andra forskares uppfattningar tonas betydelsen av ytterligare faktorer ner i förhandlingarna eftersom de helt enkelt anses för svåra att tolka i sammanhanget:

"Simple individual differences offer limited potential for predicting negotiation outcomes" (Lewicki et al, 1993; Pruitt & Carnevale 1993 ur Bazerman et al, 2000, s. 281).

Vid de tillfällen då personliga egenskaper skulle kunna spela roll överskuggas de ändå genom förhandlingssituationens karaktär (Ross & Nisbett 1991; Thompson 1998).

All kritik är dock inte fullständigt nedgörande av de socialpsykologiska aspekterna, då delar av kritiken istället fokuserar på hur variablerna har tillämpats genom tiderna. Detta skulle kunna tolkas att de visst har betydelse, men att de inkorporerats på ett ofullständigt sätt:

"The dominant social psychological approaches suffered from critical shortcomings and were of limited use for enhancing the effectiveness of negotiation scholarship or practice"...the problem was not inherent in the social psychological perspective" (Bazerman et al, 2000, s. 281).

Forskningen som bedrivits inom förhandlingsområdet har främst undersökt förhandlingsprocessen för att skapa ett teoretiskt ramverk. Utfall och strategiska åtgärder för att kunna styra förhandlingen berörs nämnvärt medan huvudaktören, förhandlaren ofta glöms bort (Bacharach & Lawler 1981). Antagandet att ett visst beteende skulle orsaka effekter på förhandlingsutfallet sätter förhandlaren i en ny roll som forskningsobjekt, och det kan därmed vara intressant att se på huruvida en förhandlares personlighet skulle kunna förändra helheten av förhandlingsprocessen.

Fulmer & Barry (2004 forthcoming) hävdar att dagens forskning kring förhandlingsprocessen har ett kognitivt och beslutsfattande tillvägagångssätt som har fastnat i 70-talets antaganden om att intelligens och personlighet till mycket liten utsträckning förklarar skillnader av förhandlingsbeteende och förhandlingsutfall. Ansatsen tar tyngdpunkt på situations determinanter d.v.s. att givet en specifik kontext eller situation kommer den individuella förhandlaren agera på ungefär samma sätt inom gränsen för rationalitet och åstadkomma liknande typer av misstag. Förhandlingsforskare som Bazerman, Curhan, Moore och Valley har sedan dess hävdat att även om individuella skillnader kan influera förhandlingsutfall är de av föga intresse eftersom de är demografiska och utbytbara. Det finns enligt dessa forskare således ingenting som förhandlaren kan göra för att påverka eller ändra på dessa.

"Despite hundreds of investigations, these factors typically do not explain much variance in negotiator behaviour" (Thompson, 1998 ur Bazerman et al, 2000, s. 281).

Det finns dock förgreningar inom förhandlingsvetenskapen som fokuserar sin forskning på individuella skillnader med perspektiv som t.ex. kön, självförtroende och beslutsfattande. Uppfattningen är att dessa personliga variabler spelar stor roll vid förhandlingar, bl.a. eftersom personer med samma personlighet har större chans att lyckas i en förhandling. Det är klart fler parametrar som spelar in och vidare påverkar förhandlingsutvecklingen i individens perception samt uppfattning av affären i fråga (Hall & Hall, 1987). Vissa uppfattningar går till och med längre och fastslår klart att de personliga egenskaperna är viktiga, samt att vidare forskning bör göras:

“Work is needed on determining not whether values affect negotiation, but which and in what direction” (Ang et al, 2000, s. 398).

Brister finns i forskningen kring intelligensen hos den enskilde förhandlaren och förhandlarens agerande (Fulmer & Barry, 2004 forthcoming). Eftersom det är företagen som i slutändan väljer vem som skall representera bolaget i fråga blir de personliga egenskaperna desto viktigare. Detta gör att en fördjupning i vilka individuella egenskaper hos en förhandlare som kan gynna en förhandling kan förbättra företags möjligheter att välja ut rätt person för uppdraget (Ibid.).

Under arbetets gång har vi identifierat och sammanfört två vetenskaper, nämligen förhandlingsteorin samt socialpsykologin. En anledning var att de båda vetenskaperna tidigare har sammanförts i olika sammanhang (Bazerman et al, 2000; Thompson, 1998; Brooks & Rose, 2004) och motstridiga debatter har utvecklats enligt dessa författare. Kvalitén på forskningen har även ifrågasatts av Lewicki et al (2003) där publikationer av t.ex. Rubin & Brown (1975) beskrivs som inkonsekventa, ofullständiga och ibland direkt motsägelsefulla.

Dagens tillgängliga förhandlingslitteratur har uppenbara brister i beskrivningen av den generella bilden av förhandlingar. Det finns många intressanta forskningar och analyser, men i slutändan kan litteraturen ändå anses som otillräcklig. Det behövs en tydligare bild av vad som egentligen spelar in vid förhandlingssituationer samt ett klarläggande av individens betydelse i sammanhanget. Här finns bl.a. den viktiga aspekten ifall individen kan kontrollera sig själv och situationen eller om andra värden spelar in istället. Det finns med andra ord ett klart behov av att se på vilka teorier som stämmer överens med verkligheten och vilka övriga delar som kan anses vara tvivelaktiga. Förhandlingslitteraturen kan bjuda på spännande läsning, men det behövs verklighetsanknutna teorier som på ett adekvat sätt kan lyfta fram aspekter med stöd från riktiga förhandlingssituationer.

1.4 Syfte

Studiens syfte är att öka förståelsen för förhandlingssituationen och belysa de faktorer som kan påverka dess utfall.

1.5 Begreppsdefinition

- Förhandling - en process där två eller flera parter, med olika strategiska medel, interagerar för att finna en lösning till en gemensam upplevd konflikt.

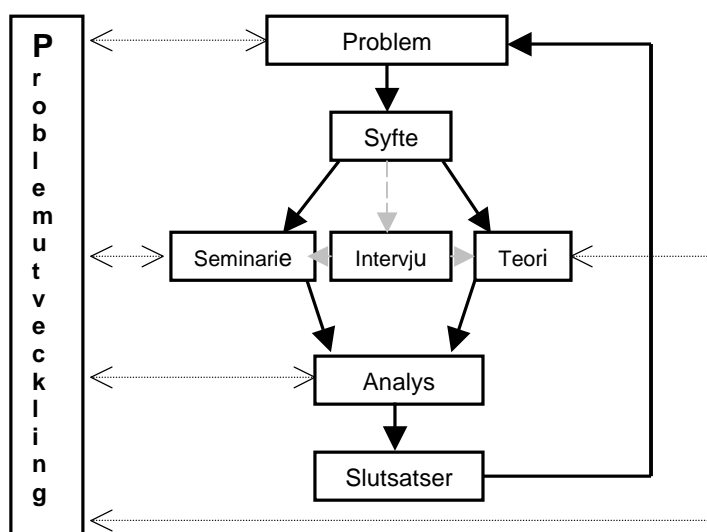
- Förhandlings orientering (NO), från engelskans "Negotiation orientation" – Företagets strävan och mål med en förhandling.
- Motivations orientering (MO), från engelskans "Motivation orientation" – Vad förhandlaren har för mål och viljenivå med en viss förhandling.
- Roller - Socialt beteende i en viss situation.
- Socialpsykologi – Läran om hur människor fungerar i gruppssammanhang.
- Win-win situation – Två parter som känner att de fått en lyckad utgång av en händelse.

1.6 Avgränsningar

För att på djupet kunna förstå individens beteende i en förhandlingssituation har författarna begränsat studien till att innefatta endast ett fåtal företag där möjlighet givits till intervjuer och observationer. Detta görs för att på djupet kunna analysera individen i en förhandlingssituation och hur denne förhåller sig till sin omgivning. På detta sätt kommer förståelsen att öka för ämnesområdet och skarpare resultat kan läggas fram.

I ett vidare perspektiv avser studien kunna bidra med positiv feedback till involverade företag, och för att detta ska vara uppnåeligt krävs att endast ett litet urval av företag är involverade. Vidare vägs inte kulturella aspekter in i studien då denna inriktning är en helt annan frågeställning och uppsatsen skulle därmed få en alltför stor omfattning.

1.7 Disposition



Figur 1 Dispositionsmodellen

För att på ett enklare sätt kunna förstå och ta till sig modellen är det lämpligt med några kommentarer kring uppbyggnaden samt sammanhanget. Det är viktigt att först inse att vi lagt stor vikt vid att problemutvecklingen skall växa fram och utvecklas under uppsatsens gång; detta är en klar röd tråd och även en möjlighet för arbetet att mogna successivt. Den bakomliggande problemformuleringen samt syftet ligger förstås i bakgrunden och utgör början på arbetet.

Det alltför ofta förekommande angripssättet vid en uppsats brukar vara att ett förhållande med tillhörande problem byggs upp och därefter analyseras. Till skillnad från många andra arbeten har vi istället valt ett annat angripssätt som går ut på att bryta ner den aktuella bild vi identifierat för förhandlingar i allmänhet. Genom detta förfarande är det möjligt att på lämpligt sätt analysera och konstruera ett adekvat kunskapsbidrag baserat på den aktuella problemformuleringen och frågeställningen. För att detta skall vara möjligt är det vitalt att syftet samt de tre delarna efter problemformuleringen; litteraturgenomgången, empirin samt intervjuerna utgör en central och viktig roll i arbetets utveckling.

Det kan vara lämpligt att diskutera vad teorin respektive empirin egentligen står för. Vår uppfattning i fallet är att teorin beskriver vad som är den ideala eller normativa bilden, medan empirin sedan visar de egentliga och verkliga förhållanden som råder. Författarna vill dock ta detta ett steg längre och kan presentera ett upplägg där en mellannivå även inkluderas i form av förhandlingssimuleringar. För att på ett bättre sätt länka ihop teori med empirin samt kunna stärka bilden ytterligare, har vi

dessutom använt oss av intervjuer i modellen mellan litteraturgenomgång och empiri. Då teorin omfattar litteratur samt föreläsningar och empirin utgörs av våra observationer är tanken att intervjuerna skall fungera som en länk mellan dessa två. Det material som kan utvinnas ur intervjuerna blir extra intressant; det är företagets explicita regler kring förhandlingar samt deras uttalade syn på förhandlingar i allmänhet som kommer fram, något som utgör en intressant länk mellan litteraturgenomgången och empirin. Slutresultatet blir därmed en slagkraftig arbetsmodell med flera olika beståndsdelar (se 2.2). Följden av detta blir således att vi inför de slutliga momenten i modellen, d.v.s. analys- och slutsatsdelen, har en mer diversifierad grund att utgå ifrån.

2 Metod

Detta avsnitt behandlar den teoretiska bas som ligger till grund för vad som använts som förståelsegrund för det empiriska materialet. Genomgång av vald teori och empiri behandlas, utarbetad arbetsmodell presenteras, trovärdigheten och rimligheten diskuteras tillsammans med genomgång av metod-, käll- och självkritik.

2.1 Teoretiskt ramverk

Det teoretiska ramverket utgör själva stommen av uppsatsen, och innefattar de huvudområden som kontinuerligt skall behandlas. Det teoretiska ramverket är tänkt att forma uppsatsen och härleda de viktigaste synvinklarna inom ramen för frågeställningen. Ramverket har även en stark anknytning till arbetsmodellen (se 2.2) och aspekter inom det teoretiska ramverket behandlas i flera av arbetsmodellens nivåer. Valet av de teoretiska perspektiven har sitt ursprung i de ämnesområden som anses mest relevanta för att kunna begripa en förhandlares beteendemönster. De olika begrepp som innefattas i det teoretiska ramverket är tänkta att ge en större förståelse i varför en individ agerar på ett visst sätt och hur beteendemönstren hänger ihop.

De fyra områden som utgör det teoretiska ramverket är alla välkända och omdebatterade begrepp; individuella egenskaper, intelligens samt hemligheter och strategier härstammar främst från förhandlingslitteraturen medan roller & social interaktion kommer från socialpsykologin. Det teoretiska ramverket har medvetet byggts upp under arbetets gång eftersom dessa områden utgör grunden för att kunna öka förståelsen för förhandlingar. Med individen eller förhandlaren i fokus är meningen att utröna vilka viktiga delar som i verkligheten bygger upp förhandlingar. Att lyfta in utomstående begrepp från bl.a. socialpsykologin är betydelsefullt för att kunna analysera förhandlarens kontroll av situationen, samt att i slutändan kunna måla upp en riktig bild av förhandlingar.

Sett i arbetsmodellen (se 2.2) har de fyra områdena används genomgående i uppsatsens två första informationsnivåer, litteraturdelen samt seminarie/Intervjudelen. I de påföljande områdena, semirealitet har fokus legat på individuella egenskaper och i avsnittet med de verkliga förhandlingarna behandlas främst roller, social interaktion samt intelligens.

Individuella egenskaper**Figur 2 Det teoretiska ramverket**

Individuella egenskaper - Fokus i det teoretiska ramverket ligger på individuella skillnader förhandlare emellan, och hur dessa kan tänkas påverka förhandlingssituationen. Ingen förhandlare är den andra lik då varje förhandlare har sina egenskaper och unika uppsättning karakteristika, menar en del forskare. En förhandlares inre rymmer flera faktorer som kan påverka dennes beteende både som helhet och vid enskilda fall. För att öka förståelsen för hur och varför en individ agerar på ett visst sätt är det även viktigt att känna till vilken motivation individen har och vilka värderingar som styr denne att agera på ett visst sätt.

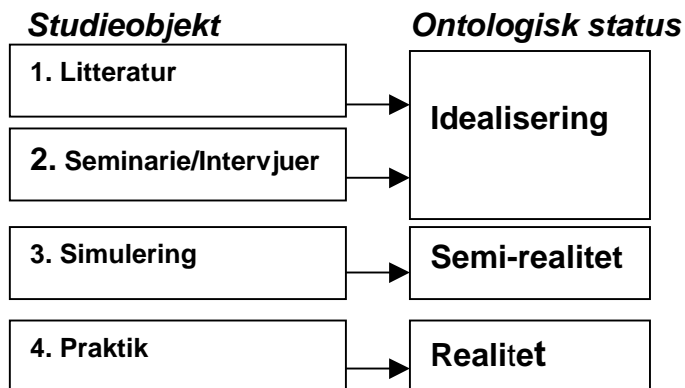
Intelligens – Beträffande intelligensen bland individer, är denna uppbyggd av en emotionell-, en social- och en kunskapsdel. Det är först på senare tid ett intresse för ämnet och forskning inom individers intelligens tagits vid, och flera nya faktorer har upptäckts inverka på individers ageranden och beteenden. Detta utgör således ett intressant analysverktyg för hur beteenden skapas och förändras under en förhandling.

Roller och social interaktion – Denna del avspeglar ett socialpsykologiskt perspektiv i interaktionen mellan två parter. Alla aktörer i en förhandling antar en viss roll under interaktionen. I viss förhandlingslitteratur hänvisas det till hur rollspelet ska kontrolleras och hur förhandlare ska agera vid specifika situationer. Den socialpsykologiska litteraturen berör snarare vad som påverkar beteenden och vad dessa faktorer har för effekt på individer i en interaktion, samt hur människor avspeglas i sin omgivning.

Hemligheter och Strategier – Aspekten handlar om att besitta information som sedan utnyttjas på ett medvetet sätt av en part för att påverka förhandlingens utveckling och utfall. Hemligheter ingår ibland som en del av förhandlingar och en förhandlare kan ur flera aspekter utnyttja denna parameter. De kan handla om att t.ex. undvika känsliga ämnen, sätta dit motparten, avslöja information om konkurrenter och vidta andra åtgärder för att förbättra den egna positionen. Hemligheter kan även användas

för att förbättra relationen mellan parterna som förhandlar. Goffman (1994) redovisar bland annat om hemligheters påverkan på individers beteende.

2.2 Arbetsmodell



Figur 3 Arbetsmodellen

2.2.1 Bakgrund

Den arbetsmodell som för uppsatsen utvecklats och antagits bygger på en informationsinsamlingsbas på fyra olika nivåer. Modellens syfte är att på ett konstruktivt sätt förankra de olika nivåerna av informationsinsamling med arbetet och resultatet. Den främsta anledningen till att denna modell tagits fram har varit att försöka lägga en grund för en riklig och nyanserad bild av den samlade informationen.

”Objektivitet kan därför enligt detta synsätt endast uppnås genom att samtidigt arbeta med flera olika uppsättningar av förutsättningar och föreställningsramar, en slags ’teoretisk pluralism’” (Lundahl & Skärvad, 1992, s. 75).

En annan anledning till modellens framkomst har varit att skapa en tillbörlig täckning av det empiriska materialet. Vi har menat att bygga upp en så fullständig bild som möjligt av materialet i uppsatsen eftersom risken för förlorad information därmed minskas.

2.2.2 Beskrivning

För att en modell ska vara användbar bör den vara enkel och ha ett stort förklarings- eller förståelsevärde (Ibid.), därav har vi eftersträvat maximal enkelhet i arbetsmodellen. De fyra listade studieobjekten härstammar från både teoretiska och empiriska källor, och innehåller därmed samtliga våra källor i uppsatsen. Meningen är

att studieobjekten skall beskriva bredden av vår informationsinsamling och visa hur denna del är utformad.

Ontologisk status, den andra delen av modellen, beskriver hur studieobjekten på respektive nivå förhåller sig till verkligheten. Det är viktigt att vara förutsättningslös i en studie i den mening att man inte utgår från ett givet svar, men det går aldrig fullt ut att vara helt oberoende. Valet av begrepp, föreställningar, normer och värderingar i en utredning utgör ofta "förutsättningar" för dessa i fråga (Ibid.) och detta gäller även den ontologiska statusen. Per definition anger Svenska Akademiens ordbok (2002) ontologi som:

"Läran om det varandes väsen och tingens allmännaste väsentliga bestämningar och sammanhang".

2.2.2.1 Litteraturgenomgång

Litteraturgenomgången består av diverse tidskrifter, litteratur och annan författad text som används under arbetets gång. Denna första nivå utgörs av material som försöker beskriva och skildra olika givna perspektiv, d.v.s. genomgående teoretiskt material.

2.2.2.2 Seminarie och Intervjuer

De intervjuer som genomförts och de föreläsningar samt anföranden vi lyssnat till är den andra nivån av informationsinsamlingen. Båda typer av källor som ingår här, skildrar förhandlingar genom någon annans uppfattning. Måhända antas intervjuerna ligga närmare verkligheten av förhandlingsscenarioet, men detta blir dock beroende av intervjuobjektets trovärdighet.

2.2.2.3 Simulering

Den tredje gruppen information är Case-övningar i förhandlingsteknik som observerats. Dessa tillfällen har varit arrangerade av experimentell natur men deltagarna hade ändå förberetts till att agera som om förhandlingarna varit verkliga. Det är dock svårt att föreställa sig en verklig situation när dessa i detta fall var arrangerade i form av Case-övningar, och därav utgör simuleringarna snarare semirealitet.

2.2.2.4 Praktik

Denna del består av verkliga affärsförhandlingar, d.v.s. observationer ur verkligheten med knivskarpa lägen. Här har riktiga förhandlingar iakttagits med utfall som berör de

delaktiga parterna. Händelseförlopp har observerats och följts från diskussion till avtal, och därav utgör denna del förmodligen de mest trovärdiga källorna.

2.3 Datainsamling

Indelningen av datainsamlingen som genomförts i vår arbetsmodell kan vidare indelas i enlighet med det brittiska uttrycket "paper and people" (Lundahl & Skärvad, 1992), detta för att vidareutveckla egenskaperna av insamlingsmetoderna. Alternativet till Lundahl & Skärvads rekommendation hade varit att använda sekundärdata och primärdata men vi anser att den traditionella indelningen alltför lätt kan missförstås. Informationen delas här istället upp i två delar, tillgängliga dokument som är tidigare insamlad data av andra och människodelen. Den förstnämnda delen består av böcker, forskningsrapporter samt föreläsningar medan den sistnämnda delen utgörs av information där vi själva varit direkt delaktiga vid insamlingen t.ex. intervjuer och observationer ur verkligheten. Oftast har en interaktiv tvåvägskommunikation ägt rum vid insamlandet av denna typ av material och detta kan därför i större utsträckning klassas som data med en högre grad av primär utformning.

2.3.1 Dokument

Under uppsatsens gång skapades kontakt med professor Bruce Barry vid Vanderbilt University, Nashville, Tennessee, USA som förmedlade skrivna verk t.ex. "The Smart Negotiator", en artikel som är utarbetad med Ingrid Smithey Fulmer (2004) och ligger inför tryckning. Kontakten med Barry gav även viktiga incitament för var tyngdpunkt skulle läggas vid studerandet av hans verk. Utöver litteratur har föreläsningar och seminarier besökts i både Lund och Malmö där temat haft speciell betydelse för uppsatsen och dess inriktning. Två föreläsningar av Ghauri (2004) i Lund väckte vårt intresse för ämnet och Inter Nordic CM AB med Charl Malan höll ett förhandlingsseminarium i Malmö. Dessa utbildningstillfällen har klassats som dokument eftersom de dels hade formen av redan tillgänglig information och dels utgjordes av envägskommunikation och ingen av åhörarna var delaktiga vid uppkomsten av informationen (Lundahl & Skärvad, 1992).

2.3.2 Människor

Eftersom vissa dimensioner i dokument aldrig framkommer och därmed oftast inte kan tydas, krävs en utökning av informationsbasen till att även omfatta intervjuer och observationer. Denna typ av data kompletterar dokumenten till att skapa en mer heltäckande bild kring ämnet som studeras. Intervjuerna har genomförts med individer från näringslivet som aktivt bedriver förhandlingar och som arbetar med

organisationens riktlinjer kring dessa. Därmed utgör intervjuerna en viktig del av forskningen, då vi under interaktionen kunde erhålla intressant information om företagets och individernas syn på förhandlingar. Ytterligare en väsentlig informationsinsamlingsmetod för vårt arbete har varit observationer som genomfördes för att ur verkligheten jämföra resultaten från vår tidigare insamlade data.

2.4 Intervjuernas genomförande

Intervjuerna kan egentligen inte klassas som standardiserade respektive helt ostandardiserade. Strategin har istället varit att försöka applicera semistandardiserade intervjuer (Ibid.), där vissa frågor på förhand är bestämda och sedan efterföljs av obestämda följdfrågor. Då de genomförda intervjuerna till viss del skiljde sig i form av miljö och situation behövde intervjumallen vara utformad på ett sätt som möjliggjorde flexibilitet samtidigt som den var situationsanpassad. I semistandardiserade intervjuer ges stort utrymme för självreflektion och uttryck för egna värderingar och funderingar. Att intervjuobjekten ges möjlighet att kunna påverka frågeformulären är viktigt för insamlandet av information eftersom icke belysta infallsvinklar med detta intervjuförfarande kan åskådliggöras. Denna form av intervjuteknik är viktig för studiens kvalitativa utformning, då vi strävat efter att få en djup inblick i förhandlingarnas komplexa värld. Vid intervjuerna användes en intervjumall som var uppbyggd och vidare följdes av ett antal ämnesområden knutna till det teoretiska ramverket; denna återfinns även i appendix. Intervjumallen har vidare konstruerats på ett sätt som gör att den skall kunna ge svar som täcker informationsbehovet och ger möjlighet till jämförelser av svaren.

Våra intervjuer är genomförda med nyckelpersoner i sex stycken företag. Det har varit en genomgående målsättning och strävan att få intervjuer med personer som aktivt arbetar med förhandlingar. Våra respondenter har stor vana vid förhandlingar då de innehar befattningar starkt anknutna till vårt ämne, något som inneburit att vi har kunnat ta del av värdefulla erfarenheter och tankar från kvalificerade förhandlare. Enligt vad som avtalats kan vi inte ange intervjurespondenternas namn eller befattning i samband med intervjuerna. Med risk för att personerna i intervjuerna vidare skulle kunna identifieras i observationerna föreligger ytterligare skäl för att använda en antonym utformning av respondenterna. Genom att respondenterna förblir anonyma är det vår uppfattning att de härigenom haft möjlighet att vara mer uppriktiga i deras svar än ifall deras personuppgifter hade presenterats. Våra genomförda intervjuer är som följer:

- 2004-04-05 Intervju 1 – Tetra Pak, Lund (09.00-10.30)
- 2004-04-16 Intervju 2 – Allers, Helsingborg (10.00-11.30)
- 2004-04-16 Intervju 3 – Procordia, Eslöv (15.00-16.30)
- 2004-04-26 Intervju 4 – Thorn, Malmö (14.00 – 15.00)
- 2004-05-03 Intervju 5 – Astra Zeneca, Lund (10.00 –11.30)
- 2004-05-07 Intervju 6 – J.O.G, Karlshamn (13.00 – 14.30)

2.5 Observationernas genomförande

De observationer vi genomfört kan placeras på två nivåer i vår arbetsmodell; simuleringsnivån där förhandlingarna varit semireella samt praktikinivån där förhandlingarna är tagna ur verkliga situationer. Verkliga förhandlingar inom företag klassas ofta som känsliga företeelser och det har därför varit svårt att få tillgång till observationsmöjligheter, dock har vi lyckats få till sex reella observationer. Av nämnda problem har det av förståeliga skäl varit problematiskt att uppnå en strikt åtskillnad mellan observatören och studieobjektet som annars anses vara den ultimata observationssättet (Lundahl & Skärvad, 1992). De flesta observationerna som genomförts har varit öppna och alla deltagarna har varit medvetna om att de blivit observerade. Detta gäller även de två semireella caseförhandlingarna som observerades i Malmö, eftersom möjligheten att observera inkognito var omöjlig. Vid en öppen observation gäller det att bli accepterad av den övriga gruppen utan att informationen blir otillgänglig. Ett knep är att bilda god kontakt med en eller flera av deltagarna innan observationen sätter igång, då en nivå av tillit kan skapas som är behövlig vid observationer. Detta kan öka risken för att vissa beteenden blir förvrängda men får samtidigt de observerade att känna sig mer bekväma i sina roller (Holme & Solvang, 2001). De första två observationerna var två caseövningarna som Inter Nordic CM AB höll i Malmö. De påföljande fyra av de totalt sju förhandlingar berörde en upphandling utarbetad av J.O.G. Byggprojektering åt ett större statligt företag inför uppförandet av en ny byggnad. Den sjunde observationen genomfördes på Tetra Pak i Lund och gällde en leverantörsförhandling. I presentationen av förhandlingarna har vi efter begäran från deltagarna och enligt önskemål från företagen valt att varken återge deltagarnas namn eller de aktuella avdelningarna i företagen. Vi ser dock att vi genom att följa dessa önskemål har kunnat få fram material med större trovärdighet. Nedan följer en lista på samtliga observationer:

- Observation 1 – 2, 1 april, Caseövningar, Inter Nordic CM AB, Malmö
- Observation 3 – 6, 11 maj, Upphandling, J.O.G, Trelleborg
- Observation 7, 25 maj, Leverantörsförhandling, Tetra Pak, Lund

Det faktum att en grupp blir observerad kan ändra aktiviteten hos deltagarna, men om utfallet är till det positiva eller negativa kan man bara spekulera i eftersom den enda information observatörerna får är den som infaller under observationen. Att överbrygga detta problem vore att genomföra samma typ av observation ett flertal gånger och därefter analysera beteendet, men även här finns brister då händelseloppet i praktiken oftast är helt skiljt från gång till gång. Vid både ett aktivt så väl som ett passivt agerande finns risken att övriga gruppmedlemmars aktivitet hämmas. Oavsett om en passiv eller aktiv roll som observatör antas gäller det att denne smälter in bland de övriga deltagarna; därav är det viktigt att tänka på hur klädsel och uppförande ter sig (Ibid.).

Struktureringsgraden av våra observationer har genomgående varit låg då dessa därmed i stor utsträckning kan bli situationsanpassade (Lundahl & Skärvad, 1992). Då vi värderat öppenhet mot så många intryck och skeenden som möjligt under våra observationer har alltså en öppen form av observationer använts. Fokus har således legat på att ta in information från observationstillfällena och att under dessa tillfällen anta en så öppen inställning till situationen som möjligt. Med hänsyn till detta och för att kunna ta in mycket information har vi även sett till att vara minst två vid varje observation.

På samma sätt som de observerade kan bli påverkade av att de blir observerade kan även observatörerna bli påverkade. Genom att endast lyssna och anteckna kan observatörerna ta åt sig intryck och åsikter bland de observerade och konsekvensen kan därmed bli att undersökningsresultatet blir missvisande och objektiviteten ifrågasatt. Denna blir därför en viktig faktor att ta till sig vid observationer (Ibid.). De utdrag av observationer som presenteras i analysdelarna av uppsatsen finns dessutom i sin helhet redovisade i uppsatsens appendix.

2.6 Kritik av studien

2.6.1 Metodkritik

Den arbetsmodell som presenterats och använts berör huvuddelen av våra metoder samt tillvägagångssätt av studien. Metoder är en del av informationsinsamlingen till arbetet och utgör därmed en väsentlig del av arbetsgången. Målsättningen har varit att konstruera en modell så att den täcker ett brett fält av teorin och empirin. Det finns dock alltid en risk att samtliga aspekter inte inkluderas och att vissa infallsvinklar inte blir beaktade. Den ontologiska statusen på de olika nivåerna är endast antaganden från vår sida, och detta betyder att utifrån andra individers perspektiv kan förhållanden vara annorlunda.

Det finns vidare ett antal risker med insamlandet av empiri som är viktiga att nämna. Vid intervjuer kan respondenterna ha lämnat vilseledande information, t.ex. vid frågor av mer känslig karaktär rörande deras personlighet och beteende vid förhandlingar (Holme & Solvang, 2001). Respondenterna så väl som vi själva kan vidare ha haft förutfattade meningar eller förväntningar på intervjuerna innan dessa börjat, något som kan påverka analysen av en intervju. En intervjuad person kan av samma anledning svara på ett sätt som denne tror att intervjuarna vill höra.

Författarnas öppna inställning till intervjuerna har tidigare diskuterats i uppsatsen, och en viktig aspekt med detta är att intervjuerna måste fånga upp och tyda viktiga signaler från respondenterna. Ett problem kan dock uppstå ifall intervjuerna har en alltför öppen framhållning eftersom respondenten då kan känna sig obekvämt. Andra aspekter som kan ha varierat i intervjuerna och vidare kan ha påverkat utfallet kan härledas från omgivningen d.v.s. val av plats, tid på dagen och andra karakteristika av situationen. Observationer är ur flera synvinklar ett användbart redskap vid insamlandet av annorlunda och oftast värdefull information. Tillvägagångssättet är dock sårbart då förfarandet till stor del är beroende av observatörernas personligheter samt tillfälliga humör och sinnestillstånd. Det finns alltid en risk att återgivningen av en observation får olika karaktärer, eftersom händelserna kan färgas genom observatörens värderingar och personliga egenskaper (Ibid.).

Det teoretiska ramverket utgör vidare de huvudsakliga referensramar vi använt oss av i teori- och analysavsnitten. Vi har försökt använda ett brett synsätt vid utformandet av det teoretiska ramverket, men kritik kan alltid riktas på att vi inte har tagit samtliga perspektiv i beaktande. I samband med att empirin sammanförts med

det teoretiska ramverket kan det finnas brister i hur analysen utformats och vidare utvecklats i linje med arbetets syfte, men detta är förstås beroende av den individuella uppfattningen.

2.6.2 Källkritik

Samtliga källor i arbetet är öppna för kritik, och det finns självklart risk för att källorna påverkats av diverse faktorer. Tidsperspektivet är en intressant parameter i sammanhanget då det ofta kan vara lämpligt att analysera en källa utifrån dess tillkomst. I arbetet har våra källor en stor tidsmässig spridning och flera dokument har tillkommit för flera decennier sedan. Vår avsikt har varit att inom ramen för vår frågeställning spegla förhandlingars utveckling ur ett flertal perspektiv och därmed har det varit nödvändigt att bearbeta material från olika tidsepoker. Det är dock möjligt att enligt samtidskravet (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991) kritisera vissa källor utifrån tidpunkten för dess tillkomst, med argument för att de kan vara för gamla.

För våra intervjuer är det även viktigt att enligt en tendenskritisk syn (Ibid.) försöka analysera vad intervjukällorna skulle ha för intressen av att förvränga sina svar. En respondent kan t.ex. välja att utelämna fakta kring företagets eller sina egna strategier i förhandlingar, en handling som utgör en tendens i källan. Genom att jämföra tendenserna med data från litteraturen och från observationerna kan eventuellt motsatta tendenser identifieras och användas i analysen.

Det är vidare väsentligt att se ifall två källor på något sätt är beroende av varandra (Ibid.), eftersom värdet för uppsatsen därmed skulle kunna minska. Vi har dock efter genomgång av källorna inte kunnat antyda något direkt samband mellan någon av dessa. Trots att intervjuerna berör ett relativt smalt område är de unika beroende på hur respondenten svarar. Det samband som har identifierats är att två av företagen vi intervjuat förhandlar med samma motpart i viss mån. Parterna utför dock flera andra förhandlingar där inga gemensamma intressen finns att tillgå. I de fall respondenterna haft samma uppfattning om någon aspekt på förhandlingar kan det dock inte uteslutas att de fått informationen från en gemensam källa.

2.6.3 Självkritik

I en uppsats där två vetenskaper sätts samman och analyseras är det viktigt att författarna håller en öppen och samtidigt ifrågasättande inställning. I ett tvärvetenskapligt arbete ligger det ett speciellt värde i att försöka ta upp och belysa de aspekter som framkommer av de båda vetenskaperna. Detta förutsätter dock att

författarna håller en konstant öppen nivå gentemot den information som uppkommer, och vidare vidhåller en objektiv inställning till studien. Det är även lämpligt att författarna skiljer mellan värderingar och fakta, och att dessa två begrepp inte påverkas under arbetets utveckling. Då förhandlingar är ett relativt känt ämne som flitigt diskuterats (Bazerman et al, 2000; Thompson, 1998; Brooks & Rose, 2004) kan det dock vara enkelt att ofrivilligt blanda ihop forskares olika begrepp.

Att författarna i detta arbete vidare anammar ett effektivt och adekvat beslutsfattande och förhållningssätt till arbetets utveckling har varit ett eftersträvat mål. Detta arbetssätt har haft hög prioritet men har dock endast varit möjlig i förhållande till författarnas personligheter, värderingar och synsätt.

2.7 Trovärdighet och rimlighet

I en kvalitativ studie som denna torde det vara lämpligt att tala om rimlighet och trovärdighet snarare än om validitet och reliabilitet. Validiteten anses mindre viktig då detta begrepp på ett bättre sätt kan mätas vid en kvantitativ studie, vilket inte är fallet vid denna uppsats. Vidare syftar reliabiliteten på att samma resultat som utvinns ur en undersökning ska erhållas om en liknande studie äger rum, men detta är svårt då varje observation är unik och svår att jämföra med någon annan (Chisnall, 2001).

2.7.1 Rimlighet

Den teknik som valts för informationsinsamlandet bedöms i förhållande till dess möjligheter att ge en fylld, associationsrik och öppen information, även om det samtidigt innebär en viss risk. Rimligheterna i tolkningarna kan bedömas efter hur informationens mångfald och variationsbredd utnyttjas. Det bör noteras att varje människas handlingar är unik, och att denna utgångspunkt ligger som grund för den kvalitativa forskningen. Detta leder till att valet av analysenheter och kategorier är väldigt viktig för rimligheten och att det finns en stor bredd i dessa. I den utsträckning uppgiftslämnarna betraktas som informanter och faktiska situationer som observationer skall gängse källkritiska metoder för rimlighet användas (Patel & Tebelius, 1987).

En yttre bedömning av rimligheten kan ske på olika sätt. Redovisningen av tolkningarna kan granskas av uppgiftslämnarna för att de ska avgöra om det står i överensstämmelse med deras uppfattning om vad som förevarit. Detta är väsentligt att ha i åtanke när intervjuer och observationer genomförs, och speciellt i detta avseende blir rimligheten därmed betydelsefull (Ibid.).

2.7.2 Trovärdighet

Observationerna som utgör en av grundpelarna till studiens utformning kan vara problematiska att tolka, eftersom slutsatserna inte bygger på förutfattade meningar eller lättillgängliga slutsatser. Vid tolkning av kvalitativ forskning är det även viktigt att forskaren inte blir alltför involverad inom forskningsområdet och gör tolkningar enbart på individuell nivå. Detta gör att det ställs stora krav på att forskaren engagerar sig och går in i interaktionen med ett äkta intresse och inlevelse. För att detta ska vara möjligt krävs förmågan till distansering från det som omedelbart sker och kunna reflektera över händelsen, liksom att kunna vara uppmärksam på överraskningar. För att kunna bedöma trovärdigheten i tolkningarna läggs det i vår studie stor vikt på att både våra perspektiv och våra förfaringssätt presenteras utförligt (Ibid.).

3 Litteraturgenomgång

För att kunna analysera förhandlingar måste ett flertal teoretiska perspektiv granskas på djupet, speciellt när två vetenskaper förs samman; i detta fall förhandlingslitteraturen samt socialpsykologisk litteratur. Denna del presenterar fyra övergripande ämnen som tillsammans ger värdefull information för problemformuleringen respektive analysen.

3.1 Inledande diskussion

Vi har tidigare konstaterat att förhandlingslitteraturen fram till idag haft en något komplicerad sammansättning med flertalet uppfattningar kring vad som egentligen påverkar förhandlingar. Det behövs ett klarläggande av vilka variabler som verkligen inverkar vid förhandlingar för att öka förståelsen kring dessa. Förhandlingslitteraturen är uppdelad i två skolor (se 1.3.1) där den ena sidan stödjer uppfattningen att personliga variabler inverkar vid förhandlingar. Den andra sidan som främst utgörs av forskare som Bazerman, Lewicki samt Thompson motsätter sig dock stora delar av detta. För att komma till rätta med problemet har delar av förhandlingslitteraturen problematiserats samt ifrågasatts utifrån andra uppfattningar på området samt egna observationer. I detta kapitel däremot redovisas delar som anses betydelsefulla i förhandlingar och dessa lyfts fram för att kunna användas som analysverktyg senare i uppsatsen.

I den första delen av detta kapitel ligger fokus på den förhandlingslitteratur som på ett intressant sätt förhåller sig till individuella egenskaper i förhandlingar. Det är denna som främst motsätter sig och utmanar motståndarna till individuella egenskapers betydelse. I den påföljande delen fortsätter genomgången av annan litteratur, i detta fall främst socialpsykologisk litteratur som till stor del har att göra med individens roll i förhandlingar och dennes förhållande till omgivningen. Därmed kan även denna användas för att vidare belysa viktiga och bortglömda aspekter av förhandlingar.

3.2 Förhandlingslitteratur

3.2.1 Individuella egenskaper

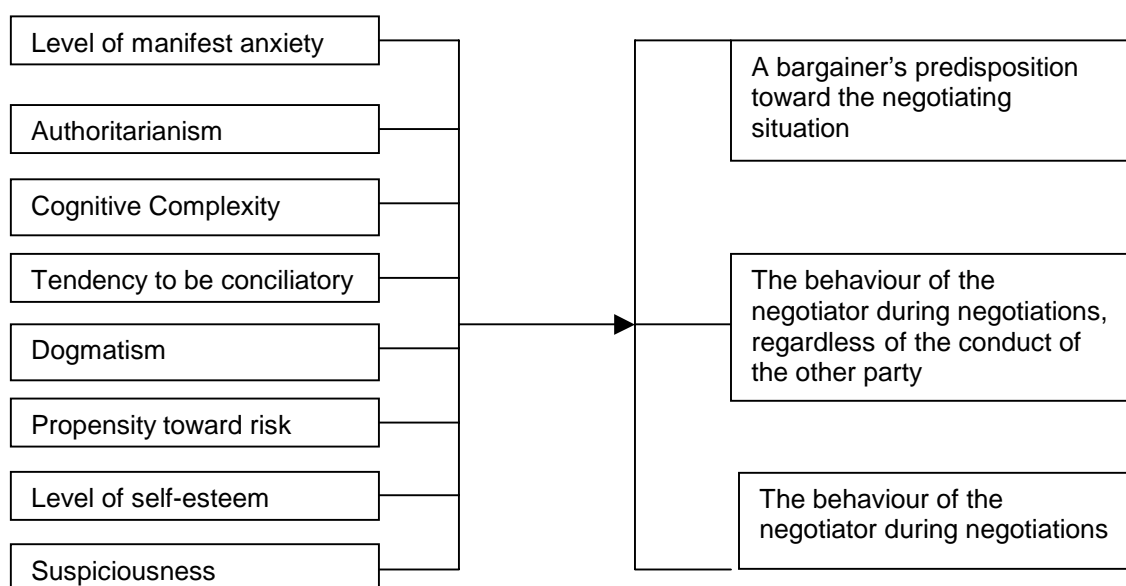
Tonvikten på första delen ligger på personligheter och hur en individs egenskaper, attityder och värderingar kan struktureras. Ett flertal teorier och modeller presenteras

först med grundläggande personlighetsvariabler och efterföljs av en individs värderingar av dels sig själv och dels omgivningen. Slutligen presenteras en modell som visar hur de personliga variablerna spelar in bland övriga aspekter inom förhandlingar.

3.2.1.1 Personlighetsvariabler

Att förhandlare är bättre än andra (Lewicki et al, 2003) kan ses som ett resultat av att personliga egenskaper på något sätt påverkar förhandlingsprocessen. Trots kritik att situationens karaktär undanröjer de individuella skillnaderna finns omfattande teori kring just forskningen om hur individuella egenskaper påverkar förhandlingar (Ibid.). En annan teori menar istället att personliga egenskaper interagerar med den strukturella atmosfären på ett mer komplicerat och oförutsägbart sätt (Hamner, 1980). De strukturella värdena som t.ex. relativ makt, tidspress, möjligheterna till gemensam framgång och tillförlitlighet kan mycket väl påverka en förhandling i kombination med personlighetsvariablerna (Lewicki et al, 2003).

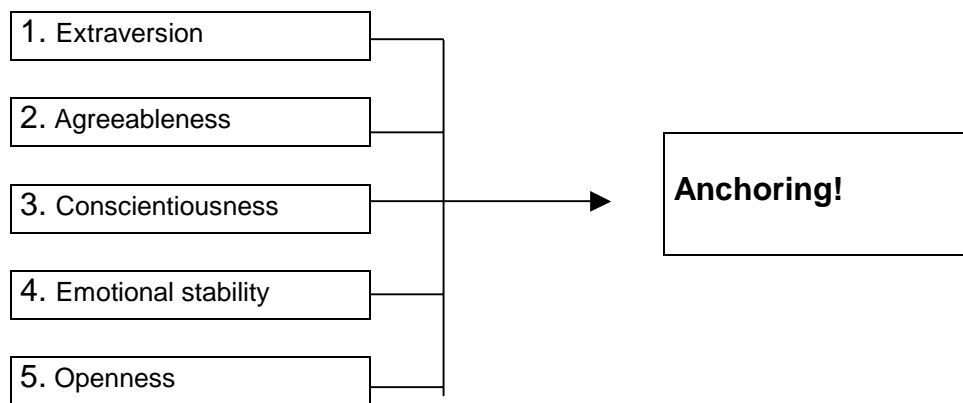
Forskningsresultaten kring personlighetens påverkan av förhandlingar har under lång tid varit oklara då forskningsförfarandet ofta varit inkonsekvent och motsägelsefullt (Lewicki et al, 2003). Hermann & Kogan (1977) försökte dock i sin modell strukturera de personliga egenskaperna hos förhandlare så att de på ett enklare sätt kunde överskådas och användas till framtida studier. Åtta personlighetsfaktorer listades upp som vidare påverkas av tre aspekter.



Figur 4 Eight personality factors, Hermann & Kogan (1977)

Efter en studie baserad på de åtta personlighetsvariablerna blev de väsentligaste resultaten att vissa av variablerna framstod som viktiga vid de tillfällen där båda parter hade samma typ av personlighet. I studien framkom att två av variablerna, cognitive complexity (kognitiv komplexitet) och level of self-esteem (nivå av självförtroende) kunde förutsäga hur en individ skulle bete sig. Det framgick även att nivån av självförtroende samt nivån av auktoritet var de två variablerna där det fanns störst skillnad mellan hur individerna beskrev sig själva och hur de betedde sig i verkligheten.

Intressanta försök har även gjorts för att med hjälp av personlighetsmodeller sammanföra de viktigaste personlighetsfaktorerna med förhandlingsstrategier. Goldberg (1993) satte samman de fem största och viktigaste personlighetsvariablerna; the Five Factor Model of personality.



Figur 5 The Big Five Model of personality, Goldberg (1993)

I studier där man främst koncentrerat sig på de tre första punkterna i modellen ovan framkom det att det kan vara farligt för en förhandlare att vara alltför social eller tillmötesgående (Barry & Friedman, 1998). Det finns nämligen en risk att förhandlarens fokus på långsiktiga relationer kan försvåra fördelaktiga utfall på det kortsiktiga planet. Om t.ex. en part öppnar med ett extremt bud av något slag är det möjligt att motpartens ramar rubbas, d.v.s. dennes riktlinjer för utfallet förändras. Motparten kan då manipuleras till att gå med på eftergifter i avtalet som från utgångsläget inte skulle ha accepterats.

3.2.1.2 Sociala värden

Frågan vilka sociala värderingar en individ egentligen fokuserar på i en förhandling är en annan viktig del i de fall där en förhandlingspart helt eller delvis är beroende av den andra motparten (McClintock & Liebrand, 1988). Vissa människor har en mer

egoistisk orientering i förhandlingar och är mer fokuserade på de egna resultaten. Dessa blir därmed även likgiltiga till motpartens mål, en attityd som skiljer sig från andra som kan ha en mer pro-social inställning. Vid denna pro-sociala inställning ligger fokus istället på att båda parterna skall bli nöjda (De Dreu, Weingart and Kwon, 2000). Den mer egoistiska förhandlingsstilen hos vissa individer karakteriseras av en hårdare attityd med fokus på direkta resultat istället för på underliggande gemensamma intressen. Den motsatta pro-sociala inställningen har fokus på välbefinnandet av andra och är inriktad mot aktiv problemlösning. Med denna förhandlingsstil kan förhandlaren eventuellt lyckas med en större gemensam vinst än annars (Ibid.).

3.2.1.3 Självbilden av effektivitet & kontroll

Självbilden av en individ är en persons tro på sin egen förmåga att mobilisera motivation, kognitiva resurser och andra handlingar nödvändiga för att kontrollera händelserna i någons liv. Därför blir denna parameter viktig även i förhandlingar, då utfallet av dessa oftast är beroende av hur pass hög självkänsla en individ har. Det har konstaterats att människor med hög självkänsla generellt sett kan lyckas bättre i förhandlingar än de som har en låg självkänsla och som därmed inte tror på den egna förmågan att handla effektivt (Wood och Bandura, 1989).

"Locus of control", den parameter som avgör i hur stor utsträckning en individ anser sig ha kontroll över en situation anses viktig i förhandlingar, då denna fråga till stor del har debatterats i litteraturen, t.ex. Bazerman et al (2000).

3.2.1.4 Personlighetens roll i förhandlingar

I modellen "A contextual model of negotiation orientation" (Brooks & Rose, 2004) är det möjligt att se hur en förhandlares personliga egenskaper spelar in i förhandlingar. Förutom de personliga egenskaperna påverkar även kontextuella samt organisatoriska variabler förhandlingar, som sedan mynnar ut till generella förhållningssätt och värderingar. Dessa värderingar påverkar vidare en organisations strategiska beteenden i förhandlingar.

Det är även väsentligt att på ett tydligt sätt presentera variablerna "Motivational Orientation", MO, samt "Negotiation Orientation", NO, eftersom de har haft ett försvarbart inflytande på allmänna förhandlingsteorier. Deutschs (1960) definition MO, är en personlighetsvariabel som anses visa en förhandlares specifika beteende samt dennes specifika förväntningar på motpartens beteende (Lewicki & Litterer, 1985). NO är däremot en bredare variabel som bl.a. innefattar MO.

skillnader överhuvudtaget påverkar förhandlingsutfallet kan ha orsakat att vidare forskning inom ämnet avstannat, men frågan om effekten av dessa är fortfarande öppen (Ibid.).

Barry & Friedman (1998) fann att ifall en av två förhandlare i ett team hade hög kognitiv förmåga blev resultatet mer fördelaktigt, och ifall båda förhandlarna hade hög kognitiv förmåga blev det gemensamma utfallet ännu bättre. Rubin & Brown (1975) fann dock att intelligens och kognitiv förmåga när dessa baseras på spelteorin (vilken vi dock inte går närmare in på i detta arbete) inte påverkar förhandlingsprocessen.

Det är nästintill omöjligt att genom konventionella metoder mäta alla de faktorer som en persons intelligens är uppbyggd på. Vi är dock även medvetna om att intelligensrelaterade aspekter såsom en individs medvetande och uppfattningsförmåga kan förklaras genom ett flertal metoder, men för att anknyta till uppsatsens teoretiska ramverk kommer endast de mest intressanta varianterna att belysas. Huruvida olika aspekter av en individs intelligens kan påverka utfallet av en förhandling är av stor betydelse när man jämför den teoretiska bas individen besitter. Inför en förhandling går det dock inte på förhand att kartlägga eller förutspå hur en individ utnyttjar olika typer av intelligens och hur stor del av intelligensen individen använder. Den konkreta intelligensen som är lättast att identifiera eftersom den symboliserar den sakliga kunskapen och avslöjar huruvida parten förberett sig för en förhandling. Ett ökat intresse har väckts för att studera individens intelligens och på senare tid har det fördjupats i tre olika koncept som på ett målade sätt beskriver hur individens intelligens är sammansatt: praktisk-, social- samt emotionell intelligens (Fulmer & Barry, 2004 forthcoming).

3.2.2.1 Praktisk intelligens

Den praktiska intelligensen går ytterligare att dela in i flera underkategorier där Sternbergs teorier (1997) är mycket inflytelserika. Enligt Sternberg interagerar olika aspekter av den praktiska intelligensen med varandra:

- Analytisk intelligens - intern informationshantering
- Praktisk intelligens - möjligheten att para ihop en persons färdigheter med omvärldsmiljön
- Kreativ intelligens - färdigheten att hantera ovanliga situationer.

Den analytiska förmågan har att göra med vilken grad en individ kan hantera ny information som presenteras. Denna berör hur informationen ska bearbetas, vilka faktorer som är värda att beakta, m.a.o. det logiska resonemang en individ presenterar för sig själv då denne möter ny data. Ur den praktiska kunskapen kan den implicita kunskapen härledas, d.v.s. den kunskap en person kan förvärva utan hjälp av andra för att uppnå mål de personligen värdesätter. I förhandlingar skapas den implicita kunskapen genom erfarenhet från tidigare förhandlingar som sedan lagras hos individen. Dessa erfarenheter omvandlas sedan och kan appliceras vid nya tillfällen. Kreativ intelligens är idébaserad och utvecklas hos individer som framkallar alternativa sätt att hantera problem, situationer eller t.ex. möten. Genom att mentalt förbereda sig på olika scenarier och måla upp en beteendemall inom sig kan problem ofta lösas innan de hinner resultera i negativa konsekvenser (Ibid.).

3.2.2.2 Social intelligens

Det andra perspektivet, d.v.s. social intelligens är möjligheten att komma överens med andra och bemöta olika personer på ett klokt sätt. Social intelligens handlar även om att känna av miljön och ändra sitt beteende utifrån vem individen har att göra med eller vart förhandlingen äger rum. Dessa parametrar utgör den sociala intelligensen och kan i sin tur öka en individs förmåga att föra mer framgångsrika förhandlingar (Fulmer & Barry, 2004, forthcoming).

3.2.2.3 Emotionell intelligens

På senare tid har forskning kring den sociala intelligensen lett till att en ny dimension av intelligens har utvecklats, d.v.s. den emotionell intelligensen, (EI) som egentligen är en förlängning av hur en individ agerar utifrån den individuella sociala kontexten (Ibid.). Beståndsdelarna av EI har bl.a. beskrivits som ett snävt inrutat nätverk av möjligheter (Mayer & Salovey, 1997):

- Möjligheten att både uppfatta och uttrycka känslor på ett korrekt sätt
- Möjligheten att förenkla känslor till tankar
- Möjligheten att förstå och analysera känslor
- Möjligheten att styra känslor i jaget och hos andra.

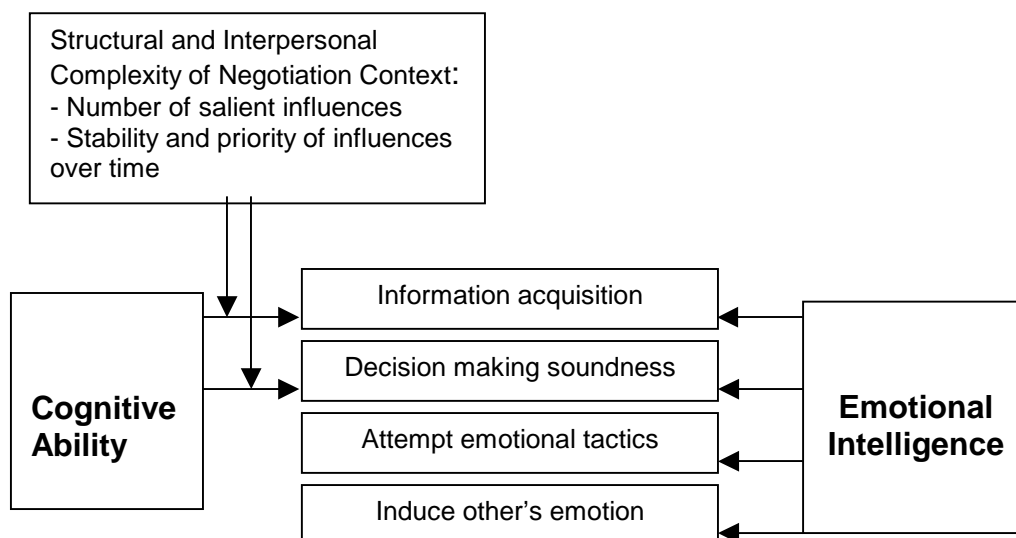
Mayer et al (2000) skiljer på emotionell intelligens och social intelligens, och menar att EI innefattar mer än endast den verbala delen och är mer inriktad på den emotionella delen av den sociala interaktionen. I detta menas att den emotionella intelligensen, utöver interpersonell kommunikation, även omfattar intraindividuell känslouppfattning och resonering.

3.2.2.4 Kognitiv förmåga

Den kognitiva förmågan är en variabel som på ett generellt plan påverkar individers sätt att förhandla. Förmågan har bl.a. beskrivits som:

”...a very general mental capability that, among other things, involves the ability to reason, plan, solve problems, think abstractly, comprehend complex ideas, learn quickly and learn from experience” (Gottfredson, 1997, s. 13).

Det intressanta med den kognitiva aspekten är att denna kan styra hur pass väl en individ vidare har möjlighet att utnyttja information och erfarenheter. Variabeln kan därför även ses som en personlighetsvariabel som influerar de övergripande sätt en individ beter sig på.



Figur 7 The Influence of Cognitive ability and Emotional Intelligence on Negotiation Behavior, Barry (2004).

3.3 Socialpsykologisk litteratur

3.3.1 Roller och Social interaktion

Denna del ämnar visa att det finns ytterligare aspekter som kan appliceras på förhandlingar, aspekter som innefattar allt från förhandlingsstilar till socialpsykologiska aspekter. Den gemensamma faktorn är att samtliga delar skapar och utvecklar de roller som innehas av deltagarna vid förhandlingsbordet. En individs rollspel beskriver hur generella värderingar påverkar individens ageranden och förhållningssätt gentemot ett team, en motpart respektive sig själv.

3.3.1.1 Social interaktion

Varje människa strukturerar sitt sätt att agera på, utifrån egna värderingar och erfarenheter som erhållits över tid. Ett mönster av riktlinjer hur en individ förhåller sig till sin sociala omkrets är den grund som individen grundar sin interaktionsförmåga på. Riktlinjerna bygger upp uppfattningar om hur en förväntad upplevelse skall hanteras eller hur ett möte kommer att se ut. Förberedelser inför kommande händelser kan därför grunda sig på individens förväntningar, vilka kan utgöra ett led i hur individen kommer att agera under en förhandling. Det är dock inte endast riktlinjerna som påverkar en individs beteende; dessa utgör endast en del av det komplexa system av regler som styr interaktioner (Goffman, 1994).

3.3.1.2 Spegeljaget

Inom ramen för Cooleys teorier om spegeljaget kan förhållandet mellan individ och vald förhandlingsstrategi ändras konstant under förhandlingens gång (Svensson, 1992). Teorin grundar sig i att människor speglar sig i deras omgivning för att förstå hur de uppfattas av andra. Spegeljaget definieras som:

“Looking-glass self, a self-idea of this sort means to have three principal elements: the imagination of our appearance to the other person; the imagination of his judgment of that appearance, and some sort of self-feeling, such as pride or mortification” (Cooley, 1933, s 121).

Varje social interaktion mellan två eller flera individer innefattar faktorer som påverkar uppfattningen av de övriga aktörerna i interaktionen. Faktorerna kan vara allt från omgivningen, och parternas tidigare erfarenheter till förutfattade meningar etc. Eftersom varje förhandlingssituation är unik kommer den enskilde varje gång skapa sig en ny uppfattning om sig själv. Beroende på vem individen speglar sig i kan uppfattningen ge en ny vinkel på personens personlighet och således ändra sättet på vilket denne agerar. Detta kan även förklara varför två i praktiken identiska förhandlingar kan skilja sig beroende på vilka personer som agerar.

“The personality of the individual comprises those qualities which are significant in his association with other people” (Ibid., s 117).

Trots att en och samma part är närvarande under två likartade förhandlingar kommer händelseförloppet och diskussionerna med största säkerhet att vara olika, liksom individens avspegling av sig själv vilket vidare förändrar beteendet. Beroende på vad som sägs och hur väl parterna kommer överens under en förhandling påverkas den relation som kommer att prägla interaktionen. Avspeglingar av en individ som inte överensstämmer med dennes egna uppfattningar går dock ej att förkasta eftersom

det är någon annan i interaktionsmiljön som ger upphov till den (Lindén, Skantze, 2003). Helhetsbedömningen av en person blir av detta mer komplex och otydlig då spegeln förändras konstant beroende på tillfälle och situation. Enligt Svensson (1992) pågår ett konstant rollövertagande under en diskussion där individen sätter sig in i den andres roll för att anta dennes handlingar. På detta sätt kan även nya tillvägagångssätt anammas för att anpassa sitt beteende till interaktionen eller för att påverka utfallet av förhandlingen. I rollövertagandet kan spegeljaget utgöra en del av en individs egen anpassning till situationen och interaktionen i fråga.

”Self-monitoring” eller självövervakning har vidare att göra med en individs förmåga att vara medveten om sitt sätt att interagera med sin omgivning (Snyder, 1987). En individ som håller ett högt värde av självövervakning har en förmåga att på ett mer avancerat sätt ta till sig motpartens signaler och använda dessa för att forma sitt eget beteende. Denna parameter är alltså ytterligare ett värde där individuella skillnader spelar roll och där en individ aktivt kan medverka för ett bättre resultat i förhandlingen. De med lägre värden av självövervakning har ett annat beteendemönster i förhandlingar. Denna individ är mindre mottaglig för extern information och förlitar sig hellre till inre impulser (Lewicki et al, 2003).

Individer som är självövervakare kan planera sitt agerande bättre och når i större utsträckning sina uppsatta mål i en förhandling. Det finns fortfarande utrymme kvar för vidare analys kring ämnet, men undersökningar visar att självövervakningen och dess innebörd är en viktig personlighetsfaktor vid förhandlingar (Jordan & Roloff, 1997). Självövervakningen anses spela roll vid planeringsfasen i en förhandling, men kan även interagera med situationsfaktorer som t.ex. motpartens beteende som vidare kan påverka utfallet (Ohbuchi & Fukushima, 1997).

3.3.1.3 Interpersonal Orientation

Ytterligare ett försök till att förtydliga de personlighetsvariabler i förhandlingar så att de skulle kunna bli enklare att analysera gjordes av Rubin och Brown (1975). De tog fram en ny definition, interpersonal orientation (IO), där den som har en hög IO är intresserad av och reaktiv gentemot variationer i motpartens beteende. Den individ med en hög IO anpassar även beteendet i förhållande till motpartens strategier, och kan på ett dynamiskt sätt antingen anamma en samarbetande alternativt konkurrerande inställning till motparten.

Den förhandlare som innehar en låg IO beter sig däremot på ett helt annat sätt:

"A low IO is characterized by a non-responsiveness to the interpersonal aspects of his relationship with the other. His interest is in maximizing his own gain pretty much regardless of how the other fares" (Ibid s. 159).

Tonvikten för dessa förhandlares ageranden ligger således vid deras egna mål och intressen och inte vid motpartens; de bryr sig helt enkelt inte om den andra partens beteenden under förhandlingens gång.

IO modellen har visat sig hjälpa till med att analysera och klassificera resultat kopplade till individuella skillnader i förhandlingar (Lewicki et al, 2003).

3.3.1.4 Förtroende

Nivån av förtroende är ytterligare en parameter som är viktig i förhandlingar, och det är i detta samband avgörande att ta in mycket information om motparten för att kunna tyda attityderna hos denne (Ibid.). Att vara informerad om motparten kan vara en fördel då motpartens mål och beteenden med förhandlingen lättare kan identifieras, speciellt då dessa oftast formar partens förtroendeinställning. Ett förtroende är dock inte alltid konstant då tidsaspekten både kan försämra och förbättra en relation. Tillitsvariabeln gentemot en motpart får intressanta konsekvenser då de personliga variablerna kopplas in, och denna får en viktig betydelse i sociala relationer (Rotter, 1980).

Enligt Rotters studier beror skillnaderna i förtroende bland individer främst på deras erfarenhet i tidigare situationer. Har en person blivit utsatt för svek eller avtalsbrott blir alltså denne mer misstänksam i framtida förhandlingar. Det finns även andra variabler på detta område som påverkar en individs uppförande i förhandlingar; Ross & LaCroix (1996) talar t.ex. om att tillit kan påverka individer i en förhandling på ett flertal sätt. Ross & LaCroix har samma inställning Rotter om individens erfarenheter och att dessa kan påverka framtida förhandlingsstilar, men tillägger att individer även på ett generellt plan kan ha en annorlunda syn på förhandlingar. Ross & LaCroix menar också att förtroende även kan influera kognitiva processer såsom illusioner kring fördomar samt försåt.

3.3.2 Hemligheter/Strategier

3.3.2.1 Hemligheter

Strategier är ett begrepp som ofta förekommer vid tal om förhandlingar om det så är i egenskap av interaktionen med det egna teammedlemmarna eller gentemot

motparten. Viktiga aspekter vid förhandlingar är hur förhandlaren förhåller sig till strategier och hur de anpassas till individens eller det förhandlande företaget.

Goffman (1994) menar att individer inom ett team ofta strävar efter att upprätthålla definitionen av en viss situation, eftersom stabila förhållanden innebär en säkerhet i gruppens presentation av sig själva. Då vissa egenskaper och förhållanden inom ett team kan utgöra ett hot mot denna stabilitet är det ofta nödvändigt att genom olika "hemligheter" påverka motpartens uppfattning av gruppen.

Strategiska hemligheter syftar på egenskaper hos ett team som undanhålls för motparten för att hindra denna att effektivt anpassa dess beteende och dra nytta av hemligheten (Ibid.).

"Strategiska hemligheter är fördöjljande av den typ som affärsföretag och arméer använder sig av när de planlägger framtida aktioner mot konkurrenterna och motståndarsidan" (Ibid. s. 127).

Tilläggas bör att hemligheter som är strategiska är sådana som teamet till slut av nödvändighet är tvungna att avslöja när utförandet som hemligheten är baserad på har avslutats.

Vidare finns det enligt Goffman anförtrödda hemligheter samt fria hemligheter som har att göra med en motparts hemligheter. Anförtrödda hemligheter kan liknas vid en företagsspecifik hemlighet som måste bevaras för att få en lyckad utgång i en förhandling. Fria hemligheter är information om andra människors hemligheter man känner till och är möjliga att avslöja utan att rubba sitt eget förtroende för motparten.

"En individ kan komma över fria hemligheter genom att spåra upp dem, genom ofrivilliga avslöjanden, indiskreta medgivanden, återgivanden osv." (Goffman 1994, s. 128).

Hur ett team reagerar på hemligheter och hur de agerar efter att ha fått reda på dem är något som kan knytas till Asplunds (1987) resonemang kring individuell riskvillighet i grupp. Asplund hänvisar till studier som visar att individens riskbenägenhet blir mindre när individer med olika riskpreferenser blir sammanförda i grupper, vilket visar på vikten av gruppens sammansättning. Detta kan även kopplas till Simmels (1970) resonemang:

"Människor som har mycket gemensamt gör varandra ofta värre, och mer orättfärdigt orätt, än de som är helt och hållet främlingar" (Ibid., s. 42).

Detta beror på att människor som är lika är ovana vid skillnader och när väl ett problem uppstår skapas det relativa meningsskiljaktigheter som förstör upp problemet. Gruppmedlemmar som sedan tidigare är okända för varandra är däremot

redan från början inställda på att det finns och kommer att uppkomma individuella differenser som kan skapa problem (Ibid.).

3.3.2.2 Förhandlingsteamets sammansättning & strategier

Skillnaden mellan att förhandla på egen hand och att ingå i ett förhandlingsteam är stor. När personer agerar ihop kommer fler kontrollmekanismer av situationen uppstå vilket gör situationen mer komplex. Förhandlingsteamet ska sträva efter "samma mål" d.v.s. efter ett på förhand utsatt utfall, utifrån flera olika viljor. En av de viktigaste aspekterna är förhandlingsteamets synkronisering.

"Det tycks vara en allmän uppfattning att öppna meningsskiljaktigheter mellan teammedlemmarna inte bara gör dem ur stånd till ett enigt handlande utan också skapar förvirring i den verklighetsdefinition som teamet ansluter sig till" (Goffman 1994, s. 80).

Faktorer som kan påverka ett team är t.ex. relationer, personkemi, kunskap samt erfarenhet och dessa måste noggrant övervägas innan ett förhandlingsteam sätts samman. Varje medlem kan sabotera teamframträdandet under en förhandling vilket medför att teammedlemmarna måste lita på att samtliga uppträder och beter sig på ett lämpligt sätt. Ifall en grupp har samarbetssvårigheter kan detta enkelt uppfattas av motparten och ge dem ett överläge i förhandlingen. Förhandlingsteamets intressen uppfylls genom enighet och samarbete. Vid förhandlingstillfällen mellan två olika grupper delas aktörerna upp i ett team som kontrollerar situationen och ett team som är åskådare. Den sistnämnda parten är passiv och följer det som aktörerna tar sig för (Ibid.).

Det gäller att försöka vidhålla definitionen av situationen och inte låta teammedlemmarna falla utanför den uppsatta ramen. Ifall de övriga deltagarna under en förhandling har tålamod med den individ som gjort bort sig kan interaktionen fortsätta utan avbrott. Samtidigt som det finns anledning för en förhandlingspart att utnyttja en motparts klavertramp kan det vara lämpligt att ignorera händelsen för att lättare nå en "win-win" situation. Genom att ignorera ett misstag, kan interaktionen mellan och inom förhandlingsparterna fungera utan avbrott och deras samarbete kan således leda till att parterna får ett bättre utfall. Den bortgjorda parten kan även bli mer positivt inställd till ett starkare samarbete, då insikten om motpartens agerande kan öka tilliten gentemot denna. Möjligheten att välja förhållningssätt till ett misstag kan vara en fördel för samarbetet under en förhandling, men kommer att avgöras av situationen i sig. Ifall en part har gjort bort sig uppkommer ett strategiskt vägval för motparten, där denne antingen kan utnyttja situationen för att vinna kortsiktigt eller ignorera för att vidhålla eller skapa en långsiktig interaktion och relation parterna emellan (Ibid.).

4 Seminarium och intervjuer

Nedan redovisas observationer från seminarium och intervjuer med personer som ofta förhandlar i arbetet. Utifrån egna erfarenheter och lärdomar framförs här hur en förhandlingspart kan agera och vad som anses viktigt vid förhandlingssituationer. Materialet är indelat efter det teoretiska ramverket och seminarierna samt intervjuerna är avskiljda.

Under ett seminarium på Radisson Hotel i Malmö under ledning av Charl Malan, en erfaren förhandlingskonsult, diskuterades diverse strategier samt andra aspekter på förhandlingar. Enligt Malan utgör kunskap en viktig förberedelse till att lyckas bättre i förhandlingar.

"Att vara medveten om olika händelseförlopp kan förbättra utgångspunkten."

Vidare gav Malan tips och råd för att lösa problem som kan vara vanliga i förhandlingssituationer. Samtliga citat och övriga fakta under seminarieavsnitten är tagna från seminariet i Malmö.

De genomförda intervjuerna utfördes i företagets egna lokaler och intervjupersonerna fick ge sin syn på ett flertal aspekter inom förhandlingar. Materialet från seminariet och intervjuerna har byggts upp utifrån uppsatsens teoretiska ramverk och informationen från seminariet respektive intervjuerna dessutom indelade. Fokus har lagts på att få fram information från erfarna personer på området och därmed komma ett steg närmare en tydligare bild av förhandlingar. Denna del har varit väsentlig för att vidare kunna öka förståelsen för förhandlingar och förbättra individens omdiskuterade roll i sammanhanget.

4.1 Individuella egenskaper

4.1.1 Utdrag från intervjuer

Den gemensamma faktorn bland förhandlare skall enligt en respondent vara att de besitter en lång och bred erfarenhet; antingen genom att de har jobbat länge inom koncernen eller rekryterats utifrån.

"Vad det gäller personliga egenskaperna har Astra Zeneca en mer generell inställning till rekryteringen, samtidigt som det även är viktigt att implicit kunna interagera med kunder och företag i förhandlingar" (Astra Zeneca).

En representant från Tetra Pak menar att de individuella egenskaperna är en komplex faktor att ta hänsyn till.

"Det är relativt svårt att beskriva exakt vilka personliga egenskaper vi värderar bland våra förhandlare; det kan t.ex. handla om att vara utåtriktad och driftig i relationsskapandet men det beror även på den specifika tjänsten" (Tetra Pak).

Flertalet respondenter menar att det oftast kan vara viktigare med en bred erfarenhet av förhandlingar snarare än kunskap om företaget eller branschen, eftersom olika verksamheter ofta skiljer sig väsentligt. Inom personalavdelningen på ett av de intervjuade företagen är personligheten viktig för att koncernen skall kunna förhandla effektivt. Enligt utsago anses en individs utbildning utgöra 20 procent av bedömningen medan personligheten upptar de resterande 80 procent, när en ny medarbetare ska anställas.

För att kunna analysera relationerna och förhandlingarna mellan två företag eller mot olika fackförbund är det viktigt att se på förhandlingarnas karaktärsdrag samt de ofta bakomliggande attityderna i relationerna. Vad både fackförhandlingar och affärsförhandlingar har gemensamt är relationerna, förvisso finns det olika syn på hur de är kopplade till förhandlingen men att de individuella skillnaderna har inflytande på valen som görs inför en förhandling har framkommit från alla våra intervjuer.

Regelbunden kontakt och förmågan att skapa goda förbindelser kan ändra utfallet på vad en förhandling kan leda till samtidigt som en negativ inställning till motparten kan försämra samarbetet. Respondenten från J.O.G. Byggprojektering menar:

"Vidare är tidigare relationer väldigt viktigt att ta vara på vid förhandlingar. Man får ett helt annat spelutrymme och båda får ut mer av relationen ifall två parter haft en längre relation med varandra" (J.O.G. Byggprojektering).

Fackliga förhandlingar skiljer sig något från vanliga affärsförhandlingar ur ett flertal perspektiv, menar en företagsrepresentant från Procordia. Den största skillnaden är att ett företag som förhandlar med fack anammar ett mer relationsskapande tillvägagångssätt där långsiktighet ofta står i fokus och personliga egenskaper har stor betydelse.

"Förhandlingarna blir mer som ett äktenskap mellan företag och fack, och därför råder en klar skillnad i relationerna än kanske mellan en inköpsdirektör och andra parter" (Procordia).

4.2 Intelligens

4.2.1 Utdrag från Malan

För att en förhandlare skall kunna agera framgångsrikt bör denne utföra en grundlig undersökning av motparten. Det finns även en del frågor att besvara utifrån motpartens position för att skapa en bättre position till dess att förhandlingen blir av. Själva varan kan enligt vissa t.ex. anpassas för att lyckas i en förhandling. Företagen kan exempelvis byta utformning av en produkt och på detta sätt sänka kvalitet och pris för att kunna nå en affärsuppgörelse som tidigare inte varit möjlig. Då det tullas på kvalitén kan det dock ge eftersvallningar på relationsbildandet i det långa loppet.

"Genom att vara kreativ och flexibel kan flera problem lösas utan en konflikt behöver uppstå. En fördel med att skaffa sig information om motparten är att din förhandlingssituation ska förbättras och få en uppskattning om vad köparen verkligen behöver. Det kan finna osynliga krav och förväntningar motparten måste leva upp till innan det kan bli fråga om affär."

Det anses därför bra att genomföra en grundlig undersökning av motparten innan själva förhandlingen har börjat och försöka utnyttja kunskaperna under förhandlingen. Det kan annars visa sig bli problematiskt för förhandlaren, som lätt kan hamna i underläge. Därför är det viktigt för en förhandlare att lära sig hantera taktiska drag och utspel på rätt sätt, eftersom denne då istället får ett strategiskt övertag i förhandlingen.

4.2.2 Utdrag från intervjuer

Beträffande utbildning av egna medarbetare är det få företag som anordnar undervisning. Ifall den anställde vill lära sig mer, är det upp till denne att anmäla sig till utbildningskurser. I ett fall hävdade respondenten att koncernen varje år utför förhandlingsövningar med direkt feedback, men denna möjlighet var riktad till relativt få människor som aktivt jobbar med förhandlingar i arbetet.

"Vi får ju fortlöpande träning i det arbete vi har då vi ständigt konfronteras med förhandlingar. Några gånger varje år går vi igenom och diskuterar gamla avtal, några som gått bra och några andra som gått mindre bra" (Astra Zeneca).

Företag som ofta förhandlar med fackliga organisationer är mindre beroende av att gå utbildning då förhandlingarna ofta är likartade och relativt homogena menar en respondent och fortsätter:

"Det beror helt på personen, det är upp till var och en att gå på förhandlingskurser men det är andra ledarprinciper och egenskaper som också spelar in tycker jag, inte bara förhandlingsteknik etc" (Procordia).

Den övergripande åsikten är att en teoretisk utbildning inte är lika viktig som praktisk erfarenhet från förhandlingar. En utbildning av en förhandling är snarare ett bra komplement till den praktiska erfarenhet man samlar på sig genom att delta i förhandlingar. Respondenten från Thorn menar att när det kommer till utbildning av förhandlingsteknik följer den oerfarna med äldre rutinerade medarbetare ett tag innan han/hon själv får ansvar.

"Det finns ingen möjlighet till internutbildning utan detta är upp till personen själv. Ifall den anställda skulle vilja gå en extern kurs bekostar dock företaget utbildningen" (Thorn).

4.3 Roller och Social interaktion

4.3.1 Utdrag från Malan

Det råder olika uppfattningar om hur stor en förhandlingsgrupp skall vara samt på vilket sätt dessa ska vara uppbyggda. Olika källor har flera teorier om hur den rätta metoden att lämpligast utforma ett förhandlingsteam skall se ut. Befogenhetsgränserna måste vara klara och tydliga så att teamet vet inom vilka ramar de kan förhandla, och att veta vad som gäller när teamet är på plats är vitalt för gruppens utgångspunkt vid förhandlingen. Ett sammansvetsat team vid en förhandling ger intryck av att det är en enhetlig grupp som sköter förhandlingen, och ett misslyckat framförande kan istället radera gruppens prestation. I ett sammansvetsat team vet deltagarna sina platser och tar sig an de uppgifter som delegeras åt dem. Oavsett om kunskaps- och kompetensnivån inom ett team är hög kan den sociala aspekten leda till ett sämre samarbete och utfall än hos ett team där kunskapen måhända är låg men beteendet sammansvetsat.

Vidare ska en duktig ledare inte bara vara auktoritär utan också kunna delegera aktiviteter åt andra i teamet, ett beteende som ökar effektiviteten för den egna organisationen. Ytterligare svårigheter med rollfördelningen kan utvecklas ifall endast det ena teamet utformar och kontrollerar den sociala inramningen. Detta bidrar till att teamets framträdande får en mer intim prägel än motpartens beteende och förhandlingen utvecklas mot en envägskommunikation.

"Om man förhandlar i grupp bör det vara klart och tydligt vem som sköter vad, respektive uppgift måste vara klart definierad. Det gäller att vara sammansvetsad vid en förhandling så motparten får intrycket att det är en enhetlig grupp man har att göra med."

Ifall det finns samarbets svårigheter inom gruppen kan detta visa sig under en förhandling och ge onödigt information till motparten att skaffa sig ett överläge. En

förhandlingsgrupps intressen brukar helt enkelt uppfyllas då gruppen lyckas uppvisa enighet.

Befinner en förhandlare sig i en knipa och är kreativ kan t.ex. Kina-tekniken användas. Denna teknik kan liknas vid ett Machiavelliskt synsätt där det gäller att med hjälp av smarta drag spela ut ett antal konkurrerade företag mot varandra och sedan använda motpartens underläge för att skapa ett gynnsamt avtal.

4.3.2 Utdrag från intervjuer

Förhandlare kan stöta på problemet att det uppstår en klyfta mellan interna delar av företaget. När t.ex. en avdelning står inför ett inköp av en vara lämnas denna begäran över till ekonomiavdelningen som vidare lämnar över uppgiften till en förhandlare. Vid inköp av exempelvis arbetshandskar vill slutanvändarna ha bästa möjliga kvalité medan ekonomiavdelningen vill köpa in billigaste alternativet. I och med att det är svårt att vara båda till lags blir förhandlarna klämde och får bära "hundhuvudet". Genom att använda en behovsägare d.v.s. slutanvändare till hjälp för förhandlaren kan en större förståelse skapas för det slutgiltiga beslutet. God kontakt mellan konkurrerande företag kan även skapas på flera olika sätt.

"Båda parter lämnar sina bud samtidigt så att ingen kan dra nytta av 'första budet'. I och med att vi redan känner parterna väldigt väl kan vi dock redan på förhand säga ungefär var slutbudet kommer att ligga men vårt förfarande har definitivt ökat respekten vi hyser mot varandra" (Allers).

Respondenten från Astra Zeneca berättar att förhandlingsgrupperna bör innefatta individer med en gedigen vetenskaplig bakgrund. Normalt brukar förhandlingsgruppen bestå av två personer med medicinsk bakgrund, en företrädare för strategisk marknadsföring samt en jurist. En viktig faktor är att gruppmedlemmarnas personligheter överensstämmer till den grad att de kan fungera som en enhetlig grupp. Av samma åsikt är respondenterna från Tetra Pak:

"Då en gruppförhandling äger rum med ett flertal personer som representerar intervjuföretaget är det väldigt viktigt att personligheten stämmer överens med samtliga personerna inom koncernens grupp samt individuellt med motparten. I de fall då personerna från koncernens sida svävar ut och lämnar olikartad information kan felaktigheter uppstå vilket är mycket riskabelt. Scenariot kan lämna leverantörsaspiranten förvirrad vilket är missgynnsamt för trovärdigheten" (Tetra Pak).

Vid varje intervju som genomförts har en enhetlig mening varit att den enskilde förhandlaren samt förhandlingsgruppen skall vara välstrukturerad. När man ingår i en grupp ska varje individ förstå vad som skall göras och vad som skall sägas för att målet skall uppnås.

”På plats, vid förhandlingen, är det viktigt att varje part har riktlinjer på vad som ska göras och hur detta ska göras. Förhandlaren ska följa detta till bästa förmåga, annars är risken stor att det blir oklarheter. Motparten kan få ett negativt intryck vilket kan leda till en sämre utgång av en förhandling. Det är inte alltid fallet att man är fullt införstådd om allting i en sakfråga om det gäller expertiskunskap, utan det som är viktigt är att ’framstå’ som kunnig på de specifika områdena” (J.O.G. Byggprojektering).

4.4 Hemligheter/Strategier

4.4.1 Utdrag ur Malan

Malan behandlade diverse strategier för hur olika förhandlingssituationer kan hanteras för att i slutändan kunna kontrollera en förhandling. Det är dock viktigt att förstå att alla förhandlingsstrategier både har fördelar och nackdelar.

Ärlighet är någonting förhandlare alltid bör värna om; krympt volym eller dålig kvalitet går alltid att kolla upp och leder till att företagets rykte sjunker. Det finns även ämnen som inte bör samtalas om under förhandlingar eftersom det är onödigt att försättas i underläge bara för att parterna är alltför frispråkiga. En förhandlare bör utgå med avsikten att utvinna så mycket som möjligt genom ett avtal, samma sak gäller för motparten. Denna förhandlingsposition ger utrymme att förhandla mellan marginalerna för att finna den ultimata lösningen.

”Då det inte alltid är priset som är den centrala punkten i avtalet mellan två parter kan man göra förtjänster genom att erbjuda alternativa lösningar, d.v.s. förbättringar av leveranser, produkten m.m.”

Ett avtalsförslag får dock inte kräva ett allt för högt alternativt lågt pris, eftersom detta ofta tyder på ett oseriöst beteende. Förhandlaren bör dessutom inte ändra allt för mycket på det ursprungliga erbjudandet eftersom ett sådant tillvägagångssätt kan ligga parten till last vid framtida förhandlingar. En eftergift följs ofta av flera och motparten blir lätt medveten om att det finns enorma marginaler att utnyttja. Första budet ska av den anledningen läggas av motparten och förhandlaren bör låta denna part arbeta för varje liten eftergift. Om motparten inte ger efter för krav behöver inte andra parten heller göra det och tiden får avgöra vad som kommer att ske men för att få en snabbare lösning kan företaget dock ta till andra medel. Ifall en eftergift har skänkts är det viktigt att begära någonting i utbyte annars kan förhandlaren nästa gång vara tvungen att ge mer. Det är rekommenderat att inte heller höja motpartens förväntningar genom att gå med på en eftergift eller anta ett bud alltför snabbt. Ifall en förhandlare vet att en eftergift inte kan infrias, kan det t.ex. vara smart att ge motparten ett svar som gör att denne fortsätter att leva i ovisshet. Förhandlare inom

ett visst företag lever i samma värld som motparten på andra sidan bordet på ett sätt att de gång efter annan får höra liknande argument till varför priser borde vara lägre, volymer större, leveranser snabbare o.s.v.

Vid förhandling är det helt okej att ta tillbaka saker man lovat men detta kan skapa konflikt. Man får dock inte ändra sig när man väl skrivit på kontraktet, i så fall är det kontraktsbrott.

"Genom att få den andra parten förvirrad eller skapa kaos i motpartens organisation kan bättre avtal skapas men det gäller främst kortsiktiga samarbeten. Även här är det Kina-tekniken som är bakgrundstanken i förhållandet till förhandlingens motparter. Ifall ett avtal är mer långsiktigt med kontinuerlig kontakt bör man vårda relationerna ömt. Genom att vara kreativ och flexibel kan flera problem lösas utan att någon konflikt behöver uppstå."

Överskatta inte motparten utan att ta reda på information som kan förbättra din roll som förstående förhandlare, detta kan även förbättra relationen mellan två parter. Individer har en förmåga att vilja prata, detta gäller även representanter från företag som gärna berättar om sitt företag, framgångar som konkurrensfördelar. Att låta dem prata och lära sig vara en god lyssnare kan bidra till att förståelsen ökar om hur motparten sköter sitt företag.

4.4.2 Utdrag från intervjuer

Den allmänna uppfattningen är att det är viktigt att skapa ett snabbt avslut när parterna har börjat förhandla så att händelsen inte drar ut på tiden. De första stapplande stegen i en förhandlingsprocess rör sig främst kring informationsinsamling om motparten, en process som kan ta lång tid om det gäller en part företaget innan inte förhandlat med:

"Vi värderar en klar och ömsesidig respekt i förhandlingarna, det är viktigt med förståelse parterna emellan och då är det viktigt att vi vet vad deras mål och strävan är" (Tetra Pak).

Förtroende anses vara en viktig faktor och det kan därför vara riskabelt att missbruka förtroendekapitalet gentemot en motpart för att förbättra den egna förhandlingspositionen. I vissa fall verkar det dock som om förtroendet utgör en nödvändig faktor för att styra förhandlingsprocessen. Det är till exempel möjligt att byta ut förhandlingsgruppen och därmed fördröja förhandlingsprocessen och störa motparten. En respondent utvecklar:

"Fast det är klart, visst är förhandlingar ett litet spel där man inom teamet har möjlighet att spela "good guy/bad guy" gentemot den andra parten" (Astra Zeneca).

Det framgår av intervjuerna att en förhandlare måste sätta sig in i motpartens situation och anta hur den parten tänker för att bättre hantera en förhandlingssituation.

"Oavsett ifall jag håller med eller ej, måste jag förstå varför han tycker på det vis han gör. behöver inte hålla med men måste lära sig förstå" (Allers).

Genom att lära sig förstå kan en förhandlare vara beredd på motpartens idéer och förslag. Under en förhandling bör en förhandlare vara saklig, lugn och aldrig personifiera händelserna, samt kunna skilja mellan sak och person. Den personliga kemin kan mycket väl påverka utfallet vilket gör att den goda kontakten måste övervinnas. Att vara medveten om sina egna svagheter kan man minska motpartens förmåga att utnyttja dessa. Vidare menar de flesta respondenter att företagen utnyttjar sin storlek och erfarenhet för att komma fram till bättre affärsavslut och förhandlingsutfall. En respondent skrattar lite och understryker att ifall de inte utnyttjat sin storlek till att pressa leverantörer vore de korkade. Alla var dock inte av samma åsikt men underströk andra fördelar med att använda ett företags storlek i förhandlingar.

"Vår storlek och lönsamhet påverkar argumentationen. Det finns inte någon risk att koncernen skall gå i konkurs, vilket är ett skydd för de vi gör affärer med. Det blir en tryggare stämning och båda parter är ute efter långsiktiga relationer" (Astra Zeneca).

I och med att branschen koncernen är verksam inom sysslar med patent och företagshemligheter är säkerheten kring samarbeten viktig för båda parter.

"Mindre företag har inte samma utvecklingsresurser. Vi har detta, och även vid den globala marknadsföringen är vi överlägsna. Detta utnyttjar vi naturligtvis vid förhandlingarna och försöker visa detta för vår motpart. Det kan i vissa fall vara ganska känsligt i förhandlingarna eftersom det ju rör sig om upptäckter samt patent av olika slag. Vi är ju inne och rotar i kärnan av bolagets värde, själva patentet. Detta kan ju självfallet kännas obehagligt för det lilla företaget" (Ibid.).

Det är dock skillnad beroende på ifall det är en affärs- eller fackförhandling. Storleken ska inte spela någon roll på utfallet när motparten är facket eftersom de ska, enligt definition, behandla alla företag "lika". Andra maktfaktorer är dock avgörande ifall det ska bli någon förhandling eller ej:

"Vad det gäller fackliga förhandlingar är det väsentligt för utfallet ifall representanten från motparten har beslutanderätt eller ej. Oftast är förhandlingsordföranden från facket med på förhandlingen, men om så inte är fallet minskar motivationen markant hos dels den fackliga parten men även hos oss. Chanserna minskar helt enkelt att det blir något avslut om inte de rätta personerna finns med" (Allers).

Vidare förklarar respondenten att kunskap utöver bestämmande möjligheter är en väsentlig del av förhandlingar.

"Om chefen inte har någon aning vad vi pratar om men vill bestämma i alla fall kan det gå riktigt åt pipan" (Ibid.).

Det står klart genom våra intervjuer att kunskap kan appliceras på flera sätt och inom begreppet rymmer flera olika tolkningar. Kunskap kan betyda att förhandlaren lärt sig mycket om sin motpart genom grundligt förarbete, expertkunskap inom ett specifikt område.

"Vi försöker sätta oss in i motpartens situation; det gäller att ligga tre steg i förväg!" (Tetra Pak).

"Vi kan till och med prova vissa av deras produkter på fritiden så vi vet hur de fungerar, vilka finesser de har och vilka frågor vi ska ställa under en eventuell förevisning" (Thorn).

Ytterligare en respondent går så pass långt och hävdar

"Motparten utgör basen för hela förhandlingsprocessen, och det gäller att förstå vad motparten egentligen vill ha. Är det även möjligt att i förhand analysera behovet hos motparten och sedan anpassa erbjudandet är detta bara en fördel" (J.O.G. Byggprojektering).

4.5 Sammanfattning

Uppfattningarna bland respondenterna och informationen från seminariet kring förhandlingar var i hög grad varierande. Trots det breda materialet och den stora mängd respondenter tenderade dock diskussionerna gång på gång att beröra den enskilde förhandlaren roll i förhandlingssituationen. I detta sammanhang är det viktigt att komma ihåg de många starka åsikter om förhandlingar som menar att individuella egenskaper i förhandlingar är av föga intresse. Dessutom hävdas det att individen inte kan kontrollera sina egna egenskaper i förhandlingssituationer, och att det därmed inte finns någon möjlighet att påverka dessa. Stora delar av förhandlingslitteraturen lämnar alltså förhandlaren ute i kylan utan konstruktiva förslag på hur denne skall agera för att utifrån den egna personligheten lyckas bättre i förhandlingar.

Men intressant nog har en annan uppfattning växt fram bland flera av våra respondenter. Flera åsikter menar att det borde finnas möjligheter för förhandlaren att dra nytta av den egna personligheten och därmed säkra kontrollen av de personliga egenskaperna i förhandlingssituationer. Ifall en förhandlare är medveten om dennes egna svagheter borde denne t.ex. kunna minska motpartens förmåga att utnyttja dessa, heter det. I detta sammanhang är alltså kunskap högt prioriterat, inte bara om motparten men i hög grad även om förhandlaren själv. Ur detta perspektiv blir helt

plötsligt individuella egenskaper istället högintressant och delar av förhandlingslitteraturen kan utmanas.

5 Analys av Semi-Realitet

I detta kapitel beskrivs och analyseras två förhandlingsövningar i samband med en kurs i förhandlingsteknik med Inter Nordic CM AB och Charl Malan på Radisson Hotel i Malmö. Bland deltagarna återfanns människor från flertalet företag som ofta använder sig av förhandlingar i sitt dagliga arbete. De fullständiga versionerna av dialogerna återfinns i appendix men i detta kapitel refereras delar av dessa. De två förhandlingarna är främst analyserade utifrån de individuella skillnaderna då personlighetsvariabler med fördel kunde mätas i detta sammanhang då förutsättningarna för de båda simuleringarna var identiska.

5.1 Inledande diskussion

Materialet som låg till grund för case-övningarna var av autentisk karaktär, och deltagarna hade kvällen innan simuleringen fått möjlighet att få tillgång till materialet som behövdes för förberedelser av olika slag som till exempel beräkning av marginaler, kalkyluppsättningar, val av förhandlingsstrategi. Deltagarna var indelade i fyra olika grupper, två säljsidor och två köpsidor, som skulle agera utifrån samma förutsättningar mot varandra. Det skulle således utföras två simuleringar av samma situation fast med olika deltagare. Övningsledaren Charl Malan hade försett grupperna med uträkningsmatriser, formelsamlingar och den information som var nödvändig för att delta i förhandlingarna och alla deltagare kunde av denna anledning förbereda sig väl inför simuleringen. En och en halv timme var avsatt för förhandlingen, därefter skulle simuleringen avslutas oavsett om en överenskommelse uppnåtts eller inte. Utgångsläget för båda simuleringarna var att parterna skulle utföra så bra affärer som möjligt givet det material som givits, där det framgick att parterna tidigare haft långa affärsrelationer mellan varandra. I det ideala fallet skulle affärsuppgörelserna helst gynna båda parter och en "win-win" situation skulle uppkomma men parterna fick själva välja strategi och tillvägagångssätt.

Dessa två förhandlingsövningar kan används som analysverktyg då dessa gav oss en klar och tydlig bild av individers uppföranden i förhandlingar. Observationerna är av experimentell karaktär och analysen av casen skall ses utifrån den aktuella ontologiska statusen. Det framgår ur arbetsmodellen att förhandlingarna är semireella och därmed inte knivskarpa situationer, något som är viktigt att beakta eftersom individernas uppföranden kan vara annorlunda under en verklig situation. Intressanta perspektiv kan ändå utvinnas ur dessa observationer beträffande individuella skillnader men det är inte möjligt att i samma utsträckning som i verkliga

observationer jämföra fallen med litteraturen eftersom casen är anpassade till teorin till skillnad från verkliga förhandlingar.

Fokus har lagts på att analysera casen utifrån deltagarnas individuella egenskaper. Anledningen till detta är att utgångspunkten med två identiska simuleringar ger deltagarna exakt samma förutsättningar att få fram ett lämpligt utfall för deras part. Eftersom rollspelet inte är en knivskarp situation utan en övning med i förhand utsedda roller kan endast den egna kapaciteten sätta gränsen för vad parterna kan lyckas prestera för resultat. De individuella skillnaderna blir i dessa fall tydligare att jämföra mellan individerna eftersom utgångspunkten för samtliga deltagare är enhetlig.

Det är dessutom viktigt att ha i åtanke att samtliga deltagare vid caseövningarna blev tilldelade roller i förhandlingarna. Varje person hade därför redan fått förutbestämda roller att utföra på bästa möjliga vis utifrån den egna kapaciteten. Det är dock möjligt att deltagarnas personliga egenskaper influerade prestationerna, och det är därför högst väsentligt att ur det teoretiska ramverket analysera de individuella egenskaperna.

5.2 Case I

5.2.1 Beskrivning

Säljsidan representerades av en kvinna och en man, köpsidan utgjordes av två kvinnor och en man.

När förhandlingarna satte igång var stämningen aningen spänd. Utgångsläget var att säljsidan ville ha ett pris motsvarande 2,95 Mkr för en produktionslina medan köparen endast ville betala 2,1 Mkr. Öviljan att nå en gemensam förlikning genom att gå ner respektive upp i pris bidrog till att läget kändes låst. Budet från köpsidan var väldigt lågt i förhållande till vad säljsidan förväntade sig. Eftersom parterna sedan innan haft ett längre samarbete med utförda affärer borde deras relation avspeglats i hur parterna agerade, vilket säljsidan anmärkte. Att parterna hade ett visst spelrum med marginaler att använda var tydligt då parter hade möjlighet att erbjuda alternativa lösningar.

Köpsidan ville inte gå med på att betala 3 Mkr och säljsidan visade bestämdhet i att inte gå ner i pris. Köparna argumenterade med att alternativet inte var ekonomiskt

hållbart eller försvarbart. Säljsidan hävdade däremot att maskinens kvalitet är överlägsen och för att upprätthålla en viss kvalitet krävs att prissättningen täcker värdeökningen. Vidare hänvisar säljsidan till att deras tidigare samarbete varit framgångsrikt och argumenterar genom att hänvisa till undersökningar som visar att deras utrustning har högre kapacitet än alla konkurrenter.

Köpsidan som vill sänka priset avsevärt, framför att de fått andra alternativ från konkurrenter att överväga ifall affären skulle låsa sig och inget avtal skulle komma till skott. Säljsidan avfärdar köpsidans argument med att hänvisa till att priset står i relation till kvaliteten och att ingen konkurrent kan överträffa detta. Säljsidan visar dessutom att ett köp av deras produktionslina skulle spara 700 Kkr. för köpsidan per år vilket innebär att det extra utlägget tjänas in relativt omgående.

Köpsidan anser fortfarande att priset är för högt och tycker att deras tidigare samarbete borde resultera i ett mer förmånligt erbjudande. Inom ett år ska dock köpsidan eventuellt inhandla en ny produktionslina, och en prutning i pris skulle kunna innebära att säljsidan även får den framtida affären. Säljsidan såg möjligheten till ytterligare en affär men vidhöll ett pris på 3 Mkr för första maskinen. Den andra maskinen erbjöds för 2,6 Mkr givet att båda affärer skrevs till säljsidan. Representanterna från säljsidan var medvetna om köpsidans situation och kunde på detta sätt avfärda köpsidans argumentering om prissättning genom att hänvisa till maskinernas ypperliga kvalitet vilket var behövligt i köpsidans bransch. Parterna beslutade härefter att ajournera mötet för överläggningar inom respektive grupp.

Efter 15 minuter återupptogs förhandlingarna.

Säljsidan startar förhandlingen med att lämna ett, i deras tycke, lockande bud för att lösa dödläget som uppstått. Säljsidan är medvetna om köpsidans nuvarande produktionslina är slutkörd och erbjuder att finna en potentiell upphandlare till deras gamla maskin i Polen där efterfrågan är stor. Detta skapar positiva reaktioner hos köpsidan som ser en möjlighet till återbäring till deras befintliga utrustning. Ifall maskinen säljs i Polen beräknas värdet vara 350 Kkr. varav 50 Kkr. skulle gå till agenten som genomförde köpet. Köpsidan vill ändock utvinna ett lägre pris och betala 2,6 Mkr för båda produktionslinjerna vilket säljsidan anser får lågt. I och med att det finns en tidsgräns som hindrar alltför långtgående processer måste affären avslutas inom kort. För att underlätta situationen sänker säljsidan sitt pris på den första maskinen till 2.95 Mkr men låter priset för den andra maskinen kvarstå till 2.6 Mkr. Köpsidan anser förslaget vara intressant inkluderande att säljsidan köper

köpsidans gamla maskin för 350 Mkr vilket ska återbetalas när maskinen är såld i Polen. Affären avslutas och parterna skriver på avtalet.

Säljsidan var genomgående kloka i sin argumentering beträffande deras ståndpunkter på så sätt att de resonerade logiskt vad som var bra för en gemensam affär. Sakkunskapen var god och ett grundligt förarbete tycktes ligga bakom deras agerande och avspeglades i deras förhandlingsstil. Köpsidan gav däremot ett mindre professionellt intryck, de hade svårare att argumentera för sina åsikter och blev vissa stunder förvirrade då bristande kunskap skönjdes. Bristen av skärpa hos köpsidan avspeglades i deras desperation att få till en bra affär när överläggningarna var på väg att avslutas och tidsramen blev påfallande.

5.2.2 Analys

5.2.2.1 Individuella faktorer

Det framkom relativt tidigt av deltagarnas beteenden i förhandlingarna att de hade olika inställning gentemot förhandlingen. Deras beteenden samt kommentarer skvallrade om olika nivåer kompetens i förhandlingssituationerna.

I början av förhandlingen rådde en spänd och delvis osäker atmosfär, där främst köpsidan påvisade nervositet. Säljsidan däremot lyckades uppvisa en hyfsad målmedvetenhet och självkänsla. Gruppmedlemmarna på köpsidan framvisade ett osäkert beteende måhända på grund av för lite förarbete, okunskap eller dåligt gruppssamarbete. Planeringen kan alltså antas ha fallerat hos denna part, som uppvisade ett ostrukturerat beteende.

Säljarna var, kanske som en följd av att vara den något mindre gruppen (2 pers), något mer sammansvetsade och kände en helt annan säkerhet i vad de sa och gjorde. Parallellt med att en viss nervositet infann sig tyckte vi även oss kunna observera en viss positiv stress, som till största del var till gagn för säljarna. Ju längre förhandlingen pågick desto säkrare blev säljsidan i sitt rollspel och hade en mer professionell attityd än köpsidan, vilket stärker tesen att vissa förhandlare är bättre än andra (Lewicki et al 2003).

Herman & Kogan (1977) har i sin personlighetsmodell flertalet intresseväckande variabler och därför kan vissa aspekter ur denna vara intressanta att applicera på deltagarna i caseförhandlingen.

- Level of manifest anxiety (nivå av ångest)– Det står klart att säljsidan visade upp en självsäker attityd gentemot sin motpart i förhandlingen, och de påvisade inga direkta tecken på att vara nervösa. Köpsidan påvisade däremot en större nivå nervositet i deras beteende. De allmänna attityderna, röstläget, kroppsspråket samt de interna förhållandena vid köpsidan pekade på att nervositeten var närvarande.
- Authoritarianism (auktoritet) – Nivån av pondus är intressant att se på då denna parameter kan avslöja en viktig del av personligheten. Säljarnas säkerhet påvisade att de använder sig av en viss auktoritär inställning i förhandlingen, och detta beteende användes medvetet för att skapa ett övertag i förhandlingen. Säljarna uppträdde pålästa och förde en knivskarp argumentation med väl underbyggda fakta.
- Tendency to be conciliatory (tendenser att ge eftergifter)– Här observerade vi att köpsidan uppförde sig på ett ostrukturerat sätt, och partens strategier var oklara och inkonsekventa. Köpsidans osäkerhet ledde till att deras handlingar uppfattades som oplanerade. De eftergifter som genomfördes var i det närmaste ostrategiska och saknade förankring i den strategiska planeringen.

Säljsidan däremot lyckades undvika det klassiska misstaget att falla för motpartens plötsliga eftergift i en förhandling (Barry & Friedmans, 1998). Enligt denna modell kan det vara enkelt att påverkas av motpartens plötsliga försonlighet och därmed gå med på ett villkor som annars skulle ha ansetts som olönsamt. Istället höll säljsidan en mycket konsekvent linje under lång tid och vek sig inte för motpartens priskrav; därmed slapp säljarna manipuleras av köpsidans eftergifter.

Å ena sidan skulle säljsidan dock kunna kritiseras för att själva inte ha utnyttjat denna möjlighet att först göra en eftergift och därmed manipulera motpartens ramar. Å andra sidan menade Carl Malan (2004) att det är statistiskt påvisbart att den förhandlingspart som lämnar den första eftergiften tvingas fortsätta med fler.

- Level of self-esteem (nivå av självförtroende) – Denna del har mycket att göra med de två första punkterna, eftersom denna övergripande punkt till stor del kan genomsyra flera mindre karakteristika hos en individ, t.ex. nervositet och auktoritet. Nivån av självförtroende skiljde sig otvivelaktigt åt mellan parterna i förhandlingen. Självförtroendet hos säljarna var klart högt och de drog sig inte för att utnyttja denna status vid förhandlingen. Köpsidan däremot påvisade

tendenser till hopplöshet och i vissa situationer saknades helt enkelt argument, något som försämrade det redan låga självförtroendet.

- Predisposition towards suspiciousness (förhållningssätt till misstankar) – Denna personlighetsfaktor kan skvallra om en individs inställning till förhandlingen, och även påverka den allmänna attityden till motparten. I förhandlingen var det egentligen bara köpsidan som höll en misstänksam inställning till motparten. Det faktum att köparna ifrågasatte säljsidan både internt och även direkt under själva förhandlingen kan ha tjänat som ett tappert försök till att kompensera den annars undermåliga prestationen.

5.2.2.2 Sociala värden

Med hänsyn till caseövningarnas karaktär kan det vara problematiskt att dra adekvata slutsatser av deltagarnas sociala värden i förhandlingarna. Det som observerades vid denna förhandling var att både sälj- respektive köpsidan hade en mer egoistisk inställning till förhandlingen, förhållanden som kan ha påverkats av att situationen inte var verklig.

5.2.2.3 Självbilden

Säljsidan visade klara tendenser för att inneha en auktoritär utstrålning samt självsäker framtoning och de lyckades därför skapa ett klart maktövertag i förhandlingen. Det kan vidare förmodas att dessa egenskaper framkommit genom säljarnas starka självbild baserad på den egna effektiviteten samt kontroll av situationen. Säljarnas höga självkänsla kan vidare stärkt deras position då de hade kontroll över förhandlingen. Trots att observationen var en övning kan det ändå ha betydelse att säljsidan hade kontroll över situationen, då personliga egenskaper ur detta perspektiv kan få ökad betydelse.

5.2.2.4 Negotiation Orientation (Förhandlings orientering)

Vid denna förhandling kan det konstateras att de personliga egenskaperna haft stor betydelse, medan de kontextuella variablerna haft liten påverkan på utfallet. Inte heller de organisatoriska faktorerna har påverkat nämnvärt, då det varit omöjligt att förankra parternas beteenden i något specifikt företag.

5.3 Case II

5.3.1 Beskrivning

Säljsidan representerades av en man och två kvinnor, köpsidan utgjordes av två män.

I början av förhandlingen rådde en spänd och osäker atmosfär, där båda parter påvisar tecken på nervositet (osammanhängande tal, småfnitter m.m.). Köpsidan verkade vara mest osäker genom att inledningsvis vara ostrukturerad medan säljsidan lyckas uppvisa större målmedvetenhet. Säljsidan erbjuder ett högt pris men hänvisar till deras utmärkta kvalitet och servicefördelar. Köpsidan är irriterad över en tidigare försening av leverans från säljsidan. Köpsidan är dessutom inne i en ekonomisk svacka och har förlorat en del affärer vilket gör att de är i behov av en, för deras del, vinstgivande affär. Säljsidan har inte heller råd att förlora någon kund eftersom marknaden blivit hårdare med nya konkurrenter som sänker priser och introducerar nya utvecklade produkter.

En av köparna antog rollen som grinig inköpschef och visade öppet sitt missnöje med den tidigare förseningen i leverans från säljsidan. Med en bestämd, negativ inställning skall ett lockande erbjudande avläggas, ifall någon affär ska bli av menar köpsidan. Köpsidan ifrågasätter säljsidan varje tillfälle som ges och understryker vikten av köpsidans ståndpunkter. Säljsidans manliga representant var den av deltagarna som var mest pratsam och ville gärna diskutera hur det gamla missödet skulle kompenseras. En av säljsidans kvinnliga representanter valde att spela en övertygande roll på så sätt att hon gärna ville att köpsidan skulle inse att ett gemensamt samarbete var bästa alternativet för båda parter. Vidare talade säljsidan väldigt mycket om deras styrkor och varför säljsidan var bäst på marknaden. Köpsidan ansåg att det fanns för lite belegg för att kunna uttala sig om vem som var mest framgångsrik på marknaden. Konkreta bevis bortsett från de oberoende mätningar säljsidan hänvisade till skulle öka trovärdigheten.

Köpsidan efterstävade en pålitlig maskin och ifall detta erbjöds kunde ytterligare en affär komma på tal. Priserna hade varit sjunkande liksom lönsamheten och då krävs en maskin som kan erbjuda högre prestanda än konkurrenternas maskiner för att bibehålla eller öka marknadsandelar. Säljsidan menade att de kunde ge ett förmånligt erbjudande för hela affären. Förvisso var maskinerna dyra men då tillägg i form av service, support och garantier ingick kunde ingen annan konkurrent motsvara säljsidan. Genom att inhandla maskinparken med säljsidan som partner skulle

förlusterna vid ett eventuellt driftstopp minimeras för köpsidan. Ingen annan konkurrent kunde nämligen leverera reservdelar eller support lika snabbt som säljsidan.

Den andra representanten från köpsidan var intresserad av en affär men reserverade sig då prisfrågor kom på tal och hänvisade till sin kollega. Han förde mest säljsidans talan men då det kom till en direkt fråga avvaktade han med svaret. Under hela förhandlingen antecknade köpsidan vad säljsidan sade och återgick ofta till det som sagts tidigare under förhandlingen. Efter att säljsidan sänkt sitt bud började köpsidan bli intresserad av affär. Säljsidan vara mer angelägna om en affär och det tog inte så lång tid av överläggningar innan ett nytt bud lades av säljsidan. Köpsidan gav inget bud själva utan väntade med att diskutera priser. Säljsidan kände sig tvungna att sänka sitt erbjudande för att fortsätta överläggningarna. Genom att köpa två maskiner kunde säljsidan erbjuda en rabatt på 10 procent för vardera maskin. Utöver prissänkningen skulle reservdelar ingå samt ett överkomligt service- och support avtal. Köpsidan ville även ha en avbetalningsplan för fem år, detta gick förhandlarna från Plåtteknik AB med på men var tvungna att ringa till huvudkontoret för att se om de kunde godkänna affären. Parterna ajournerade förhandlingen.

Efter 15 minuter återupptogs förhandlingarna.

Säljsidan kunde inte längre erbjuda en avbetalningsplan på fem år. Utfallet av förhandlingen blev att köpsidan gick med på att köpa två stycken produktionslinjer av säljsidan för priset av 2450 Mkr vilket ansågs vara ett extremt bra utfall för köparen. Säljsidan tog yttermera på sig att köpa loss köpsidans gamla produktionslina för 500 Kkr vilken underlättade för köpsidans kassaflöde vilket var väldigt ansträngt. Köpsidan hade väldigt välgrundade argument och drev igenom sina krav hårt. Efter en försiktig inledning syntes köpsidans kompetens tydligt. Båda parter var kunniga i sakfrågor och verkade ha gjort ett grundligt förarbete.

5.3.2 Analys

5.3.2.1 Individuella faktorer

I Case 2 förelåg liksom i Case 1 en spänd och laddad stämning där både sälj- respektive köpsidan betedde sig på ett förhållandevis nervöst sätt. Till skillnad från Case 1 verkade det dock vara köpsidan som tog rollen i att vara den starka förhandlingsparten. Redan från början fanns tendenser att köpsidan hade den bästa planeringen, strategin samt kunskapsbasen för den stundande förhandlingen. Köpsidan bestod denna gång av två deltagare medan säljsidan bestod av tre.

För att kunna kartlägga och analysera de individuella egenskaperna har vi även för denna observation Herman & Kotans (1977) personlighetsmodell som bas.

- Level of manifest anxiety (nivå av ångest)– Det råder inget tvivel om att det är säljarna som på flera sätt påvisar en klar osäkerhet, då deras priser och argument gång på gång blir ifrågasatta av köpsidan. Säljarna klamrar sig fast vid ett fåtal argument och blir därmed mer och mer osäkra under förhandlingens gång. Då köpsidan ofta strategimässigt låg ett steg före hade säljsidan svårt att upprätthålla en stark och säker attityd gentemot den potentiella kunden.
- Authoritarianism (auktoritet) – Säljsidan hade i detta case svårt att ta övertaget i och med att köparna ständigt kontrade med nya infallsvinklar och perspektiv på förhandlingsdiskussionerna. I själva verket blev det köpsidan som på ett diskret sätt upprätthöll den auktoritära linjen och samtidigt såg till att utnyttja positionen till att förbättra de egna villkoren.
- Tendency to be conciliatory (tendenser att ge eftergifter) – Ingen av parterna gick med på eftergifter i särskilt stor utsträckning, och en av anledningarna till detta kan vara att inga direkta prisdiskussioner ägde rum. Diskussionerna rörde sig istället kring betalningsupplägg samt servicekostnader. Säljsidan blev under ett skede i förhandlingen i och för sig hårt pressad och gick i stort sett med på ett mycket generöst betalningsupplägg på fem år. Denna överenskommelse upphävdes dock i och med att säljsidan mitt under förhandlingen kontaktade huvudkontoret. Denna händelse försämrade troligtvis partens ställning ytterligare beträffande trovärdighet.
- Level of self-esteem (nivå av självförtroende) – Eftersom säljsidan fortlöpande fick anstränga sig för att hålla uppe en stabil moral under diskussionerna kunde de inte lägga någon större energi på att avancera rent strategiskt. Då det inte fanns något utrymme för säljarna att ta tag i situationen på ett tillfredsställande sätt var det dessutom svårt att hålla uppe ett gott humör. Den förmodade bristen på planering innebar dessutom ytterligare påföljder i form av att de tvingades till pinsamma reträtter av redan beslutade villkor.
- Predisposition towards suspiciousness (förhållningssätt till misstankar) – Köpsidan gjorde i detta case allt för att få säljsidan att tro att de antog ett kritiskt förhållningssätt under förhandlingen. Köparna agerade utifrån ett

kritiskt perspektiv och utnyttjade möjligheterna de fann för att ifrågasätta och kritisera motparten. Säljsidan höll också ett kritiskt förhållningssätt men var mestadels tillbakapressad och hade inget annat val.

5.3.2.2 Sociala värden

Även i detta case var den allmänna inställningen i förhandlingarna av mer egoistisk karaktär, där lite intresse fanns för motpartens mål och motiv. Fokus låg istället på de egna intressena och strategierna, ett förhållningssätt som återigen kan ha framkallats på grund av förhandlingens utformning. Både sälj- och köpsidan hade en klar antisocial inställning och de enda delarna av förhandlingen som berörde långsiktiga affärsrelationer var framtvungade av båda parter. Köpsidan försökte övertyga säljsidan att de skulle fortsätta vara lojala kunder, och att det därmed fanns belägg för att priserna skulle pressas på det kortsiktiga planet. Säljsidan däremot försökte trycka på att deras serviceutbud sträckte sig över lång tid och att priserna därmed borde hållas kvar på samma ursprungliga nivå.

5.3.2.3 Självbilden

I motsats till Case 1 var det förhandlarna på köpsidan som kunde upprätthålla en stark självbild, och därmed kunde de kontrollera situationen. I enlighet med vår problemdiskussion och exemplet i Case 1 framkom det att personligheten får en starkare betydelse då en individ har kontroll över situationen. Kontrollen stärks även då köpsidan i denna caseövning kan hålla ett konstant förhållningssätt till deras egna värderingar och målsättningar. Följaktligen kan köpsidans självbild stärkas genom detta och även genom att förhandlarna kan dra nytta av motpartens misstag.

5.3.2.4 Negotiation Orientation (Förhandlings orientering)

Återigen har de personliga egenskaperna haft stor betydelse i förhandlingen. Det har även varit möjligt att se att individernas beteenden påverkat resultatet på intressanta sätt genom diskussionerna. Förutom tidsperspektivet har inte några andra kontextuella variabler ur situationens definition haft särskild betydelse för utfallet. Förutom något enstaka undantag har det vidare inte varit möjligt att se att några organisatoriska faktorer påverkat utfallet, då personerna i realiteten inte varit kopplade till ett speciellt företag. Generella tendenser som har med caseföretagens mål att göra har dock kunnat antydans i detta exempel, t.ex. i att deltagarna agerade efter de målsättningar som gällde för caset i fråga.

5.4 Sammanfattning

Trots att dessa båda förhandlingsövningar var simuleringar gav de ändå intressant information om deltagarnas sätt att agera på. De viktiga lärdomarna i dessa exempel var att förhandlingsdeltagarnas prestationer varierade kraftigt och att vissa grupper hade det enklare att kontrollera själva förhandlingssituationen. Detta kunde troligtvis ha att göra med skillnaderna i ursprungsläget i förhandlingssituationen där den ena förhandlingsparten tog övertaget i båda förhandlingar. I båda exemplen har de "vinnande" lagen haft en stark självbild som vidare framkallat ett starkare självförtroende. Vidare kan konstateras att den part som legat i underläge har haft svårigheter att överta överläget och vända förhandlingens utveckling.

Det vore missledande att utifrån dessa båda övningar påstå att förhandlarnas individuella egenskaper inte hade en väsentlig betydelse i förhandlingssituationerna. Observationerna har dessutom föreslagit att de starkare förhandlingspartnerna lyckades med att identifiera sina egna karakteristika och dessutom ta vara på dessa under övningarna. Med bas av detta blir det viktigt för förhandlare att fördjupa sig i personliga egenskaper, då dessa återigen visar sig kunna påverka förhandlingars utfall.

6 Analys av Verklighet

I detta kapitel analyseras och diskuteras de observationer från verkliga förhandlingar som gjorts. Dessa observationer ställs mot det teoretiska ramverket och en diskussion förs kring observationerna av individens agerande i en förhandlingssituation.

6.1 Inledande diskussion

Inledningsvis jämförs skillnaderna mellan verkliga situationer med experimentella case och hur dessa förhåller sig till varandra. Därefter genomförs en grundlig analys av observationerna utifrån intelligens, roller/social interaktion samt hemligheter/strategier. Faktorer som eventuellt påverkar resultatet av förhandlingen härleds till individen och dennes möjlighet att effektivt utnyttja sin kunskap till sin fördel.

Ett återkommande förhållande mellan parterna som förhandlade under observationerna, var att rollspelet redan var bestämt, beträffande makten. Det var samma typ av förhandlingspart som stod för styrningen av interaktionen. I många fall beskriver teorin utarbetade agendor att följa för att styra en förhandling men denna maktkamp mellan parterna har uteblivit, detta eftersom individerna troligen redan var medvetna om sin position. Rollerna var fastställda och ingen visade tecken på att försöka ändra förhandlingsramen som var uppbyggd redan innan förhandlingen inleddes. Det fanns två parter, en part som ledde förhandlingen och en part som följde efter. Goffman (1994) beskriver hur, vid en interaktion mellan två grupper, en part agerar och en part responderar, likt ett teaterstycke där åskådarna bedömer vad de ska tycka utifrån skådespelarnas beteende. Utifrån våra intryck fungerar en förhandling på samma vis, en part berättar vad, hur och när de vill inleda ett samarbete medan den andra parten rättar sig därefter.

Givetvis försökte parterna finna en optimal lösning för dem båda i det enskilda tillfället, men den part som gett upphov till förhandlingen har, vid observationerna, kunnat styra den efter en redan färdig (dock oskriven) förhandlingsram. Inom denna förhandlingsram finns möjligheter att modifiera utfallet beroende på hur väl rollen som antingen "publik" eller "skådespelare" hanteras, men det är inte möjligt att ändra förhandlingens fundamentala grund. Vid jämförelse med de experimentella fallen

skiljer sig de verkliga situationerna avsevärt vad gäller rollspelet. Vid caseförhandlingarna försökte parterna ta kontroll, utnyttja strategier samt knep för att leda förhandlingen framåt och parterna var ute efter att styra förhandlingen efter de egna riktlinjerna. En hårdare och mer aggressiv attityd från båda parter från övningstillfällena var observerbara även om det var problematiskt för den svaga sidan att ta igen på den starkare. Detta skiljde sig markant från våra observationer ur verkligheten där parterna visste var de hade varandra och snarare försökte finna en gemensam lösning. Måhända var dessa förhandlare medvetna om att ett försök till en självuppfyllande manöver endast skulle försämra partens möjlighet att maximera nyttan av förhandlingen.

I ovanstående fall beskrivs vikten av att känna av situationen och bekanta sig med parterna innan ett gynnsamt utfall kan möjliggöras. Maktförhållandena till de medverkande parterna är redan fördelade genom att utgångspositionen är given och ingen part som observerats ur de verkliga förhandlingarna har försökt ändra på detta. Utfallen skiljer sig dock beroende på situationen, då de olika förhandlingarna haft olika innehåll och karaktärer.

"När två team konfronteras med varandra i avsikt att föra en social interaktion brukar båda teamens medlemmar upprätthålla illusionen om att de är vad de gör anspråk på att vara; de brukar hålla fast vid rollgestalten" (Goffman 1994, sid 149).

Ovanstående citat överensstämmer med vad som kan sägas om maktstrategier i kombination med de förhandlingar vi observerat. Det är måhända möjligt att applicera t.ex. ett Machiavelliskt angripssätt (ett cyniskt, egocentriskt beteende) eller använda vissa delar av denna teori på en specifik situation men att generellt utgå från endast en utpräglad strategisk linje försämrar partens möjlighet att uppnå maximal nytta.

Det vore en utopi att anta att en person kan behärska all den teoretiska forskningen kring förhandlingsstrategier och samtidigt inneha värdefulla erfarenheter och kunskap från verkliga situationer. Däremot förefaller det mer strategiskt rimligt att se varje förhandling som unik och försöka ta till vara den kunskap som erhållits samt sedan kunna jämföra denna med en teoretisk bas. Ur denna kan en generell, individuell strategi utvecklas som bättre tillgodoser individens möjligheter att framgångsrikt förhandla med andra parter.

Om en förhandlare i en förhandlingssituation är underlägsen sin motpart kan denne genom en taktiskt vald strategi skydda sig själv och sina intressen från ett alltför dåligt utfall. Genom att i förväg fastställa gränser till vilket pris parten kan sträcka sig till kan förhandlingsutrymmet avgränsas. Ett sådant förfarande kan dock hindra ett

utfall av mer flexibel karaktär (Fisher et al, 2000) då det finns andra faktorer utöver priset som kan bygga upp ett avtal. Därmed riskerar parten att genom denna åtgärd begränsa sina möjligheter.

De följande förhandlingar som observerades gällde en upphandling och ett antal entreprenörer hade sedan tidigare lämnat olika anbud, men eftersom dessa anbud var snarlika krävdes nya förhandlingar för att kunna utse en entreprenör. Ifall det första anbud entreprenörerna kommit med var för nära partens på förhand uppsatta gräns skulle det inte finnas något spelrum att konkurrera ut de andra entreprenörerna med. En taktiskt vald prisstrategi hade således inte varit att rekommendera i detta fall då upphandlingen inte inkluderade faktorer utöver priset.

6.2 Utdrag 1 ur observation nr 3

En informell förhandling började över en kopp kaffe redan innan parterna nådde förhandlingsrummet. Detta eftersom man höll på att vänta in en av upphandlarna samt att en av entreprenörerna var tvungen att avvika tidigt. När upphandlaren dök upp satte förhandlingen igång "officiellt" och gruppen förflyttade sig till förhandlingsrummet. Med kaffekopparna i händerna tågade parterna, smått pratades om entreprenörens bakgrund, in i förhandlingsrummet. Man hade redan lyckats få med diskussionen på en vänskaplig och avslappnad nivå trots att parterna sedan innan aldrig träffats.

Upphandlarna företräddas av en extern konsult (A) och en representant från företaget som stod för upphandlingen (B). Den externa konsulten har lång erfarenhet inom branschen och representanten från företaget var en yngre förmåga med god sakkunskap gällande förhandlingens kärnfrågor. A hade kavaj, vilken avtogs då han trädde in i förhandlingsrummet, ljus skjorta och samt khakifärgade byxor medan B hade en randig skjorta, glasögon och svarta byxor. Entreprenören (C) som ledde sin parts framförande hade en kortärmad, beige skjorta och på fötterna ett par tofflor. Han satt i samma position hela förhandlingen igenom, och var smått överviktig, hårig, hostade och harklade sig konstant.

Förhandlingen inleddes med att A tog ordet och uttryckte sin vilja att alla inblandade personer gav en mer detaljerad bild av vad de gör inom respektive organisation. C började följd av A, därefter B. Efter detta berättar A om hur förhandlingen ska gå till genom att ta kommandot till agendan, den är dock inte skriven utan hänvisas till den offert som skickats ut tidigare till samtliga parter.

6.2.1 Analys

6.2.1.1 Intelligens

Till det yttre verkade C ganska ostädad och slarvig jämfört med andra individer som förhandlade samma dag. Att en individ inte explicit visar sin praktiska intelligens kan ibland framstå som riskfyllt men i ovanstående fall visade det sig att C genomgående visade stor sakkunnighet under förhandlingen. Den praktiska intelligensen denne

visade under hela förhandlingen var påtagande och respektingivande. Troligtvis var individen så pass säker över hans praktiska och sociala intelligens att han inte behövde ta hänsyn till sitt yttre för att "passa in" bland övriga förhandlare. Barry och Brown (1988) har i sin forskning funnit att personer med högre kognitiv förmåga får ett bättre utfall vid en förhandling än personer med lägre förmåga vilket C var ett bevis på. Hans kognitiva förmåga var avsevärt högre än motpartens då hans sakkunnighet var extremt god. Hans långa erfarenhet inom byggbranschen gav gång på gång lugn och stabilitet i förhandlingen, vilket gav honom ett lyckat utfall i form av en förnämlig överenskommelse.

6.2.1.2 Roller och social interaktion

Beträffande rollspelet vid denna observation, fick den lediga atmosfären i förhandlingssituationen intrycket av att båda parterna snarare ville bekanta sig med varandra än att tvista om avtal. Inledningen präglade helheten och diskussionerna präglades av samarbete och förståelse. Av naturliga skäl föll, i och med den utskickade agendan, ledarpositionen på A och B som gick igenom vad som skulle ske under förhandlingen. Kallpratet över en kopp kaffe och den ostrukturerade inramningen fick parterna att känna sig bekväma i sina roller. Huruvida detta var strategiskt kan debatteras men rollerna föll sig självklara på grund av inledningen, där parterna lyckats skapa sig en profil av varandra innan huvudförhandlingen startade. Kallpratet var inte till för att skaffa sig en uppfattning om partens värderingar utan snarare ett sätt att påbörja en ömsesidig gynnsam relation. Genom att få ett gott intryck av sin motpart förbättras samarbetet, kallpratet gick inte ut på att skaffa sig uppfattning om parternas värderingar av olika slag utan endast att skapa början på en god relation.

Aktörernas klädval skiljde sig markant från varandra, där den ena partens representanter hade ett mer formellt val och entreprenören tofflor och kortärmat. Beteendet från upphandlarna skiljde sig inte från beteendet vid de övriga förhandlingarna som observerades trots att kontrasten av klädvalet var så tydlig. Parternas olika utseende hjälpte snarare till att skapa den informella karaktär förhandlingen tog och var kanske en länk till att en god relation kunde byggas upp mellan parterna. Entreprenörens val eller rättare sagt brist på intresse att välja kläder för att passa in i sammanhanget gav ett mer ärligt intryck av hans person. Upphandlarna visste vem de hade att göra med och frågan blev ifall kunskapen var det viktiga (som han under förhandlingen fick bevisa) istället för att fördomarna kring klädvalet fick avgöra. Avtal skrevs mellan parterna och uppenbarligen var entreprenören tillräckligt kompetent för att utföra arbetet. Entreprenören kanske var

medveten om sin kunskap inom sitt område och hade tillräckligt självförtroende i sin förmåga att välja bort faktorer som klädval i sin framhållning. Att strida mot ett formellt klädval är måhända inte rekommenderbart men detta förhållande gav i denna situation en bild av vilken person som dolde sig bakom "entreprenören". I litteraturen, de intervjuer som gjorts, samt i seminariet med Charl Malan accentueras vikten av förtroende och ärlighet som grundsten för en god relation. Egenskaper för att skapa denna goda relation kan ta sig i uttryck på flera sätt och är viktiga för långsiktiga samarbeten, men ingen teori nämner dock hur ärligheten kan uppvisas genom ett visst beteende. Utifrån vår observation ter det sig att det enda konkreta sätt att påvisa ärlighet är att framhäva sitt verkliga jag och vara personlig. Vidare förespråkar ingen av våra källor att man ska visa upp sig utifrån förhandlaren's egna uppfattningar utan snarare ifrån ett kollektiv för vad som anses rätt för situationen. Det paradoxala i påståendet om förtroende är i detta fall att egenskaperna inte kan bevisas utan att individen visar upp ett ovanligt beteende t.ex. ett vågat klädval, eftersom det är först då ärligheten gentemot den andra parten visas upp.

Att A och B skulle ha agerat annorlunda vid ett annat tillfälle och bedömt motparten hårdare genom t.ex. entreprenörens klädval, verkar inte troligt eftersom det var kompetensen som efterfrågades. A och B:s utvecklade interpersonella orientering var måhända en anledning till att entreprenörens agerande (i form av klädesval) accepterades istället för att det ratades. I och med att beslutet togs gemensamt d.v.s. att entreprenören skulle ingå i samarbetet måste både A och B ha haft en nivå av IO (Interpersonal Orientation) för att klädvalet inte skulle anses destruktivt för samarbetet. Cooleys (1933) teorier om spegeljaget är lättare att tyda i interaktionen eftersom den informella karaktären förhandlingen antog från början vidhölls fram tills dess att ett avtal slöts. Agerandet från båda parterna med det växelspel av intryck som överfördes mellan dessa kan hjälpa till att vidhålla en mer informell karaktär av förhandlingen, där valet av dålig klädsel formade de första intrycken av upphandlarna. Ifall A och B vore ett par andra upphandlare kanske utfallet inte blivit detsamma eftersom perceptionen av individer är individuell. Förhandlingens annorlunda atmosfär hade då kanske snarare haft en fientlig och påfrestande karaktär än den informella form som var observerbar.

6.3 Utdrag 2 ur observation nr 3

Lokalen där förhandlingarna skulle äga rum var ett litet värdshus i södra Skåne med övernattningsmöjligheter. Valet av platsen var strategisk då den för båda parterna var helt neutral och okänd sedan innan. Detta skulle leda till att båda parter skulle känna sig mer bekväma i sina roller som förhandlare. Entreprenörerna som blivit kallade till förhandlingen visste inte att upphandlarna undersökt platsen dagen innan förhandlingarna skulle äga rum, för att acklimatisera och förbereda sig. Rummet där förhandlingarna hölls var ett ljust beläget rum med havsutsikt och i mitten av rummet stod ett mörkbrunt ovalt bord med plats för åtta personer. Det var generöst med utrymme för pärmar och papper på bordet medan rummet för övrigt var aningen litet. Utöver bordet fanns ett par fåtöljer längst med den ena vägen där observatörerna kunde hålla till för att på avstånd notera händelserna vid förhandlingsbordet. Vi vet dock inte ifall beteendet från förhandlingarna hade fått en annorlunda karaktär ifall de ej befunnit sig där. Under förhandlingarna fanns möjlighet till kaffe, mineralvatten samt skiftande tilltugg beroende på klockslag (förmiddag – bullar med pålägg, eftermiddag – hemlagade kanelsnäckor). Uppköparna stannade på värdshuset genom alla fem förhandlingar och gjorde sig hemmastadda i den mån de kunde.

6.3.1 Analys

6.3.1.1 Kreativ/Social intelligens

Ovanstående beskrivning visar hur det i en relation som grundas på förtroende mellan parter på ett enkelt men effektivt sätt går att leda in en motpart i en trygghetskänsla samtidigt som man skapar en fördel åt sin egen part. A och B hade dagen innan varit och inspekterat platsen där förhandlingen skulle hållas och skapat sig en uppfattning om vad de hade att förvänta sig under förhandlingen vad gäller omgivningen. Parten hade således färre intryck från omgivningen att hantera än vad motparten hade. När många stimuli ska hanteras kan vissa delar av koncentrationen bli missriktad vilket A och B kan dra nytta av vid förhandlingstillfället (Barry, 2004 forthcoming). Vidare trodde hela tiden motparten att de befann sig på ett territorium ingen av parterna tidigare besökt vilket gav dem en viss trygghetskänsla, en känsla som var grundad i förtroende till A och B som inte uppdragades eftersom ingen kände till det bortsett från A och B. Detta är ett bevis på kreativ intelligens (Sternberg, 1997) det vill säga att på ett smidigt sätt kunna vidta en åtgärd likt denna som kan vara till nytta i en förhandling.

I vanliga fall där förhandlingen sker hos en av parterna, kommer det alltid finnas en part som känner sig mer hemma och mer bekväm av att vara på "hemmaplan". I detta fall ville A och B att motparten skulle känna sig bekväm med att förhandlingen skedde på neutral mark, men samtidigt skaffade de sig visst övertag genom att komma till förhandlingsplatsen dagen innan för att acklimatisera sig. Enligt (Barry, 2004 forthcoming) är den sociala intelligensen beroende av förmågan en individ har

att möta och hantera människor vid interaktion. Vidare är den sociala intelligensen även beroende av vart förhandlingen äger rum, något som A och B tog vara på genom att de kände till miljön och kunde känna sig komfortabla i situationen.

6.3.1.2 Roller och social interaktion

I detta fall kan det vara intressant att se på vilket ansikte egentligen reflekteras av andra aktörer när de blivit förda bakom ljuset. Enligt Cooleys (1933) teorier speglas en individs beteende hos andra vilket individen utgår ifrån under interaktionen. Motparten har skapat en bild av upphandlarna som inte stämmer överens med den bild de skulle ha skapat sig ifall de var medvetna om att platsen för förhandlingen inte var neutral. A och B var medvetna om motpartens bild av dem var inkorrekt men en intressant fråga kan vara huruvida detta påverkar beteendet. Uppfattningen av en felaktig reflektion kommer, enligt Cooley, att påverka deras egna beteenden eftersom dessa påverkats av motparten. En manöver av detta slag är ett listdrag för att förbättra relationen och positionen som förhandlare. Det kan anses vara ett knep som ur socialpsykologin förbättrar partens förhandlingssituation och förankrar sig i förhandlingsteorin som en strategi för att uppnå maximalt utfall.

Båda parter i förhandlingen hade ett starkare självförtroende vid starten av förhandlingen. A och B var medvetna om att de kände till förhandlingsplatsen samtidigt som motparten trodde att anledningen till neutral mark var att stärka ett potentiellt samarbete eller för att grunda en god relation. De intryck individerna fick när de kom in i förhandlingsrummet kan ha varit av positiv karaktär; ett ljust rum med havsutsikt och det fina vädret borde ha avspeglat sig hos deltagarna runt förhandlingsbordet. Valet av plats ger förhandlarna en möjlighet att koppla av och ägna sig åt affärer. Den omgivande miljön är tänkt att passa alla förhandlare så dessa kan ägna sig åt affärer och inte bli störda av impulser som fördärvar koncentrationen. Trygghetskänslan kan ligga till grund för att båda parter ska känna sig hemma och skapa bättre förtroende för varandra eftersom omvärldsmiljön är positiv.

6.4 Utdrag ur observation nr 5

A styrde över vad som ska talas om och sade:

- Vi har skickat ut KFU som det är upp till er att bedöma och tittade menande på C och D
- C frågar D om han ska prissätta och de svarar, ja just det.

D börjar gå igenom vad prissättningen kommer att bli, men C går snabbt in och tar över talandet. C ger ett slutgiltigt bud för KFU delen. Varpå A och B går in i en öppen

diskussion angående upphandling av visst material som C och D har beskrivit tidigare. C och D viskar sinsemellan. Plötsligt frågar C med en negativ ton:

– Vilka andra företag är ni uppdragsgivare för?

Det uppstår en kort stund av tystnad

– Det är konfidentiellt, vi kan inte lämna ut namnen förrän förhandlingarna är avslutade, replikerar B.

Det uppstår ytterligare en viss tystnad.

A griper in för att bryta tystnaden.

– Det som sägs inom detta rum, hoppas jag stannar inom detta rum.

- Självklart, instämmer C och D.

A och B förklarar vilka övriga entreprenörer som man varit i kontakt med och deras respektive arbetsuppgifter. Tyngd lades i att säga att det fanns fler parter att förhandla med så att motparten var medveten om detta.

- Så om ni prutar ner GE arvodet till en rimlig nivå kan ni vara med i skaran bland utvalda, säger A och ler.

C ler tillbaka och säger.

– Vanligtvis får man 4 %.

– Det är ni som sätter priset, svarar A och fortsätter, vi har tidigare arbeten att jämföra med så vi vet på vilken nivå det bör ligga men när det råder lägsta pris är detta vårt kriterium av vald partner. Vi vill inte heller pruta då detta endast kan få en dålig inverkan på samarbetet, det är således upp till entreprenören själv att bedöma prissättningen.

– Nä, man ska inte slåss om pengar, instämmer C.

– Upplägget är "Lagt kort ligger", nu tar vi bara emot anbud och ser vilka som kommer med lägst bud. I rådande tider är det populärt att överklaga och då är det vi som blir ställda mot väggen, det enda vi vill veta är vem som har lägst pris, säger A.

6.4.1 Analys

6.4.1.1 Hemligheter/Strategier

Att C och D vill ha reda på vilka andra uppdragsgivare A och B har använt sig av vid tidigare arbeten är troligtvis något A och B varit förberedda på. Att avslöja sina andra uppdragsgivare kan tolkas som att A och B till slut gav med sig och avslöjade sina uppdragsgivare för att upprätthålla en viss nivå på förhandlingen och underlätta deras samarbete för att få ett förbättrat slutresultat. Vidare fanns tendenser i deras konversation för att de hemligheter A och B tillslut avslöjade var så kallade "fria hemligheter", d.v.s. sådana som kan komma ut utan att de är av direkt skada för någon part (Goffman, 1994). Men att A poängterade att det som sades inte skulle lämna rummet visar på ämnets känsliga natur och att det var essentiellt att bara C och D fick känna till informationen.

Senare under dialogen sker en förhandling om vilken nivå arvodet ska ligga på. A lägger bara små luriga kommentarer kring hur läget kan vara och hänvisar till lägsta pris principen. Entreprenörerna, C och D, får helt enkelt anta var de ska lägga sig prismässigt. En snabb bedömning måste göras angående konkurrenternas möjligheter, deras egna begränsningar samt vad som är rimligt att ta ut för arbetet. C

och D är medvetna om att upphandlarna inte kommer avslöja vilket pris som för närvarande gäller och kommer antagligen studera A och B för att anta vart i pris de ska lägga sig. A och B håller en strategisk hemlighet (Goffman, 1994) från C och D för att undvika att motparten ska kunna dra nytta av informationen om vad arvodet ska ligga på och kunna lägga sig lägre än sina konkurrenter.

6.4.1.2 Intelligens

A:s förmåga att uppfatta och lösa det spända läget som uppstod när C och D frågade om vilka andra de konkurrerande entreprenörerna var är en viktig faktor till varför situationen kunde lösas smidigt. Resultaten ur intervjuerna vi genomförde framhävde ofta vikten av erfarenhet för att bli en bra förhandlare. För en erfaren förhandlare kan rollspelet förutsägas, d.v.s. händelseförloppet kan för en förhandlare ha uppstått vid en tidigare förhandling och osäkerheten tar sig därför inte i uttryck på samma sätt. Att vända situationen från ett negativt intryck till ett positivt kan vara besvärligt då tillfället inte alltid visar sig tydligt. Trots allt kan handlingen varit ett knep från A och B:s sida att först hålla inne informationen för att därefter dela med sig av den för att öka förtroendet parterna emellan. Genom ett förfarande som detta kan C och D tänkas gå ner lägre i pris för att bli samarbetspartners. A lyckades vidare på ett effektivt sätt vända situationen till deras fördel och på detta sätt skapa ett trovärdigt och ärligt intryck inför motparten. Att flexibelt kunna lösa detta dilemma som uppstod i observationen kräver ett kreativt tänkande vilket är en av faktorerna som utmärker en bra förhandlare. För att kunna skapa dessa komparativa fördelar krävs antingen bred erfarenhet eller ett snabbt tänkande, men en kombination av dessa är dock det ultimata.

6.4.1.3 Roller och social interaktion

Möjligtvis var det ett taktiskt drag att först hemlighålla vilka som var upphandlarnas samarbetspartners för att därefter avslöja vilka de övriga entreprenörerna var. Motparten kan uppfatta en större känsla av tillhörighet ifall de förhandlande parterna delar med sig av mer intim information. Förtroendet mellan parterna växer samtidigt som samhörigheten blir större då de delar på information få känner till.

I ovan beskrivna situation har C och D svårt att interpretiera motpartens roller. I första sekvensen blir de inbjudna till ett mer intimt samarbete genom delgivningen av den konfidentiella informationen, medan de i andra stund blir lämnade till deras egen bedömning av prisnivåerna. Förtroendet mellan parterna förbättras inte genom att uppfattningen av den andra parten konstant ändras. Rollövertagandet och

uppfattningen av den andra parten får inget enhetligt intryck vilket kan leda till att en positiv inställning inte maximeras. Genom att kastas mellan olika intryck av motparten kan en osäkerhet skapas vilket ger efterspel i samarbetet. A och B är medvetna var de har motparten och använder sig av motpartens förhandlingssituation för att spela ut dem. Rollövertagandet ger båda parter en bild över förhandlingssituationen där rollaktörernas uppfattningar endast intensifieras av att A och B spelar ut C och D.

6.5 Utdrag ur observation nr 7

Följande utdrag är från en förhandling mellan ett större svenskt företag och en av dess leverantörer. Meningen med mötet är att försöka utröna huruvida deras samarbete skall fortsätta. A och B är representanter från det stora företaget och C och D från leverantören.

B: - Jaha, dagens möte.

A: - Vårt samarbete är ju som sagt avtalslöst, och vi måste alltså binda det. Det är vår strategi att skriva avtal med samtliga huvudleverantörer.

A och B berättade om vad de ansåg om det tidigare samarbetet och varför de ville ha avtal med alla deras underleverantörer. En smidig övergång gick mellan A och B i deras framförande vilket hindrade C och D att hoppa in i diskussionen.

B: - Och vi vill gärna att vårt samarbete skall fortsätta.

Först då hann C emellan:

C - Ja, det är ömsesidigt.

A - I vilket fall som helst har inte vi möjligheten till en webblösning.

A pratade med händerna medan B satt och rullade en penna i handen varje gång han skulle säga något.

D - Vi går in i ett nytt affärssystem som vi haft förstudier på i över två år.

Han tog en stund åt att berätta om affärssystemet och att det kommer att vara igång först i sept/okt.

A frågade rakt ut till B vad han tyckte om affärssystemet och om han kände till det sedan innan eftersom han inte gjorde det.

6.5.1 Analys

6.5.1.1 Roller och social interaktion

Att ställa en fråga till sin kollega rakt över bordet är inget att rekommendera, vare sig från intervjuerna eller från teorin. Å andra sidan kanske betydelsen att ställa frågor till varandra, dock ej för många, endast visar bilden av en mer mänsklig individ. Det är inte nödvändigt att detta behöver fördärva situationen eftersom det beror på hur den andra parten mottar agerandet. Enligt antagandet om spegeljaget och

rollövertagande kan en interaktion behållas till dess ursprungliga karaktär om det inte läggs för stor vikt vid ett missanpassat beteende. Precis som vid entreprenören som inte anpassat sin klädsel till situationen kan en direkt ställd fråga till en kollega snarare symbolisera ärligheten hos en individ som på ett annat sätt än ett missanpassat beteende är svårt att bevisa. När klimatet fortfarande är av behaglig karaktär kan en företeelse som bidrar till att en part gör bort sig innebära att individen får en ny roll i interaktionen. I detta fall byter inte förhandlingen karaktär utan fortsatte i samma form. Enhetligheten fanns där fortfarande trots att en tabbe av förhandlingsstrategi gjorts, detta är värt att notera då såväl intervjuer som litteratur är noga med att ge uppmaning att inte påvisa okunskap.

Den informella karaktären av förhandlingen kan ha gjort sitt för att skapa den avslappnade atmosfären som berättigade klavertramp. Ifall A genom rollövertagandet hade upptäckt att han gjort ett misstag hade rollerna måhända blivit annorlunda men eftersom agerandet accepterades av de övriga deltagarna ändrades inte förutsättningarna att fortsätta interaktionen. Om inte motparten lägger någon vikt vid att ett ur teorin beskrivet misstag har gjorts kommer det inte heller påverka interaktionen eftersom rollerna kommer att vara intakta. I verkliga sammanhang är inte förhandlingssituationen lika välstrukturerad som i den teoretiska inramningen utan byggs upp av de personliga relationerna och vilken typ av stämning parterna söker. Riktlinjerna som skall följas och strategier att beakta ger endast en bild av hur en individ ska bete sig vid en uppstrukturerad förhandling. I de förhandlingar vi observerat har situationen grundats av kallpratet i början och därefter fått den vänskapliga prägel som genomsyrat hela interaktionen. För att de teoretiska strategierna fullt ut ska fungera krävs att man från början av förhandlingen utgår ifrån att manövrera ut motparten till fullo vilket endast är möjligt ifall motparten fungerar som bollplank. I och med att individer är unika kommer även förståelsen av en roll i en förhandlingsstrategi uppfattas olika, något som gör att en generell förhandlingsstrategi inte är applicerbar.

6.6 Sammanfattning

De verkliga förhandlingarna som observerats har visat att verkligheten inte är densamma som i t.ex. litteraturen, då det är fler och andra slags parametrar som spelar in. Det har dock återigen visat sig att rollerna i stort sett varit förutbestämda vid förhandlingarnas början, och parten med övertaget har lyckats behålla försprånget. Övergripande viktiga aspekter som påverkat förhandlingssituationerna i dessa fall har varit parternas nivå av intelligens och erfarenhet, den sociala intelligensen samt

parternas uppfattning av motparten. Huruvida det är strategiskt och/eller etiskt riktigt att i förhandlingar förvränga motpartens uppfattning av den egna parten genom t.ex. val av utstyrsel eller besittande av exklusiv information är svårt att svara på. Däremot kan det konstateras att de personer som förhandlat i dessa situationer visat sig inneha unika personligheter som i förhandlingarna betett sig på olika sätt. Det är även möjligt att parterna har ett självdrivet intresse av att öka förståelsen av varandras personligheter, detta att döma av de informella samtalen som ofta fördes innan själva förhandlingstillfället.

Frågan om huruvida förhandlarna hade kontroll över sina personliga egenskaper hamnar återigen i fokus. Det som har observerats är att parten med övertaget haft i det närmaste full kontroll över sig själv och motparten, medan den svagare förhandlingsparten agerat osäkert och instabilt. En parts svaga beteende kan även ha uppfattats och utnyttjats av motparten som vid ett par tillfällen även tillåtits att göra smärre misstag utan att läget försämrats. Entreprenören vid observation nr. 3 var dock en förhandlingspart som nådde vissa framgångar. Till situationen hör att det rådde en samstämmig förståelse parterna emellan och entreprenören kunde påvisa en god nivå av kontroll över sina egna egenskaper.

7 Slutsats

Förhandlingar är ett komplext område då väldigt många faktorer påverkar en individs beteende i situationen. Interaktioner mellan människor ger beteendet dess prägel, när dessutom teoretiska strategier blandas in för att uppnå utsatta mål krävs djupare förståelse av hur en individ fungerar. Nedan följer resultatet av vad våra undersökningar givit.

7.1 Sammanfattning

Under arbetet med denna uppsats har vissa faktorer lyfts fram och behandlats för att öka förståelsen för förhandlingar. Dessa har främst utgjorts av flertalet värden hos den individuella förhandlaren med personliga variabler såsom kunskap och intelligens, personliga egenskaper, social förmåga samt värderingar. Den första viktiga slutsatsen har varit att dessa, i motsats till uppfattningar hos t.ex. Lewicki och Bazerman, har betydelse och kan påverka förhandlingar. I denna kontext får även socialpsykologiska faktorer betydelse då dessa i många fall har med personliga variabler att göra. Ett resultat av denna slutsats är att förhandlingslitteraturen borde anpassas för att på ett bättre sätt spegla förhandlingar såsom de ter sig i verkligheten.

Huruvida en förhandlare har kontroll över sina personliga egenskaper eller ej är beroende av situationen och varierar från fall till fall. Då en förhandlare har kontroll över sina egenskaper har denne möjlighet att identifiera dessa och kan anpassa sig till sina starka respektive svaga sidor. Det har dock visat sig att de flesta förhandlingar påmint om Goffmans teori om åskådare och aktör, där den som är aktör har kontrollen och lyckas bättre i förhandlingar medan förhandlare som inte har kontrollen, dvs. åskådaren lyckas sämre. Vår uppfattning är dock att eftersom flertalet förhandlare visat att det är möjligt att lyckas kontrollera de personliga variablerna finns alla chanser för motparten. Den andra stora slutsatsen blir därmed att det finns ett stort behov av rättvisande litteratur för förhandlare som är i underläge och inte kan kontrollera sina personliga variabler. Flertalet förhandlare skulle t.ex. kunna förbättra sina chanser att komma över ett underläge och lyckas bättre i en förhandling ifall förhandlingslitteraturen accepterade personlighetens betydelse. Förståelsen för det egna beteendet samt interaktionen gentemot motparten skulle därmed kunna

förbättras och dessa insikter skulle kunna resultera i mer framgångsrika utfall för förhandlare.

7.1.1 Brister i teorin

Det har kunnat konstateras att de flesta roller i en förhandling är bestämda redan från början och i dessa exempel blir situationen också låst till den grad att det finns en begränsning av hur skiftande rollerna från respektive förhandlingspart kan bli. Samtidigt är det intressant att respondenterna påpekat att det även är viktigt att sätta sig in i motparten för att kunna förstå hur personen resonerar. För att kunna förbättra ett underläge i en förhandling blir det därmed betydelsefullt att förstå socialpsykologiska aspekter kring rollspel och interpersonlig kommunikation. Detta kan exempelvis ta sig i uttryck av insikten att bedöma möjligheten till resultat utifrån den position som parten är given i förhandlingssituationen istället för att tro på en resultatoptimering. Förvisso är strävan, vad vi observerat, att båda parter ska känna att de vunnit av utfallet men det har ständigt varit en part som lett förhandlingen medan den andra följt efter och de rollerna har inte kunnat påverkas. Utifrån detta blir det angeläget för en förhandlare att fördjupa sig i aspekter som vidare kan förbättra en parts underläge i en förhandling. Dagens förhandlingslitteratur behandlar inte dessa delar, däremot läggs mycket kraft på maktspel trots att den utifrån dagens kunskap redan har en fast grund. Enligt vad som framkommit finns en stor mängd litteratur kring maktövertagande samt minimering av risker vid ett underläge, men denna är svårtillgänglig och ligger långt från förhandlingslitteraturens epicentrum. Därmed blir det svårt för en individ att utveckla sin förhandlingskompetens och utöka en kompletterande strategiplattform, som ofta skulle kunna användas.

7.1.2 Betydelsen av personliga egenskaper

Våra respondenter var genomgående överens om att personliga egenskaper var en viktig parameter i förhandlingar, både när det gäller rekrytering av medarbetare och vid förhandlingstillfällen. Däremot var respondenternas svar otydliga för hur dessa egenskaper skulle se ut och vad personligheterna skulle bestå av. En respondent menade att personlighetsfrågor var något för HR-avdelningen medan en annan tyckte att det främst var väsentligt för en förhandlare att hålla en bred och lång erfarenhet. I vissa delar av förhandlingslitteraturen finns flera modeller, som delvis har presenterats, för hur personliga egenskaper kan se ut och vara uppbyggda hos förhandlare. Det skulle vara värdefullt för förhandlare att i större utsträckning ta till sig dessa modeller så att en starkare medvetenhet kring egenskapers uppbyggnad skulle kunna föreligga. I "skarpa" förhandlingar skulle det då kunna vara möjligt att

analysera t.ex. en motpart och kunna använda dessa slutsatser på ett effektivare sätt än vad vi hittills kunnat se. Personligheter kan kartläggas på ett betydligt detaljerat sätt än respondenternas allmänna uppfattningar har visat. Ifall förhandlare inte fördjupar sig i lämplig litteratur finns risk för att en förhandlare går miste om viktig kunskap som kan vara värdefull. Det har tyvärr även varit möjligt att konstatera att en stor del av förhandlingslitteraturen är ofullständig, då vissa källor helt eller delvis utelämnar alternativt förbiser personliga egenskaper. Som tidigare nämnts i 1.3.1 finns dels en sida som hävdar att personliga egenskaper inte inverkar vid förhandlingar och en annan sida som menar att egenskaper har en betydande effekt. Det är i vår mening riskabelt att motsätta sig alternativt delvis utelämna personlighetens betydelse då vi anser att förhandlare kan utvinna flertalet värdefulla perspektiv i denna.

7.1.3 Betydelsen av socialpsykologiska aspekter

En förhandlares förhållningssätt till motparten behandlades i intervjuerna, och respondenterna menade i dessa diskussioner att motparten spelade en klar och tydlig roll i förhandlingar. Respondenterna betonade vidare att det kunde vara viktigt att sätta sig in i motpartens mål och perspektiv, samt kunna förstå motparten. Det framgick tydligt att det var betydelsefullt att engagera sig i motpartens egna mål och dennes uppfattningar av situationen vilket är en egenskap förhandlaren skaffar sig först efter erfarenhet av ett flertal förhandlingssituationer. I enlighet med socialpsykologiska teorier om social interaktionism inverkade även i de verkliga förhandlingarna liknande interpersonella variabler såsom t.ex. spegeljaget. Under de riktiga förhandlingarna utövade parterna ett dynamiskt spel där deras roller jämfördes och anpassades till situationen dock med begränsningen att maktpositionen redan var antagen. Detta är perspektiv som förhandlingslitteraturen inte tar upp men som däremot utgör en viktig del av socialpsykologin. Ifall förhandlare skulle ha möjlighet att på ett djupare plan kunna ta till sig rätt utbildning och kunskaper, skulle de flesta av dessa ha möjlighet att nå bättre utfall i förhandlingar. Förhandlingslitteraturen måste med andra ord anpassas till de aspekter som verkligen spelar in i interaktionen mellan förhandlingsparter.

7.1.4 Framtida forskning

För att till fullo behärska en förhandlingssituation krävs att individen är väldigt påläst på förhandlingsteori samtidigt som han/hon har den erfarenhet av förhandlingar att kunna applicera kunskapen på specifika situationer. Detta scenario omöjliggörs av tidsaspekten som hindrar individen att komma över tillräcklig information för att

behärska förhandlingsrollen maximalt. För framtida forskning skulle vi därför vilja rekommendera att nya tvärvetenskapliga synsätt och perspektiv utvecklas för att komplettera dagens förhandlingsteori. Genom att utnyttja delar av befintliga strategier inom förhandlingsteorin samtidigt som en fördjupning görs i människans möjlighet att utnyttja sina egna resurser kan en bredare och mer heltäckande bild av ett förhandlingsbeteende skapas. Medvetandet om en individs begränsningar och möjligheter kan även användas för att anpassa förhandlingsrollen på ett mer individuellt sätt än den generella bild förhandlingsrollen har idag.

Källförteckning

Litteratur

- Asplund, J, Det sociala livets elementära former, Korpen, 3:e tryck, Göteborg, 1987
- Bacharach, S, Lawler E, Bargaining, San Francisco, Jossey-Bass, 1981
- Chisnall, P.M, Marketing Research, McGraw-Hill Education Europe, 2001
- Cooley C.H, Cooley Angel R, Carr, L.J, Introductory sociology, Charles Scribner's sons, London, 1933
- Goffman, E, Jaget och Maskerna, Kristianstad Tryckeri AB, 3:e uppl, 1994
- Hall, E.T, Hall M.R, Hidden Differences: Doing Business with the Japanese, Anchor Press/Doubleday, Garden City, New York 1987
- Holme, I. M. och Solvang, B. K. Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder, Lund: Studentlitteratur 2001
- Lewicki, R.J, Barry, B, Saunders, C.M, Negotiation, McGraw Hill/Irwin, New York, 4e uppl. 2003
- Lewicki R.J, Litterer J.A, Saunders D.M, Minton J.W, Negotiation: Readings, Exercises, and Cases, Burr Ridge, IL: Irwin. 2nd ed. 1993
- Lewicki RJ, Litterer J.A, Negotiation, Homewood, Richard D. Irwin, 1985.
- Lundahl U, Skärvad P-H, Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, Lund, Studentlitteratur, 1992
- Mayer J.D, Salovey, P, What is emotional intelligence, ur Salovey P, Sluyter, J.D, Emotional development and emotional intelligence: educational implications, New York, Basic Books, 1997 s. 3-31
- Patel, R, Tebelius, U, Grundbok i Forskningsmetodik, Studentlitteratur, Lund, 1987
- Pruitt D.G, Carnevale P.J, Negotiation in Social Conflict, Pacific Grove, Brooks/Cole, 1993
- Ross L, Nisbett R.E, The Person and the Situation, Perspectives of Social Psychology. New York, McGraw-Hill, 1991
- Rubin J.Z, Brown B.R. The Social Psychology of Bargaining and Negotiation, New York, Academic 1975
- Simmel, G, Kamp!, Argos förlags AB, Uppsala, 1970
- Svensson, T, Människa, interaktion och social omgivning, Ekbacken Förlag AB, Värnamo, 1992

- Snyder, M, ur Myers D.G, Social Psychology, New York, McGraw-Hill, 5e uppl. 1987 s. 68
- Strauss, Anselm, Negotiations: Varieties, Contexts, and Social order, Jossey-Bass Publishers, 1978
- Svenska Akademiens ordbok i databasform 2002, (<http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>)
- Thompson L, The Mind and Heart of the Negotiator, Upper Saddle River, Prentice Hall 1998
- Wiedersheim-Paul, F, Eriksson, L.T, Att utreda och rapportera, Malmö, Liber, 1991

Tidsskrifter

- Ang, S.H, Leong, S.M, Teo, G.P.S, The Effects of Personal Value Similarity on Business Negotiations, Industrial Marketing Management, 2000 Vol. 29:5 s. 397-410
- Axelrod, S, May J.G, Effect of increased reward on the two-person non-zero-sum game, Psychological Reports. 1968, Vol. 11, s. 109-126
- Barry, B, Friedman, R, Bargaining Characteristics in distributive and integrative negotiation, Journal and personality and psychology, 1998, Vol. 74, s. 345-359
- Barry, B, Fulmer, I.S, The Smart Negotiator, Cognitive Ability And Emotional Intelligence in Negotiation, 2004 Forthcoming
- Bazerman, M.H, Curhan, J.R, Moore, D.A, Valley, K.L, Negotiation, Annual Review of Psychology, 2000, Vol. 51 s. 279-314
- Bonoma, T.V, Felder, L.C, Nonverbal communication in marketing: Toward a communicational Analysis, Journal of Marketing Research, 1977, Vol. 14, s. 169-179
- Brooks, B.W, Rose, R.L, A contextual model of negotiation orientation, Industrial Marketing Management 33, 2004, 125-133
- Deutsch, M, The effect of motivational orientation upon trust and suspicion, Human Relations 1960, vol. 13(2), s. 123-139
- De Dreu, C. K. W, Weingart, L. R, Kwon, S, Influence of Social Motives on Integrative Negotiations: A Meta-Analytic Review and Test of Two Theories, Journal of Personality and Social Psychology, 2000, Vol. 78, 889-905
- Gottfredson, L, Mainstream science in intelligence, An editorial with 52 signatories, history and bibliography, Intelligence, 1997, Vol. 24, 13-23,
- Gulbro, R, Herbig, P, Negotiating Successfully in Cross-Cultural Situations, Industrial Marketing Management, 1996 Vol. 25 s. 235-241
- Goldberg, L. R. The structure of phenotypic personality traits, American Psychologist, 1993, Vol. 48, 26–34.

- Hamner, W. C, The influence of structural, individual, and strategic differences, ur D. L. Harnett och L. L. Cummings utgåva, *Bargaining behavior: An international study*, Houston, TX: Dame. 1980, s. 21-80
- Hermann, M. G, Kogan, N, Effects of negotiators' personalities on negotiating behavior ur Druckmans D. utgåva, *Negotiations: Social-psychological perspectives* Beverly Hills, CA: Sage, 1977, s 247-274
- Jordan, J, Roloff, M.E, Planning skills and negotiation goal accomplishment: the relationship between self-monitoring and plan generation, Plan enactment, and Plan consequences, *Communication research*, 1997, Vol. 24
- Lax, D, Sebenius, J, "Creating value" in *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, New York, Free Press 1986, s. 88-116
- Marwell G, Ratcliff K, Schmitt D.R, Minimizing differences in a maximizing difference game, *Journal of Personality and Social Psychology* 1969, Vol. 12 s.158-163
- Mayer, J.D, Caruso, D, Salovey, P, Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence, *Intelligence* 2000, Vol. 27, s. 267-298
- McClintock, C.G, Liebrand, W.B.G, The role of interdependence structure, individual value orientation and other's strategy in social decision making: a transformational analysis, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1988, Vol. 55, s. 396-409
- Ohbuchi, K, Fukushima O, Personality and Interpersonal Conflict: Aggressiveness, Self-Monitoring, and Situational Variables, *International Journal of Conflict Management* 1997, Vol. 8:2
- Pruitt D.G, Drews J.L, The effect of time pressure, time elapsed, and the opponent's concession rate on behavior in negotiation, *Journal of experimental social Psychology*, 1969, Vol. 5, s.43-69
- Ross, W, LaCroix, J, Multiple meanings of trust in negotiation theory and research: a literature review, *International journal of conflict management*, 1996, vol. 7, s. 314-360
- Rotter, J.B, Interpersonal trust, trustworthiness, and guiltibility, *American Psychologist*, 1980, Vol 35(1), s. 1-7
- Sternberg, R.J, Managerial intelligence, *Journal of management*, 1997 Vol. 23, s. 475-493
- Bandura, A, Wood, R. E, Effect of perceived controllability and performance standards on selfregulating of complex decision making, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1989, Vol. 56, s. 805-814

Övriga källor

Intervjuer:

- 04-04-05 Intervju 1 – Tetra Pak, Lund

- 04-04-16 Intervju 2 – Allers, Helsingborg (10.00-11.00)
- 04-04-16 Intervju 3 – Procordia, Eslöv (15.00-16.00)
- 04-04-26 Intervju 4 – Thorn, Malmö
- 04-05-03 Intervju 5 – Astra Zeneca, Lund
- 04-05-07 Intervju 6 – J.O.G. Byggprojektering, Karlshamn

Observationer:

- Observation 1 – 2, 1 april, Caseövningar, Inter Nordic CM AB (Charl Malan), Malmö
- Observation 3 – 6, 11 maj, Upphandling , J.O.G Byggprojektering, Trelleborg
- Observation 7, 25 maj, Levrantörsförhandling, Tetra Pak, Lund

Uppsats:

- K. Skantze Mansnéus, *Identitet: Stora tänkares tankar om skapandet av identitet*, Handedare: A. Lindén, Sociologiska institutionen, Lunds Universitet, 2003

Seminarier:

- Pervez Ghauri, Gästföreläsningar, Ekonomihögskolan i Lund, 11- 12 Feb 2004
- Charl Malan Förhandlingsseminarium, Inter Nordic CM AB, Radisson SAS Hotell, Malmö, 1 April 2004

Appendix

Observationer 1 – 2, 1 april, Caseövningar, Inter Nordic CM AB, Malmö

Observation 1

K: Köpare, S: Säljare

K: Vi tycker ni ligger lite för högt!

S: Varför?

K: Andra konkurrenter ligger under er i pris!

S: Vad har ni då tänkt er?

K: 2,1 Mkr

S: Det är ju en helt annan division

K: Vad får vi för 3 Mkr?

S: Vad är det viktigaste för er?

K: Kvalitet; att vi får ut det mesta av produkten

S: Vi har ett gott rykte på marknaden, och ni strävar ju efter trygg leverans. Vår produkt kan alltså skräddarsys för att säkerställa leveranser; den har en hög driftsäkerhet. Vi hänvisar till tidigare relationer med er, 3 Mkr är ett bra pris! Ni måste inräkna kvalitén! Våra maskiner har en väsentligt högre kapacitet, 6 % större än konkurrenterna. Men det handlar ju inte bara om att ni tjänar pengar. Vi har även utbildning, extra tjänster som vi erbjuder. Grundliga forskningar har även genomförts av maskinen i andra länder etc.

K: Vi vill ha ett annat upplägg! Vi funderar ju på att köpa fler maskiner i framtiden!

S: Otänkbart med 2,1 Mkr, går ej! Tänk igen på kvalitén, och kapacitetsökningen. Värdet som vår maskin tillför blir i konkreta siffror ca 700 kkr. i ökat TB1 per år i 7-8-10 år! Det blir ca 7 Mkr i ökat TB1 under maskinens livslängd! Vi hänvisar till en oberoende rapport; vi antar att ni har läst in info om kapaciteten.

K: Vi reserverar oss dock, och hänvisar till tidigare problem med era maskiner.

S: (Direkt) Vi beklagar det; var ju trots allt första gången som vi "klantade till" det, det kommer nästan aldrig att hända igen. Tänk på att vi kommer inom 6 timmar vid felaktigheter! På detta tjänar ni 650 kkr. per år.

K: Nu glider ni över från leveransförseningen till inställetid... en massa sifferbabbel.

S: Det handlar inte bara om det, vi har även utbildningsfasen som vi tycker är viktigt vid produktionsstopp. Vi är helt enkelt stolta över vår kvalitet.

K: Hur är det med garantierna då? Vad garanterar ni?

S: Vi garanterar 6 timmars inställelsetid inkl. teknisk support dygnet runt med felsökning samt ett verifierat reservdelslager.

K: Igen om inställelsetid, Hur ser garantin ut egentligen? Vad händer om detta inte uppfylls?

S: Det skall uppfyllas, men vårt pris ligger fortfarande på 3 Mkr, annars kan vi inte uppehålla den höga kvalitén.

K: Vi håller kvar på 2,1 Mkr! Vi skulle dock kunna "putsas" på vårt erbjudande.

S: Ja, vårt förhållande till vårt pris är ju förstås länkat till ett framtida samarbete med er...

K: Vi har alltså fullgoda alternativ, 3 Mkr håller helt enkelt inte.

S: Tänk på säkerheten, tryggheten! Det förmånliga serviceavtalet!

K: Vi har dock hittat ett ännu mer förmånligt serviceavtal; ett nytt erbjudande med 110 kkr. per år.

K (Teknisk ansvarig): (Armarna i kors) Vi förväntar oss att service ingår det första året!

S: Men hur är det egentligen med ert utgångspris? För oss är kvaliteten viktig och inte förhandlingsbar!

K: Vi säger 2,3 Mkr, dock med kravet att service skall ingå det första året! (Utan direkt inlevelse, köpsidan gick upp i pris direkt)

S: Tyvärr, 2,3 Mkr funkar inte. 2,45 Mkr, nej förlåt 2,95 Mkr är så långt som vi kan sträcka oss. Serviceavtalet är värt 110 kkr. per år! Tänk igen på att er kapacitet ökar med 6 %!

K: Ni borde kunnat göra mer åt priset!

S: Tänk på 6 % ökning i kapacitet! (kort paus) Men tycker ni att det är acceptabelt med 24 timmars försening vid service? (nytt perspektiv) Vi har samarbete med era tekniker, 10-20 killar, det innebär även låga inställelsekostnader. Våra tekniker talar även det språk som krävs.

K: Vi har helt enkelt inte behov av 24 timmars service, våra anställda jobbar i 16-timmars skift! Dessutom är ju inte servicekostnaden den stora utgiften, utan maskinkostnaden!

S: Vår senaste prototyp har haft 3 års tester, vilket säkrar kvalitet. Vi är dock även lyhörda för våra kunder!

K: Vi har ju alltså andra alternativ! Det finns andra konkurrenter till er som i stort sett lovar samma kapacitetsökning (6 %)!

S: Vilka lovar detta?

K: (Suck) tyst (Tekn.Chef): Det här med priset är i alla fall helt oacceptabelt! Ni måste se en större helhet då fler affärer kan komma att bli möjliga från vår sida. (Svaga argument dock) (Kl. 9:13)

Paus 1

Enbart K: Har vi sagt något fel? Deras säljare babblar bara! Hur pass mycket värde ligger det egentligen i deras produkt? Fult att prata om konkurrenterna som de gör! De vet ju inget om dessa! Det är ju så att priset utgör en bas inför nästa affär, så är det ju! Ska vi säga 2,3 Mkr plus att vi lovar den nästa affär? Eller? (Osäkerhet fanns inom gruppen, frågan är hur pass pålästa personerna är, beredda att nappa på priset direkt) Hur pass pålitliga är S egentligen, de råkade försäga sig om priset! De har dock bra argumentation. Och egentligen är vi ju ganska nöjda med dem som leverantörer av våra maskiner. Var ska vi nu lägga oss? 2,35 Mkr eller 2,4 Mkr direkt? Var är vårt tak? (Osäkert). Hur ligger vi till tidsmässigt? Bara en halvtimme kvar! Vi har egentligen inga argument kvar. Ja, vi har ju erbjudande som kan lova samma leverans.

S kommer in i rummet.

S: Är ni färdiga?

K: Nej!

S går ut igen!

K: Vi måste spara argument. Andra offerten var ju bra. Var kommer de lägga sig på? 2,85 Mkr.? (Ingen genomgående diskussion kring ramarna!)

Paus slut

S: Konkurrenterna är oseriösa, vi vill inte vara oseriösa. Vi har ingen möjlighet att gå ner till era nivåer med bibehållen kvalitet. Vi kan dock skala bort fördelarna med produkten. Vi kan ta bort effektivitetsökningen med 6%! Men vi tror att det i allmänhet är farligt för oss att gå ner till 2,3 Mkr.

K: Kapacitetsförbättringen är imponerande, men vi har ju framtida planer som kan komma att aktualiseras! Om ett år kan det bli aktuellt för oss att köpa ytterligare en maskin!

S: Men gällande priset: ni måste veta att vi inte tummar på kvalitén.

K (Teknisk chef): Men era konkurrenter har ju samma kvalitet (handen över munnen, den andra handen rör sig nervöst över personens jeans). Men hur blir det med hänsyn till en eventuell nästa affär? Vad kan ni göra åt priset?

S: Gammalt bud står kvar.

K (teknisk chef): (skrattar) (23 min kvar)

S: Allright vi kan gå ned till 2,6 Mkr! (kraftig justering av priset), men det får bli på lina två!

K: Vad blir då priset på lina ett?

S: Ursprungligt bud, 2,95 Mkr

K: Men kan man inte ordna ett paketpris, d.v.s. baka samman de båda produkterna?

S: Nja, jämför du med våra konkurrenter kan vi leverera mer.

K: Vi tycker det är tråkig stil att snacka ner konkurrenterna!

S: Det vi hänvisar till är oberoende granskningar som genomförts! Vi är seriösa!

K: Era konkurrenter är också seriösa!

S: Denna deal är helt enkelt en win-win situation (9:30) Hör med produktivitetssökningen hos andra av våra kunder!

K: Nu får ni lägga ett bud!

S: Men var har ni lagt er! Ni har inte sagt något!

K: 2,35 Mkr + gratis service

S: (skrattar)

K: Ni tar ju inte hänsyn till våra förpliktelser för lina 2!

S: Service kan ingå under första året (värde 120 kkr), vi jobbar helt enkelt inte med korta affärer, så vi kan pruta på servicen om det gäller två maskiner. Vad har vi för tid egentligen?!

Paus 2

Endast K: Har vi varit kanske för tuffa? Det är möjligt, vi måste i vilket fall komma fram till en affärsuppgörelse!

Malan går in för att hjälpa K under pausen: Pröva att begära att de får köpa in er gamla maskin för 350 kkr.

K: Det låter ju i och för sig bra, det kan vi faktiskt pröva.

Säljarna kommer in igen.

S: Jaha hur ser det ut nu, vad har ni kommit fram till?

K: Vi är intresserade av att köpa en lina nu och ytterligare en om ungefär ett år, två affärer således. Vad kan ni göra åt priserna?

S: Vi kan gå ner till 2,6 Mkr på lina 2 förutsatt att ni köper den första linan nu för 2,95 Mkr!

K: 2,95 Mkr är ett saftigt pris, 2,6 Mkr på lina två låter dock bättre. För att vi ska kunna köpa lina ett för 2,95 Mkr vill vi att ni gärna köper in och tar hela risken för vår nuvarande maskin.

S: Ja, den var ju värderad till 350 kkr.? Vi har ju kontakter så det blir inga svårigheter att få iväg den för den summan! Det kan vi gå med på.

K: Sedan har vi ju krävt fri service på båda linor under en tid.

S: Vi kan inte lova de prislättnader i den utsträckning som ni hoppas på, det vi dock kan göra är att för lina ett erbjuda gratis service under år 1, respektive reducerad serviceavgift för år två och tre. Vi kan gå ner till 90 kkr. för båda dessa år.

K: Ja detta låter ju bra. Då säger vi så!

Observation 2

Förhandlingen inleds med en kort presentation där parterna presenterar sig för varandra för att lätta upp stämningen. Förhandling upptas och parterna inleder med sina ståndpunkter och argumenterar för dem.

S: Vi har en bättre maskinpark än de flesta konkurrenter

K: Ni säger att ni är bäst, men hur vet vi?

S: Oberoende tester visar att vi är överlägsna våra konkurrenter. Vi har sex procent högre kapacitet än våra konkurrenter, tillgängligheten är 97 procent vid problem! Omsättningen ökar genom att välja Plåtteknik, vi kan erbjuda de bästa priserna vilket vi ser som våra stora prioriteringar.

K: Vi vill ha en tillförlitlig maskinpark eftersom priserna varit sjunkande och även lönsamheten.

S: Ni vill ha billigare pris!

K: Vi vill ha en bättre maskin med högre kapacitet!

S: Då den rådande marginalen är som den är visar fördelarna med en ny maskin att. Ni kan höja marginalerna avsevärt i framtiden!

K: Hur kan ni visa att maskinens kapacitet är bättre?

S: Antalet timmar vid driftstopp blir mindre vid nytt köp och vi kommer att stå för de fasta kostnaderna.

K: Hur var det med reservdelarna som var två dagar för sent?

S: Ja, det är viktigt i detta sammanhang, vi är villiga att diskutera ersättningen för produktionsbortfall och vi kan lämna garanti för att det inte ska hända igen och de direkta kostnader vi har påverkat! Med den nya maskinen får ni tekniskt stöd första året och sedvanlig garanti på två år. Om vi skriver avtal på tre år med service och underhåll får ni det rabatterat för 140 Kkr. per år annars kommer det att kosta 160 Kkr.

K: Men ni säger att ni har 97 procents tillgänglighet och om vi antar att det blir sju dagars produktionsbortfall kommer det att kosta 20 Kkr. per dag. En väldigt hög kostnad för de dagarna!

S: Ja fast vi kan komma till Er inom 6 timmar gentemot konkurrenterna som kan först efter 24 timmar och er omsättning kommer att öka! Förvisso har vi höga priser men ni får någonting som är "out of class"!

K: Ja ni har väldigt högt pris samtidigt som ni talar om en bra maskin och sedan väldigt mycket service om maskinen är bra ska det inte behövas och då ska priset inte heller behöva vara så högt. Vi tycker inte det stämmer att priset ska vara så högt!

S: Styrkan i att kostnaden är den goda servicen och den goda tillgängligheten!

K: Ja, men vi har fått in andra förslag från era konkurrenter och priserna skiljer sig mycket. Visst har den gamla maskinen men titta på kapacitetskostnaden! Vi vill ha en maskin till men det är för höga kostnader, ni måste göra någonting åt detta om samarbetet ska fortsätta!

S: Vi vet att priserna är högre, minst sex procent fast vi har en avskrivningstid på fem år. Men se det som så här, utvecklingen går framåt och ny teknik gör att man hela tiden måste köpa nya reservdelar. Med vår maskin behöver detta inte göras!

K: Den här nya tekniken, går det inte att göra om den gamla maskinen och sätta in de nya reservdelarna i den?

S: Nej, för vi vet inte riktigt vad som händer om två år. Vi styrs av era behov! Om ni köpte vår maskin kommer ni att spara in 170 Kkr. per år. Vid varje sämre tillgänglighetsgrad tappar ni 200 Kkr. Vill ni inte se i ett femårsperspektiv?

K: Kan ni garantera driftsäkerhet i fem år?

S: I helhetslösningen ingår de fasta kostnaderna vid driftstopp under de första fem åren. Detta är kopplat till serviceavtalet, och då detta är kopplat till produkten ingår garanti, service och tillgänglighet!

K: Låter bra! Men summan av reservdelsbiten?

S: Betalningen är som tidigare!

K Ni har kommit sent med fakturor, och ni bör vara villiga att se på en flexibel betalningslösning där man kan öka kredittider, vi måste se på lång sikt. Som betalningar, vad har ni för möjlighet att erbjuda oss för flexibla lösningar?

S: Vi har inte räknat på det!

K: Det är ett högt pris, men sprid ut det över fem år med två linjer så skulle det vara värt en hel del! Vad det gäller garantin går det inte att säga någonting men ifall den nya maskinen håller kommer den att fortsätta hålla på!

S: Förvisso, och dem är ju mer värda för oss!

K: Om maskinen fungerar kan det bli två linor!

S: Vi får inte göra sådana avtal. Kickbacken reducerar första om ni köper två! Om vi går ner tio procent på första och andra maskinen, men vi måste ringa Göteborg och höra om det är möjligt att gå ned tio procent per lina och betalningsavtal på fem år!

Paus

S: Nu har vi pratat med styrelsen! De gick med på tio procent prisavdrag på första och andra linan! Vad det gäller betalningsplanen ska 30 procent betalas efter order,

vid godkänd och installerad drift! Vi har även förmedlat en agent som säljer er gamla maskin för att underlätta ert cash flow och finansiering!

K: Funderar inte de gamla betalningsplanen på fem år? Hm, konstigt...

S: Så är det, 90 dagar på dessa 70 procent efter godkänd drift

K: Konkurrenterna har garanterat samma sak, maskinen fungerar inte trots att åtta månader har gått!

S: Ni kan få ett lager med reservdelar där vi står för kostnaderna där tiden för driftsäkerhet går från sex till två timmar.

K: Betalningsplanen är dålig och vår budget är lägre än det pris ni erbjuder.

S: Ni har en kostnad på 600 Kkr. cash flow biten är den viktigaste, 70 procent avbetalning i 90 dagar. Den gamla maskinen säljs i Baltikum!

K: Kan ni garantera att den gamla maskinen säljs? Vad händer annars? Det är väldigt många garantier men de dåligt förankrade i verkligheten! Ändra så att tjugo procent betalas vid order 40 procent vid godkänd drift och resten sprids, d.v.s. 80 procent av betalningen de två första åren!

S: Vi måste få mer vid ordertillfället så vi kan visa våra ägare vilket betyder att vi vill ha 30 procent vid order och vi kommer inte att räkna in den sålda maskinen i Baltikum för 300 Kkr.

K inte för att vara sån, men det är alldeles för många garantier i luften. 30 procent vid betalning, 35 efter och 35 utspitt och option på ett år till!

S: Optionen kopplad till kickbacken, 30 procent vid order 40 procent ett år efter godkänd drift 30 procent år två. Avbetalningstiden ingår fem procents ränta.

K: Vi betalar inte er ränta, vi vill ha räntefritt.

S: Hm

K: 30, 40, 30! Service avtalet, tillgängligheten 5 års avtalade garantier, tillgänglighet i fem år i priset ska service och underhåll ingå d.v.s. produktionsbortfall och det ska inte finnas någon kostnad för jour!

S: 90 Kkr. första året 100 Kkr. andra året för serviceavtalet

K: Men den försenade leveransen skulle väl kunna kompenseras där?

S: Nej, den kommer inte kompenseras. Det går inte att ha produktionsbortfall och underhåll gratis!

K: Ok, för serviceavtalet säger vi som betalning för fem år 50, 50, 80, 100, 100 och för maskin 30 vid order 40 ett år i drift 30 två år efter drift 2 år efter godkänd drift, räntefritt

S: Yepp!

K: Det slutgiltiga resultatet blir 2458!

Observationer 3 – 6, 11 maj, Upphandling, J.O.G, Trelleborg

Fakta inför upphandlingar:

Allt baseras utifrån LOU, lagen om offentlig upphandling. Upphandlarna har först skickat ut en förfrågan till ett antal entreprenörer om arbete, därefter får de intresserade entreprenörerna svara. Det har skickats ut inbjudan genom anbudsjournalen där projektet är utlöst. Anbudstiden har varit 15 dagar och lämnas till Stockholm, och därefter skickats via fax till Trelleborg. Alla bud läses igenom och krav kan inläggas, detta gjordes dock inte utan endast ett par tydliggöranden. Byggbeskrivningen av arbetet som skulle göras beskrevs tydligt punkt för punkt i detta utskick. Man förutsätter att det finns likvida medel och att kvalitén är tillräcklig. Lägsta pris gällde vilket betyder att man måste anta den entreprenör som sätter lägsta pris oavsett om man kommer bra överens med parten i fråga eller inte.

Lokalen där förhandlingarna skulle äga rum var ett litet värdshus i södra Skåne med övernattningsmöjligheter. Valet av platsen var strategisk då den för båda parterna var helt neutral. Detta skulle leda till att parterna skulle känna sig mer säkra i och med att entreprenörerna inte visste att upphandlarna hade undersökt platsen dagen innan för akklimatisera och förbereda sig. Rummet där förhandlingarna hölls var ett ljust beläget rum med havsutsikt, i mitten av rummet stod ett mörkbrunt ovalt bord med plats för åtta personer. Det var generöst med utrymme för pärmar och papper på bordet medan rummet för övrigt var aningen litet. Utöver bordet fanns ett par fåtöljer längst med den ena vägen där observatörerna kunde hålla till utan att påverka förhandlingssituationen. Under förhandlingarna fanns möjlighet till kaffe, mineralvatten samt skiftande tilltugg beroende på klockslag (förmiddag – bullar med pålägg, eftermiddag – hemlagade kanelsnäckor). Uppköparna stannade på värdshuset genom alla fem förhandlingar och gjorde sig hemmastadda i den mån de kunde.

Observation 3

Offentlig upphandling med LOU

Förhandling stod mellan 4 personer, två från vardera sida fram till dess att en av entreprenörerna skulle gå.

En informell förhandling började över en kopp kaffe redan innan parterna nådde förhandlingsrummet. Detta eftersom man höll på att vänta in en av upphandlarna samt att en av entreprenörerna var tvungen att avvika tidigt. När upphandlaren dök upp satte förhandlingen igång "officiellt" och gruppen förflyttade sig till förhandlingsrummet. Med kaffekopparna i händerna tågade parterna, smått pratades om entreprenörens bakgrund, in i förhandlingsrummet. Man hade redan lyckats få med diskussionen på en vänskaplig och avslappnad nivå trots att parterna aldrig träffats tidigare.

Upphandlarna företräddes av en extern konsult (A) och en representant från företaget som stod för upphandlingen (B). Den externa konsulten hade lång erfarenhet inom branschen och representanten från företaget var en yngre förmåga med god sakkunskap kring förhandlingens kärnfrågor. (A) hade kavaj, vilken togs av då han trädde in i förhandlingsrummet, ljus skjorta och samt khakifärgade byxor medan B hade en randig skjorta, glasögon och svarta byxor. Entreprenören (C) som ledde sin parts framförande hade en kortärmad, beige skjorta och på fötterna ett par tofflor. Han satt i samma position hela förhandlingen igenom, och var smått överviktig, hårig, hostade och harklade sig konstant.

Förhandlingen inleddes med att A tog ordet och uttryckte sin vilja att alla inblandade personer skulle ge en mer detaljerad bild av vad de gör inom respektive organisation. C började följt av A, därefter B. Efter detta berättar A hur förhandlingen skulle gå till genom att ta kommandot över agendan, som är dock inte var skriven utan baserades på den offert som tidigare skickats ut till samtliga parter."

A pratar en hel del och tittat i sina papper ofta och går igenom punkter han tycker är väsentliga, C försöker lägga in ett skämt men det fallerar då han möts av en tystnad från den andra parten och A fortsätter gå igenom punkter från beställningsbeskrivningen. Medan A går igenom dessa punkter sitter C med sina glasögon i handen och lyssnar noggrant. C har inga större invändningar på de punkter A tar upp och nickar instämmande, en stor samstämmighet kan här tydas. Dock vill A ha absolut garanti på en punkt. A vill inte något byte av arbetsledare under arbetets gång och undrar och C kan ge garanti för detta. C svarar att det kan bli ändringar om och endast om det skulle ske något oförutsätt.

- Erfarenhet och stabilitet är viktigt för att strukturen ska bli bra, menar B och förklarar vikten av de eventuella arbetsuppgifter C kommer att få.

A stämmer in och tillägger.

- Att ha varit med ett tag skadar ju inte.

C grubblar lite och avslutar kunskapsdialogen med.

- Kunskap är skola och erfarenhet.

Samstämmighet råder överlag och de punkter som tas upp behöver ingen längre diskussion för att parterna ska vara eniga. Detta kan göras då förarbetet i beställningsbeskrivningen har utvecklats väldigt noggrant och att anbuden redan är lagda. Under denna tid sitter B och tar anteckningar, främst när C kommenterar de synpunkter A har på beställningsbeskrivelsen.

Förhandlingen fortsätter med att A frågar C om C kan vara klar med arbetet inom bestämd tid.

C svarar,

Vi styr inte vårt arbete fullt ut utan är beroende av andra entreprenörer och hur dem agerar.

B beskriver med hjälp av diverse byggkartor hur arbetet ska gå till och visar när C ska gå in och göra sina installationer.

C förstår resonemangen och medger att arbetet skulle kunna vara gjort på given tid.

A: Bra, vad gäller betalningen ansvarar entreprenören för alla rättigheter och skyldigheter utom betalningsansvaret som upphandlaren tar hand om.

Varpå C frågar om hur momsbetalningen kommer att ske.

C svarar: Allt kommer att gå enligt lag så inga oklarheter kan förekomma.

Budet som sedan tidigare lagts från entreprenören var det lägsta möjliga och upphandlaren har efter LaU valt att förhandla med dem.

A fortsätter med att säga till C att denna kan fortsätta med att gå igenom fakturan och kan gå igenom specifika kostnader per produkt och specificera detta.

C tittar igenom sina papper och bläddrar frenetiskt, ”

-Ja, det kommer nog kosta en del, säger C.

Varpå A svarar, "Det var ju synd"

C replikerar och går igenom priserna punkt för punkt. Han verkar ha viss oordning i sina papper med anteckningar lite här och var men lyckas till slut pressa fram prisspecificering. A får dock gå in och rätta honom i ordningsgången

Efter detta lägger C fram ett slutgiltigt pris, B har skrivit ner siffrorna för att jämföra med det bud de fått A passar på att fråga C:

- När du kollat din kalkyl och det materiel som skall användas, har det varit lätt att ta till sig uppgifterna vi skickat?
- Det var väldigt lätt ty det har varit mycket klara anvisningar, svarar C.
- Det är frukten av att ett liknande arbete som precis har avslutats i X och att man haft möjligheten att rätta till gamla tabbar, säger B.

Vid frågeställningen som rådde efter denna diskussion började C ställa en fråga, då avbryter A och lägger orden i munnen på honom, därefter förklarar A jobbet ytterligare en gång för C. Man hör från rummet bredvid att nästa entreprenör kommer in och A går ut ur rummet för att ta emot. B och C fortsätter diskuteras i vilken ordning som uppgifterna ska tas. A kommer tillbaka in i rummet och frågar ifall de pratat något om kostnader medan han var ur rummet, svaret var nej. A ber C lämna rummet för att A och B ska kunna prata enskilt ett tag innan beslut tas. A säger till B att de har väldigt stort hopp till nästa entreprenör så det är lika bra att de tar C, B instämmer.:

- Ambitionen är ju att beta av detta punkt för punkt så det är väl ingenting att vänta på, fortsätter A.
- Nej, han verkar även ganska påläst, vad det gäller hans uppgifter i alla fall, säger B.
- Jag har dessutom varit i kontakt med en person som jobbat med C innan och han menar att C är väldigt kompetent, säger A.

A hämtar C igen och säger.

- Vi har kommit fram till att det är lika bra att du hjälper oss med detta, ni verkar pålästa och har lägst pris. Välkommen in i gruppen
- Tackar, tackar, säger C

Parterna skakar hand och förhandlingen avslutas.

Observation 4

Denna representant är en lite äldre man klädd i mörkblåa jeans, grå kavaj, han har även glasögon med silverfärgade bågar. Representanten lägger fram sin pärm på bordet och papper för att föra anteckningar. Personen verkar väl förberedd för förhandlingen och ger ett seriöst intryck. Förhandlingen inleds med en kort presentation parterna emellan, allt för att lätta upp stämningen och skapa en avslappnad atmosfär.

När förhandlingen inleds sitter A med armarna i kors, B med benen i kors med en penna i rullandes i handen, C sitter även med benen i kors. C berättar att branschen han representerar är inne i en ganska djup svacka och att det funnits svårigheter att finna uppdragsgivare den senaste tiden.

C förefaller vara en bestämd och rak person med god sakkunskap. B tar ordet och berättar om projektets stora budget och C verkar lyssna väldigt ihärdigt. Därefter vill A att parterna ska gå igenom byggnadsbestämmelserna och diskutera eventuella frågetecken och oklarheter.

- Vi köper in materialet då vi bäst vet vad som ska användas. Men det har ni väl hört förut, säger A.
- Jaja, Visst vi vet, varpå C skrattar lite försiktigt.
- A frågar Har ni möjlighet att börja nu om det är ni som får jobbet?, frågar A.
- Ja absolut vi kan börja direkt!, svarar C.

A pratar mest under förhandlingen medan B sitter och antecknar flitigt. Rollerna verkar klart fördelade dem emellan sedan innan och det verkar veta precis vad de ska göra under förhandlingarna.

Observation 5

Entreprenörens intresse representeras i denna förhandling av två förhandlare, C, en ung herre med glasögon och kavaj, och D, en äldre man även han iförd en kavaj. C försökte direkt starta med ett skämt men när inte ens D skrattade blev han väldigt ställd och var tyst en kort stund.

A vill efter en kort presentation veta vilka uppdrag C och D tidigare haft. C och D berättar stolt vad de gjort tidigare och skapar på detta sätt en mer kraftfull bild av vad de representerar och att de är trovärdiga i det dem gör.

B tar till orda

- Det är inte en enkel industribyggnad i installationssynpunkt utan svarare ganska komplex med flera uttag på en sådan lite yta.

A fortsätter prata lite om byggnaden och går därefter in på byggnadsbeskrivningen (AF) för att klara ut frågetecken.

Medan diskussionen om AF fortsätter lägger C in små hugg hela tiden på små detaljer vilket A menar att det går att ta senare i förhandlingen då de först vill klara av de stora frågorna och sedan gå över på små detaljer.

På en viss punkt hängde C upp sig och lade inte en anmärkning.

- Kan det vara någon felaktighet eller konstighet här?
- A svarar snabbt, Nej, inga konstigheter eller oklarheter alls. C skrattar lite generat då han får ett kallt svar och D behåller sitt konstanta lugn.

Efter detta går genomgången av AF vidare utan uppehåll. A och B går tillsammans igenom och förklarar hur läget ligger till och förklarar vilka uppgifter som kan falla på C och D:s ansvar. A och B pratar enstämmigt och tittar på varandra för att se om de missat ta upp något speciellt.

Efter detta drar D en anekdot och skrattar, C instämmer och skrattar högt varpå A och B flinar lite smått.

Alla fyra representanter antecknar flitigt under hela förhandlingen. A menar att han inte vill att C och D:s arbetsledare ska bytas ut under arbetets gång.

- Hur ser det ut med startdatum för er del, frågar A
- Var i papperna hittar ni det? Kontrar C
- Datumerna är satt den XX, har ni tidsplan över arbetet? Frågar A

C huggar och vill att startpunkten ska flyttas fram.

- Då vi redan har slutbesiktning utsatt, gäller det att sätta igång snarast, menar A

Tystnad, tills C tar till orda:

- Ofta är det installatörerna det hänger på i slutet.
- I detta fall kommer de att följa byggarna, menar A.
- I vårt fall har en av vår slutbesittning på ett annat projekt i närhet till utsatt startdatum, säger C.
- Utifrån erfarenhet har jag tänkt ut i huvudet och gjort bedömningar för längden av bygget och de är rimliga, säger A.

B förklarar hur bygget ska gå tillväga där de jämför fyra liknande fall. D erkänner att de inte har talat med en specifik plåtleverantör, hur snabbt varorna kan vara tillhanda. I och med att vi äger rättigheten till formen brukar det inte vara något problem.

- Total tiden är tuff men okej, säger B.

A berättar hur inflytandet till lokalen som ska byggas skall göras och när lokalen ska tas i bruk.

C säger

- Hur snabbt ska slutbyggnaden bli av, finns det möjlighet att flytta fram besiktningen?
- D säger, installationen blir ju en mix i slutet, och kan då flyttas fram
- C fortsätter, har det pratats om eventuella samarbeten?
- A svarar, nej det är inte aktuellt, vissa personer ligger redan före i tiden.
- B: vissa efterarbeten och justeringar går att göra
- C huggar; men det kan hända
- Jaja, svarar B
- Bara vi är överens om en samordnare, säger C och drar upp exempel på byggen och menar att det inte är speciellt trevligt att vara entreprenör vid sådana tillfällen.

Förhandlingen och diskussionen fortsätter efter detta moment. A styr vad som ska nämnas och säger slutligen

- Vi har skickat ut KFO sen är det upp till er att bedöma och tittade menande på C och D
- C frågar D om han ska prissätta och de svarar, ja just det.

D börjar gå igenom vad prissättningen kommer att bli, men C går snabbt in och tar över talandet. C ger ett slutgiltigt bud för KFU delen. Varpå A och B går in i en öppen

diskussion angående upphandling av visst material som C och D beskrivit tidigare. C och D viskar sinsemellan.

Plötsligt frågar C med en negativ ton:

- Vilka andra företag är ni uppdragsgivare för?

Det uppstår en kort stund av tystnad

- Det är konfidentiellt, vi kan inte lämna ut namnen förrän förhandlingarna är avslutade, replikerar B

Det uppstår ytterligare en viss tystad.

A griper in för att bryta tystnaden.

- Det som sägs inom detta rum, hoppas jag stannar inom detta rum.
- Självklart, instämmer C och D.

A och B förklarar vilka övriga entreprenörer som man varit i kontakt med och respektive arbetsuppgifter. Tyngd lades i att säga att det fanns fler parter att förhandla med så att motparten var medveten om detta.

- Så om ni prutar ner GE arvodet till en rimlig nivå kan ni vara med i skaran bland utvalda, säger A och ler.

C ler tillbaka och säger.

- Vanligtvis får man 4 %.
- Det är ni som sätter priset, svarar A och fortsätter, vi har tidigare arbeten att jämföra med så vi vet på vilken nivå det bör ligga men när det råder lägsta pris är detta våra kriterier av vald partner. Vi vill inte heller pruta då detta endast kan få dålig inverkan på samarbetet, det är således upp till entreprenören själv att bedöma prissättningen.
- Nä, man ska inte slåss om pengar, instämmer C.
- Upplägget är "Lagt kort ligger", nu tar vi bara emot anbud och ser vilka som kommer med lägst bud. I rådande tider är det populärt att överklaga och då är det vi som blir ställda mot väggen, det enda vi vill veta är vem som har lägst pris, säger A.

- Hur ser det ut då? Frågar C
- Om jag så hyr Sven Svensson så är det alltid samma sak, Haha, svarar A
- Men det är ju viktigt, menar C
- Jag vet faktiskt inte, vi kan inte lämna besked när vi skiljs men senare under dagen men vi hör av oss när alla förhandlingar är färdiga och de slutgiltiga buden ligger på bordet. Medan ni räknar på ert slutgiltiga bud undrar jag bara hur handlingarna varit att ta till sig? Frågar A
- Jodå, helt okej men det finns några frågetecken, t.ex. det här med riskerna i arbetsmiljön, svarar D

En allmän diskussion mellan A, B och D om risker och hur de ska förebyggas uppstår om vad som tidigare sagt om skydd och erfarenheter från tidigare arbeten. Frågetecknen kluras ut varav ett av dem var en direkt felskrivning. A och B erkänner att de inte upptäckt felet och lovar att omformulera sig till nästa gång handlingarna trycks.

C tittar upp och säger att ett slutgiltigt bud nu ska läggas. Priset sattes till 5695 Mkr och A noterar priset. Priset var 400 Kkr lägre än ursprungspriset parten satt.

- Låter nästan som ett extra erbjudande, haha, säger C.

Ett första arbetsmöte bestäms preliminärt då de fortfarande inte blivit antagna men bör sätta ut ett datum i beredskap. Parterna reser sig och tar i hand, C och D lämnar lokalen medan A och B gör i ordning ytterligare var sin kopp kaffe.

Observation 6

C – Arbetsledare

D – Kalkylerare

A berättar lite anekdoter och berättar om det tilltänkta bygget. Därefter ber han parterna presentera sig själva och vad de gör inom respektive organisation. C rullar konstant en penna i handen och berättar vad han gör samt menar att det är viktigt med erfarenhet. Därefter berättar D vad han gör. Turen går över till A och B som berättar om deras positioner.

A frågar hur mycket C och D har att göra för stunden.

- Vi har haft otroligt mycket att göra fram tills nu, fast för stunden är det inte mycket att räkna på. Den senaste månaden har det varit lite att göra, men det kommer mer jobb framöver. Det finns jobb med t.ex. skolor men det kostar för mycket att ta sig på de jobben då lagstiftningen gör det svårt, menar C.

A berättar om det medskick som följt till C och D. C godkänner dem och flinar lite. D menar att om de hade lite kommentarer de skulle vilja gå igenom. D visar C ett papper som han tittar lite drömskt på. B förklarar hur de har tänkt och man går igenom de punkter D tar upp.

- Har ni möjlighet att börja snarast? Frågar A
- Ja, ja det har vi, svarar C direkt.

B och D börjar diskutera olika tillvägagångssätt att resa bygget samtidigt som de tittar på byggkartan. A frågar om de kan vara färdiga med bygget vecka X om de får jobbet. C och D flinar, och säg verkar lite oseriösa men då de inte har något jobb försöker de spela proffsiga.

- Ni kan se till att personalen kan bo i baracker vid bygget? Frågar C
- Jodå, svara D
- I det utskick vi har sänt går vi igenom olika delar ni får prissätta, bland annat förekommer tre punkter, vad har ni tänkt för pris där? Frågar C

Man går igenom de olika punkterna genom att C berättar varför och hur mycket de har tänkt ta ut.

- Men det finns säkert någon som är billigare, haha, säger C och tittar lömskt på A för att försöka se ansiktsuttrycket.
- Problemet vi ser är att ha en part som tar hand om inbetalningarna istället för oss vid byggen eftersom lojaliteten kan hamna på fel plats. Underleverantörerna ska göra som entreprenören säger, det kostar förvisso lite extra men det kommer underlätta arbetet om vi får kontrollera pengarna. det är alltid pengarna som är vapnet, säger C.
- Det är vapnen som är problemet, svara A.
- Vi har dock ofta problem med det, då blir det vi som kan se till att bygget kommer på plats i tid, ni kan väl tänka på det? Säger C
- Som representant vill vi behålla betalningsansvaret, svarar B.

- Men ni kommer kontinuerligt vara där? Frågar C
- Ja, och vi har en gemensam tidsplan så ifall vissa släpar efter kan vi mycket väl hålla inne pengar, svarar A.
- De är prestationsbundna, inskjuter B.
- Prestationsbunden prissatt tidsplan, då kan väl underleverantörerna mörka ett smärre dilemma tills någon annan får problem, och då... vems fel är det?, säger C
- Då får man finna en ny lösning till problemet, svarar B.
- Men så är det, säger C.
- Då kan det kosta lite extra, menar A.
- Just det. Det gör det. Därför vill vi hellre ha betalningsansvaret men då tar vi ut 8 % i stället för 5-6 % beroende på summorna vi talat om, säger C.
- Sätt en prislapp på det, säger B.

D börjar räkna lite på summorna.

Under tiden frågar A om det finns några underleverantörer C och D inte kan arbeta med. D tittar lite oroligt på C som tar en suck. C berättar vilka de haft problem med sedan innan efter att han förklarat att det som nämns inte får lämna rummet, och det verkar inte vara några problem.

A går igenom ett papper med punkter över eventuella problem med bygget. B framför proffsigt om vad som skall finnas med på bygget. D menar att ritningarna är fina och enkla att förstå.

- Då är det bara en post kvar D sitter på, hoppas att ni inte missförstod mig i det papper jag skickat gällande de 8 procent med betalningsansvar. Det är lite väl mycket och vi har inte tänkt lämna bort den punkten.
- Nej då, och utan betalningsansvar tar vi 4 % i GE arvode d.v.s. 285 Kkr, svarar D
- Okej, det betyder att det totala priset för arbetet ligger på 5725 Mkr, frågar A efter att ha tittat på sina papper.
- Ja, säger C.

Priset var 200 Kkr lägre än det pris de satt från början.

Parterna börjar diskutera en datum då de skulle kunna träffas för ett första byggmöte ifall C och D skulle få jobbet. Sedan byter de visitkort, tar i hand och säger adjö. Entreprenören vid observation nr 4 hade det bästa anbudet innan förhandlingarna

men det visade sig att entreprenören vid observation 3 till slut hade ett ännu bättre erbjudande; uppdraget gick därför till entreprenören vid förhandling nr 3.

Observation 7, 25 maj, Leverantörsförhandling ,Tetra Pak, Lund

Deltagare:

Tetra Pak – två representanter, Person A och person B

Leverantören – två representanter, Person C och person D

Förhandlingen Tetra Pak ingick i skulle de möta en gammal leverantör av förnödenheter t.ex. papper och vätskor. Vid tillpunkten för mötet hade företagen inte någonting ihop men Tetra Paks mål var att försöka knyta till sig alla sina samarbetspartners genom avtal. Vidare var Tetra Paks mål att försöka pressa ner priserna i och med att ett avtal eventuellt skulle upprättas, och prispförhandlingar hade inte ägt rum under de senaste två åren. Tetra Pak hade dessutom ansett att priset varit för högt ett bra tag.

Förhandlingsrummet var ett förhållandevis litet kontor med ett ovallt bord och runt om stod åtta stolar. Observatörerna var placerade i ena ändan av rummet och kunde därmed få en bra överblick av förhandlingen, dessutom minskade risken för störelse moment då de var en bit ifrån. Tetra Paks två förhandlare A och B var placerade på varsin sida av bordet och representanterna från leverantören, C och D var placerade vid den andra delen av bordet. En vägg till rummet var utav glas och det var därför möjligt att se ut till övriga kontorsplanet. Det framgick även att A och B kände C och D och förhandlat tidigare.

A och B var relativt formellt klädda, bärandes kavaj med mörka skor, vidare hade även C och D kavajer avhängda på stolen. Vid första kontakt var stämningen väldigt avslappnad, och det informella pratet varvades med diverse vardagliga anekdoter för att få en smidig inledning.

Tetra Pak hade inför mötet förberett sig med att gå igenom marknaden och jämföra leverantörens priser med övriga konkurrenter på marknaden, vissa av dessa kunde lämna priser som låg under leverantören.

"Vi bör kunna pressa leverantören ett antal procent" sa B till A

Enligt A fungerar servicerelationen bra, men det finns onekligen alternativ och även möjlighet att byta till en annan leverantör. Strategin Tetra Pak hade inför denna förhandling var att framföra dels att företaget kollat upp billigare konkurrenter, och dels att invändningar på leverantören även kommit internt från organisationen.

I förberedelserna diskuterade A och B hur upplägget skulle se ut, och de kom snabbt fram till att agendan skulle börja med diskussion kring avtalet därefter skulle en prisdiskussion följa, till sist skulle bollen överlämnas till motparten för vidare begrundning.

När motparten av förhandlingsskaran kom blev observatörerna presenterade och samtalsämnet gled in på observatörernas arbete samt förhållande mellan teori och praktik i förhandlingar. Samtliga närvarande ingick i den kortare diskussionen som avslutades med att konstatera att det finns en viss skillnad mellan teori och praktik, men att det i vissa fall kan vara bra att ta till sig teori när man ska göra något i praktiken:

C: "Teori och verklighet, finns det verkligen någon koppling, Förhoppningsvis finns det en koppling."

D: "Ja, man kan ju ifrågasätta alla teorier man går efter, det är ju fullt möjligt att sönderanalysera olika perspektiv ifall man vill det."

Efter dessa utsvängningar tog B tag i agendan igen och ledde in samtalet på själva förhandlingen.

B: "Jaha, dagens möte."

A: "Vårt samarbete är ju som sagt avtalslöst, och vi måste binda det. Det är vår strategi att skriva avtal med samtliga huvudleverantörer."

B: "Och vi vill gärna att vårt samarbete skall fortsätta."

C: "Det vi har gjort är att vi har delat in bolaget i två delar, eftersom det är svårt att slänga in produkter i samma bolag. Vi kommer dock att ha ett gemensamt beställningssystem."

A: "Ja, det verkar ju bra, kan ni inte försöka se till att bredda produktsortimentet ytterligare?"

C: "Vi har faktiskt köpt upp ett konfektionsföretag som omsätter ca 60 Mkr, de tillverkar alltså arbetskläder."

D: "Sedan har vi ett annat bolag i koncernen som tillverkar masker."

A: "Vad bra, ha det i åtanke och försök att komma med förslag på områden där ni skulle kunna offerera fler produkter."

Vid det här läget är det främst A från Tetra Paks sida som pratar, och ibland kommer B in i diskussionen med synpunkter och övriga kommentarer. Från leverantörens sida är det D som håller i förhandlingen, medan C mestadels är tyst och avslöjar genom kroppsspråket att han är förhållandevis spänd i situationen. Händerna är oftast knäppta under förhandlingen och ena handen går ibland upp mot munnen.

Nu tar B återigen tag i agendan och styr in förhandlingen på själva avtalet.

B: "Det skulle behövas lite justeringar i kontraktet då det var ett tag sedan det förhandlades, och detta går ju osökt in på priser. Vi har blivit kontaktade av en del konkurrenter med alternativ på vad de skulle kunna offerera."

C: "Det är ju i och för sig normalt med prisskillnader, de kommer alltid att finnas."

D: "Ja, men dessa andra alternativ kan också offerera en bra lösning."

A: "Vi har även stött på en del kritik internt som vi känner att vi måste föra fram det. Sedan är det ju så att vi faktiskt inte har prissförhandlat på två år? Dessutom har vi genom rykten fått reda på att SCA kan köpa billigare? Stämmer detta?"

C: "Det skulle förvåna oss väldigt. Vi ringer gärna så fort som möjligt och kollar upp detta."

D: "Prisskillnaden kan omöjligen vara stora, omöjligen."

D: "Bara nu så att vi inte rör till det hela, att SCA skulle spela ut oss med marginalen, det vore helt omöjligt men så är det väl när man vill jämföra äpplen och päron."

När prisdiskussionen satte igång märktes att en annan stämning annalkades rummet, parterna blev mer konkreta och raka i vad de ville säga. Det informella borta och nu började de olika viljorna göra sig hörda.

A viker in och ber leverantören gräva vidare i ärendet, för att se hur priserna ser ut i jämförelse med konkurrenterna.

D: "Vi handlar ju mycket med kommuner och i upphandlingarna är det i stort sett priserna lägsta priset som gäller, det finns ingen chans att lyfta fram de kvalitativa aspekterna. Priset är det enda som gäller."

D fortsätter: "Det tittas ofta inte på till exempel kvaliteten i produkterna, ifall ett material består av fibrer eller blandfibrer. Det är ett komplicerat spel och det kan ju faktiskt vara svårt att veta om varorna man jämför är likvärdiga."

B: "Vår utredning visar dock att de produkter vi jämfört varit likvärdiga, och att det faktiskt finns utrymme mellan era och dessa produkter."

A: "Vi vill dock understryka att vi gärna fortsätter arbeta med er, men med de bästa priserna."

C: "Eller den bästa helheten."

A: "När det gäller förbrukningsvarorna ser vi förstås bara på prisdelen. Vi tänker på volymvarorna"

C: "Det är ju omöjligt att vara billigast på allt! Det är en skillnad på att leverera en viss produkt billigast som att få helhetsleveransen till billigaste pris, vilka varor syftar ni på"

A: "Vi tänker på volymprodukterna, där vill vi få ner priset"

A: "Nu står vi dock i begrepp om att skriva ett avtal med er och då ser vi att 5-10 % av marginalen skulle kunna tas bort."

C: "Ni måste ju även väga in den kick-back vi har, vi kan inte jobba med att både ta bort marginal och kunna erbjuda en kick-back."

A: "Vi förstår det, men ni kan ägna det ett öga"

D: "Vi skall självfallet titta på det dock."

C: "Det måste ske en rättvis bedömning av det hela, så mycket finns det inte att spela på för marginalerna, det är en väldigt tuff marknad."

B: "Självklart, men vi har hittat att det skiljer sig 5-10 % av marginalerna mellan vissa konkurrenter."

C: "Det är ju vansinnigt mycket. Det är ju inte många som kan offerera dessa produkter till ett så lågt pris."

D: "Ja, snarare är det en och hos honom är det mycket sämre kvalitet."

B: "Men se ni gärna över priserna."

I detta läge noterar C och D uppgifterna, och ingenting sägs. A och B är nu även tysta och iakttar C och D när de antecknar, samtidigt som de väntar på en respons från leverantörens sida. Till slut ger sig leverantören och tystnaden bryts:

C: "När vill ni ha siffrorna, då? Igår?"

Ingen noterade det sarkastiska skämtet nämnvärt utan parterna kom överens om att de skall gå igenom de nya siffrorna vid nästa möte som skall ske några veckor in på sommaren.

A: "Men sedan förstår vi att ni även vill ha något tillbaka av oss."

B sträckte sig över bordet och överlämnade ett par paket golfbollar till C och D som blir tacksamma över gåvan. I detta läge glider även diskussionen in på andra ämnen som inte berör avtalet, och tempot skruvas ner avsevärt. Leverantören tar ändå upp frågan igen om SCA historien och erbjuder sig att direkt ringa upp en ansvarig person på företaget och höra hur det egentligen stod till med priserna.

C: "Ska vi ringa upp X nu?"

Både A och B blev ställda och det enda som kom ur dem var lite mummel, osäkerheten gjorde sig gällande och de satt kvar runt bordet. Deras osäkerhet och tystnad gjorde att man finner möjlighet att SCA incidenten endast var ett båg för att testa C och D:s prisbildning. Oavsett vilket verkade vara konstigt att två, för övrigt stabila representanter tystnar vid en sådan fråga.

C frågade än en gång: "Ska jag ringa nu eller ska jag ta det om en stund, för jag kan ta den lite senare"

A: "Ta det sedan, det blir nog bäst"

Intervjumall för intervjuer 1-6

- Vilka viktiga beståndsdelar anser ni påverka vid en förhandlingssituation?
- Hur anser ni att en förhandlares beteende kan påverkas i en förhandling?
- Vilka egenskaper värdesätter ni hos folk som förhandlar hos er?
- Finns det några praktiska tester/konkreta prov ni använder för att utvärdera aspiranter?
- Hur ser ni på erfarenhet vid förhandlingar och hur värdesätter ni erfarenhet?
Erfarenhet utifrån:
 - Förhandlingar
 - Branschen
 - Företaget
- Hur ser era belöningssystem ut?

- Hur mycket information anser ni att man behöver samla om motparten innan det är dags för förhandling?
- Hur anser ni att detta kan/ska gå till?
- Har era förhandlare eller inköpare blivit interutbildade eller satts på fortbildningskurser inom förhandlingsstrategier?
- Hur ser dessa moment ut?
- Vilken effekt tror ni att detta har hos förhandlarna i form av mervärde?
- Hur ser ni på och utvecklar samarbetet mellan förhandlarna och andra interna kontakter, som exempelvis prissättare, inköpschefer vid interna förhandlingar?
- Strävar ni efter att dessa ska ha vissa egenskaper (prissättare och inköpschefer)?
- Vad är er syn på korta respektive långsiktiga relationer?
- Agerar ni olika i förhandlingar om ni haft en långsiktig relation?
- Brukar eftergifter oftare förekomma vid långsiktiga relationer?
- Vad är er inställning till makt, kan detta avspegla sig i personligheten hos förhandlaren?
- Vilken är er syn på konstellationer av förhandlingsgrupper?
- Är trovärdighet viktigt för er?
- Hur avspeglar sig detta i personligheterna hos förhandlarna?
- Hur väl avspeglar sig er generella företagskultur hos förhandlarna?
- Hur ställer ni er till risker och hur utvärderas dessa?

- I hur stor uträkning spelar kroppsspråket in i förhandlingar, har det ägnats någon tanke åt detta? I så fall hur?
- Hur stor vikt anser ni att tiden har för utgången av förhandlingar?
- Hur ser ni på förhållandet mellan företag och kund?
- Hur utvärderas resultatet av era förhandlingar?
- Hur grundligt kontrollerar ni motparten i förhandlingen innan ni ingår i en förhandling med dem?
- Är det er förhandlare som sköter granskningen av motparten av eget intresse eller är detta en återkommande aktivitet?
- Använder ni en agenda vid förhandlingar eller är det upp till er förhandlare att sköta upplägget/strategin av förhandlingen?
- Har ni förtroende för alla era förhandlare?
- Hur ser ni på gemene förhandlares resultat, vad finns det för åtgärder att ta till då en förhandlare verkar ha en negativ utvecklingskurva?
- Vad gör ni för att kunna förbättra era förhandlingsutfall?
- Vilka kriterier använder ni för att ta fram bäst förhandlare till förhandlingsbordet?
- Hur utser ni förhandlare till respektive förhandling?
- Har ni olika strategier beroende på marknadsmiljön?