



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

Mer nöjd med mindre lön

- en studie i relationsfokuserad förhandlingsstrategi

Jessica Naeser

Rikard Bendt

Kandidatuppsats HT -12

Handledare Una Tellhed

Examinator Roger Sages

Sammanfattning – Mer nöjd med mindre lön

Syftet med denna studie var att se om man kan påverka individers upplevelser av en förhandling med hjälp av kunskap om Fisher & Shapiros (2005) fem *kärnpunkter*. Kärnpunkternas mål är att generera positiva känslor och bevara goda relationer i en förhandling. Deltagarna var med om ett experiment där hälften av deltagarna fick undervisning i kärnpunkterna och hälften inte. Därefter deltog samtliga deltagare i en fiktiv löneförhandling och skattade sedan sina upplevelser och känslor av 1) förhandlingsprocessen, 2) relationen till förhandlingsparten, 3) sig själva och sin egen roll och slutligen 4) av det faktiska resultatet. Undersökningsgruppen bestod i huvudsak av anställda från olika företag i Sverige. Vi har i vår studie funnit stöd för att deltagarna som fick undervisningen var mer nöjda med förhandlingen än de deltagare som inte fått undervisningen. Resultatet visade att deltagarna som fick undervisning var signifikant mer nöjda med sig själva och sin egen prestation, samt mer nöjda med relationen till motparten och med förhandlingen som helhet, jämfört med deltagarna som inte fått undervisning.

Nyckelord: förhandling, känslor, relationer, resultat, själv

Abstract – Happier with less

The purpose of this study was to examine whether we could affect individual's experiences of a negotiation by teaching them about Fisher & Shapiro's five *core concerns of negotiation* (Fisher & Shapiro 2005). The core concerns aim to generate positive emotions and maintain good relationship within negotiations. The participants took part in an experiment in which half of them received education about the five core concerns and half of them did not. They all participated in a fictional salary negotiation and then rated their experiences and emotions concerning 1) the negotiation process, 2) the relation to their negotiating partner, 3) themselves and their own role and finally 4) the actual negotiation outcome. The participants consisted mainly of employees from various companies in Sweden. In our study, we found that the educated participants' satisfaction, concerning the negotiation, increased compared to the non-educated participants. The results reveal that those given education were significantly happier with themselves and their negotiation performance, more happy with their relationship to the counterpart and with the negotiation as a whole, compared to the non-educated.

Keywords: negotiation, emotions, relations, outcome, self

Innehållsförteckning

Inledning.....	5-15
Introduktion.....	5-6
Känslor och relationer i förhandling.....	6
Intrapersonella och interpersonella	7
Negativa och positiva	7
De fem kärnpunkterna.....	7-8
1. Uppskattning.....	8-9
2. Autonomi.....	9-10
3. Tillhörighet.....	10-11
4. Status.....	11-13
Power Imbalance.....	12-13
5. Roll.....	13
Könsroller i löneförhandling.....	13
Summering.....	14
Syfte.....	14
Hypoteser.....	14-15
Metod.....	15-18
Deltagare.....	15-16
Material.....	16-17
Procedur.....	18
Resultat.....	18-20
Diskussion.....	21-33
Begränsningar med studien.....	28-31
Ekologisk validitet och kulturella skillnader.....	29-31
Sammanfattning.....	31-33
Referenser.....	34-38
Bilaga 1 - Filmmanus.....	39-40
Bilaga 2 - SVI.....	41-44
Bilaga 3 - Rollspel.....	45-47
Bilaga 4 - Manipulationskontroll.....	48-49
Bilaga 5 – Kontaktmail.....	50

Inledning

Introduktion

Vi förhandlar varje dag. Vi förhandlar om var vi ska äta lunch med kollegan, vad den begagnade cykeln ska få kosta eller vilken lön vi är värda under löneförhandlingen med chefen. En förhandling definieras härnäst som *alla situationer* där det krävs kommunikation och samarbete med minst en annan person för att uppnå ett specifikt mål (Curhan, Elfenbein & Xu, 2006; Thompson, Wang & Gunia, 2010).

Mycket forskning beskriver förhandling som en isolerad kamp, där det gäller att vinna just det aktuella slaget och gå därifrån med störst vinning för egen del. Det beror till stor del på att ekonomiska intressen har spelat en dominerande roll, där ett mål har utmärkt sig: förhandlingsprocessernas förmåga att generera pengar (Thompson et al., 2010).

Denna uppsats handlar om andra aspekter av förhandling, våra subjektiva upplevelser och känslor av; relationen till förhandlingsparten, förhandlingsprocessen, hur nöjd man är med det faktiska resultatet och den egna förhandlingsprestationen.

Det är värdefullt att skilja på två typer av förhandlingssituationer, distributiva och integrativa. En distributiv förhandlingssituation är ganska enkel och berör ett specifikt problem, som att exempelvis pruta om ett pris. Distributiva förhandlingstaktiker syftar till att få störst del av kakan, exempelvis genom att öka sin egen vinst till bekostnad av motpartens. En integrativ förhandlingstaktik behövs ofta i mer komplexa affärsrelationer där parterna har en pågående relation. I dessa situationer finns det flera perspektiv och komplexa problem som indikerar att det inte finns ett fixerat värde som ska fördelas, utan snarare att kakan borde expanderas istället för att delas. Integrativa förhandlingstekniker strävar efter att alla parter i förhandlingen ska vara nöjda med sina resultat och nå ett win-win resultat (Amanatullah, Morris & Curhan, 2008). Thompson (2009) definierar ett win-win resultat som en överenskommelse där nyttan av vad som helst som båda förhandlarna är intresserade av maximeras. Det kan vara pengar och materiella ting men det kan också vara relationer och tillit. Att etablera tillit och bygga relationer är minst lika viktigt som ekonomiskt värde och högst essentiellt för en framgångsrik och effektiv förhandling (Thompson, 2009).

White, Tynan och Galinsky (2004) anser att förhandling är en mycket känslig och påfrestande upplevelse för människor, i och med att processen ofta innehåller inslag av både konfrontation och förhandling kring ting som har personligt värde för åtminstone den ena parten. Vi berörs känslomässigt av en förhandling på olika sätt. Trots klassiska råd till förhandlare som att "inte visa rädsla", "avslöja inte vad du känner" eller "blanda för allt i världen inte in känslor" (Shapiro, 2002, s.67), är just känslor något som alltid är närvarande i

en förhandling, hur mycket vi än önskar bortse ifrån dem (Fisher & Shapiro, 2005). Med rätt inställning och kunskap om hur vi ska hantera känslorna som rörs upp vid en förhandling, både hos oss och hos vår motpart, kan man preventivt arbeta med att göra en förhandling till en relationsskapande aktivitet där utfallet blir bra för båda parter, utan att någon part går förlorande ur förhandlingen (Fisher & Shapiro, 2005).

Denna studie avser undersöka hur kunskap om hur vi kan skapa positiva känslor och stärka relationerna mellan de förhandlande kan påverka upplevelser av en löneförhandling.

Känslor och relationer i förhandling

Människor upplever inte känslor på samma sätt eller har likartade sätt att hantera känslor på. Eftersom känslor är något universellt kan man med säkerhet säga att de berör alla människor (Li, 2006; Shapiro, 2010). Forskning kring känslor i förhandling har framförallt fokuserat på två av dem, ilska och glädje. Troligen för att de är två starka känslor som är intimt förknippade med det klassiska sättet att se en förhandling på; som en kamp. Ilska och glädje påverkar en förhandling. Glädje lättar upp stämningen och gör parterna mer samarbetsvilliga, medan forskning har visat att en viss mängd ilska ger övertag genom att man helt enkelt skrämmer motparten till sin egen fördel. För stor ilska får dock ingen positiv effekt. Detsamma gäller då det man förhandlar om är av mycket stor betydelse för någon av parterna (Van Kleef, De Dreu & Manstead, 2004). Ilska kan även ses som positivt om det är tydligt att den är riktad mot samarbetsproblem parterna emellan, en ojämlig maktfördelning eller frustration över svårigheterna i att hitta en gemensam lösning. Det gäller att skilja på ilska riktad mot parterna i förhandlingen och mot det man förhandlar kring (Jehn, 1994). Uri, Fischer och Patton (1981, s.17) uttrycker mycket klart hur man når ett bra resultat: ”Separate the People from the Problem“.

Känslor är mycket komplexa och fler känslor än ilska och glädje påverkar en förhandling. Curhan et al. (2006) anser att det på ytan mycket riktigt kan se ut som om förhandling bara handlar om utbyte av varor och tjänster, men att en förhandling går mycket djupare än så; att den lämnar varaktiga, psykologiska intryck på de inblandade. I fyra studier (Curhan et al. 2006), som alla syftade till att utröna vad människor värderar högst i en förhandling framgick det att det objektiva resultatet av förhandlingen, i form av t.ex. pengar, inte rankades som viktigare än subjektiva faktorer såsom relationens kvalitet, rättvisa, moral och positiva känslor. Detta indikerar att subjektiva världens betydelse i en förhandling ofta har undervärderats i tidigare forskning.

Intrapersonella och interpersonella. Man bör skilja på två sorters känslor i förhandling, intrapersonella och interpersonella (Morris & Keltner, 2000; Van Kleef et al., 2004). De intrapersonella känslorna påverkar individens upplevelser av sig själv och sitt beteende och är kopplat till self-concept. Self-concept, eller självkoncept, är enligt Rogers (1959) en organiserad och konsekvent uppsättning uppfattningar och föreställningar om sig själv. Utifrån vårt självkoncept, värderar vi ofta andras beteenden och åsikter (Rogers, 1959). Markus och Wurf (1987) skriver att upplevelsen av sig själv är starkt kontextberoende, och skiftar med social och personlig kontext. Self-concept handlar om perception, hur man ser sig själv, sin roll och sin kapacitet. Positiva känslor kan t.ex. göra att en person känner sig stark och duktig, vilket kan leda till bättre upplevelse av sin egen prestation (Epstein, 1973).

De interpersonella känslorna påverkar hur individer beter sig mot varandra. Parkinsson (1996) och Van Kleef (2008) menar att kunskapen om hur interpersonella känslor ska hanteras starkt bidrar till lyckade sociala interaktioner och relationsbyggande, varför kunskap om känslor och hur dessa påverkar andra människor är mycket användbart i förhandlingar

Negativa och positiva. Som tidigare nämnt har både negativa och positiva känslor en inverkan på förhandlingar. Vi kommer i denna uppsats att fokusera på de positiva känslorna. Negativa känslor kan förvisso kortsiktigt vinna en förhandling åt den ena parten, men äventyrar långsiktiga relationer. Närvaron av positiva känslor bidrar till en bättre förhandlings- och beslutsprocess; de inblandade blir mer samarbetsvilliga, flexibla och öppna och klarar att bearbeta mer information (Forgas 1998; Isen, 2010). Negativa känslor bidrar till motsatsen; sämre förhandlingsprocess, resultat och förutsättningar för ett framtida samarbete (Lewicki, Saunders, & Minton, 1999). Dessutom minskas risken för konflikt under själva förhandlingen vid närvaron av positiva känslor (Isen & Baron, 1991).

Pruitt och Carnevales (1993) forskning indikerar att människor som har en god relation och litar på varandra är mer benägna att träffa ett gemensamt fördelaktigt beslut. Deras studie pekar på att om den ena parten både tänker på sitt eget och den andres bästa så är det troligt att resultatet blir mer win-win.

De fem kärnpunkterna

Fisher och Shapiro (2005) har utarbetat fem kärnpunkter, vilka alla påverkar våra känslor och som kan användas för att generera positiva känslor hos motparten och oss själva, vilket leder till bättre interaktion mellan förhandlingsparterna och ett mer lyckat resultat för alla parter. Kärnpunkterna hjälper parterna i en förhandling att inte behandla varandra som

fiender och får dem att inse att förhandlingen är ett gemensamt problem (Fisher & Shapiro, 2005).

Människor är beroende av varandra och behöver välfungerande samarbeten och förhandlingar för att nå sina mål. I dagens samhälle är globaliseringen ett faktum och gränserna mellan länder, kulturer och kontinenter mer flytande. Detta ökar vårt behov av goda förhandlingsförmågor och inte minst vår förmåga att skapa positiva samarbetsrelationer mellan människor världen över (Fisher, Ury & Patton, 2011; Fisher & Shapiro, 2005).

De fem kärnpunkterna tillgodoser mänskliga behov hos oss och är; uppskattning, autonomi, tillhörighet, status och roll. Träning i att förhandla med dessa punkter som grund gör att man blir bättre på att väva in dem som en naturlig del av sig själv och sitt sätt att vara på i en förhandling (Fisher & Shapiro, 2005).

1. Uppskattning

Eftersom målet med de fem kärnpunkterna är att generera positiva känslor i en förhandling är följande påstående simpelt men talande: "If unappreciated, we feel worse. If properly appreciated, we feel better." (Fisher & Shapiro, 2005, s.26). Den första kärnpunkten handlar alltså om att visa och få uppskattning i en förhandling.

McCraty och Childre (2004) undersöker hur uppskattning påverkar vår psykofysiologi, en gren inom psykologi som fokuserar på att förklara mänskligt beteende och känslor med hjälp av fysiologin och dess metoder. McCraty och Childre (2004) beskriver att ett mönster av fysiologisk samstämmighet mellan hjärta, hjärna och relaterade fysiologiska system sällan förekommer mer än korta stunder i taget. Undantaget är när en person befinner sig i ett tillstånd av att känna sig uppskattad. Konsekvensen av denna synkronicitet är minskad oro och stressymptom, ökad kognitiv förmåga och minskning av kortisol i blodet (McCraty & Childre, 2004). Forskning visar att ju högre nivå en individ har av fysiologisk samstämmighet, desto mer effektivt och harmoniskt fungerar kroppens funktioner för hjärtkärl-, nerv-, hormon- och immunsystem (Heartmath, 2012).

Att uttrycka tacksamhet och uppskattning i intima relationer har visat sig vara en viktig bidragande faktor för att kunna ha en välfungerande relation. Uppskattning och tillit listades som de viktigaste bidragande faktorerna till ett tillfredsställande äktenskap enligt långtidsgifta (25-40 år) (Schramm, Marshall & Harris, 2005; Sharlin, 1996;). Att uttrycka uppskattning mot någon leder till ökad omsorg hos den som blir uppskattad vilket leder till en positiv spiral av ömsesidig uppskattning samt ett uppvisande av beteende som syftar till att bevara relationen i framtiden (Lambert & Fincham, 2011).

Enligt Fisher och Shapiro (2005) är chansen att nå en klok överenskommelse och ha ett fungerande samarbete betydligt större då alla parter i en förhandling känner sig uppskattade. Visad uppskattning till dem man förhandlar med betyder inte att man ger upp sina egna intressen. Uppskattning är viktigt även om parterna är oeniga eller kanske inte ens tycker om varandra. Det handlar inte om att ständigt vara positiv till den andra parten eller vad denne står för, utan om att respektera sin motpart för den han eller hon är och finna något som är bra med den andre och uttrycka det. Uppskattning av andra fungerar dock inte som en generator av positiva känslor om det inte är helt ärligt och uppriktigt menat. Upplever motparten uppskattningen som smicker och fjäsk får det ofta motsatt effekt och ses lätt som manipulation (Fisher & Shapiro, 2005). Thompson (2009) skriver att människor är mer benägna att känna tillit till andra som tycker om dem och visar dem uppskattning och därför är det sannolikt att de betar sig mer samarbetsvilligt.

Uppskattning är den röda tråden i de andra fyra kärnpunkter på grund av att det är genom att uppskatta människors behov av autonomi, tillhörighet, status och roll som vi bäst kan bevara våra relationer och få ett bättre resultat för alla parter (Fisher & Shapiro, 2005).

2. *Autonomi*

Autonomi eller självbestämmande förklaras som att samtliga parter ska få göra sin röst hörd, att ingen ska bli överkörd eller känna sig tillintetgjord. Att få möjlighet att uttrycka sin åsikt anses essentiellt ifråga om samarbete och relationsbyggande (Fisher & Shapiro, 2005). Forskning visar att grupper eller individer som inte får tillräcklig autonomi och inte görs delaktiga i ett beslut ofta opponerar sig mot vad som ska beslutas. Detta är naturligt när beslutet inte gagnar dem, men det sker även när utgången är till deras fördel (Ross, 2005). Brehm (1966) visar att om en individs beslutsvägar minskar till antal eller försvinner helt så ökar viljan att använda sig av just dessa vägar. Hjärnan spelar oss alltså ett spratt och vi tappar vårt rationella tänkande till fördel för vår "tjurskallighet" (Fisher & Shapiro, 2005).

För lite autonomi föder också ilska, vilket gör människan mer självcentrerad och ökar risken för att hon eller han ska tacka nej till erbjudanden som egentligen är fördelaktiga (Loewenstein, Thompson, & Bazerman, 1989; Pillutla & Murnighan, 1996). På så sätt skapas en ond cirkel. För att komma runt problemet handlar det oftast om att låta alla ge sin syn på saken eller fråga om allas åsikt skapar känslor av medbestämmande. Det kan till och med räcka med att informera alla när ett beslut har tagits, så att de känner att de får förstahandsinformation (Vroom & Yetton, 1973). Forskning visar att båda parter vid förhandlingar tenderar att överskatta betydelsen av de delar av en förhandling som är till deras

egen fördel, och att motsatsvis underskatta vikten av motpartens åsikter eller önskemål (Babcock & Loewenstein, 1997; Diekmann, Samuels, Ross & Bazerman, 1997). Parterna bestämmer sig alltså för att det de själva vill uppnå är klart viktigare än vad motparten vill uppnå, en faktor som lätt kan få dem att ge motparten för lite autonomi och möjlighet att komma till tals.

Bandura (1997) har skrivit om begreppet self-efficacy, som handlar om individens tro på sig själv och möjlighet att påverka sin egen situation. Tron på att vi är kapabla att göra något ökar vår vilja och motivation till att göra just detta. En hög grad av self-efficacy är viktig för människans välbefinnande och är tätt förbunden med en hög grad av autonomi: möjligheten att själv påverka sin situation. Pruitt (1981) och Walton och McKersie (1965) har visat att individer med hög tro på sig själva i större utsträckning känner att de har bidragit positivt till en förhandling, oavsett dess resultat, vilket gör det enklare för dem att se de bra sidorna av förhandlingsprocessen. O'Connor och Arnold (2001) visade att förhandlare med hög self-efficacy uttryckte en större vilja att fortsätta arbeta tillsammans med sin motpart än de med låg self-efficacy, även om förhandlingsresultatet inte blev positivt.

3. Tillhörighet

Tillhörighet handlar om hur vi upplever våra sociala band till andra människor. Fisher och Shapiro (2005) skriver att tillhörighet är en kärnpunkt som beskriver vår känsla av att vara i kontakt med en annan person eller grupp. Thompson (2009) skriver att tillhörighet och emotionella band uppstår mellan människor som känner empati för varandra och som förstår varandras perspektiv. En ny anställning eller medlemskap i en ny grupp innebär nya relationer och formande av sociala band vilka också är förbundna med positiva känslor och glädje. Positiva känslor är även associerade med förälskelsefasen som är ett tydligt exempel på skapandet av nya sociala band (Baumeister & Leary, 1995).

Tillhörighet verkar dock vara någonting mer fundamentalt än så. Cacioppo och Patricks (2008) forskning om ensamhet tillskriver begreppen social kontakt och tillhörighet en fundamental betydelse för människan. Cacioppo (2008) arbetade tillsammans med naturvetenskapsförfattaren William Patrick för visa hur våra förfäder var mer beroende av varandra än av stora muskler för att överleva. Forskarna skriver att rädslan för att känna sig ensam och vara utan tillhörighet påverkar oss negativt, både fysiskt och psykiskt. Rädslan för ensamhet försämrar inte bara vårt tänkande utan även vår viljestyrka och uthållighet samt vår förmåga att läsa sociala signaler och utöva sociala färdigheter. Den begränsar även vår förmåga att internt styra våra känslor. Forskarna skriver om det irrationella i att vår kultur har

så pass stort fokus på tävling och individualism till bekostnad för familj och gemenskap (Cacioppo, 2008). Även Baumeisters (2012) forskning indikerar att det finns en multipel länk mellan behovet av tillhörighet och kognitiva processer, emotionella mönster, beteendepåslag och hälsa.

Baumeister och Leary (1995) har granskat tidigare forskning angående vårt behov av tillhörighet och kommit fram till att den emotionella betydelsen av förändringar i tillhörighet följer en enkel kausalitet: Verkliga eller imaginära förändringar av tillhörighet till andra människor skapar emotionella reaktioner. De menar att positiva känslor uppstår då tillhörigheten ökar och negativa känslor uppstår då tillhörighet minskar. Negativa känslor uppstår då våra sociala förbindelser är hotade på olika sätt, allra starkast vid upplösningar av sociala band. Craighead, Kimball, & Rehak (1979) skriver om negativa konsekvenser vid icke tillhörighet och avvisning. Det visar sig till och med att blott ett minne av en tidigare avvisning kan skapa oro och öka fysiologisk arousal hos människan.

En stor del av förhandling bygger på samarbete med andra människor och involverar i hög grad begreppet tillhörighet. Känner vi tillhörighet till motparten är det omöjligt att se och behandla denne som en fiende eller en motståndare. När vi känner tillhörighet till den vi förhandlar med går samarbetet lättare eftersom det då finns positiva känslor närvarande som reducerar motstånd till nya idéer och skapar en större öppenhet för att tänka kreativt och vidga sitt perspektiv (Fisher & Shapiro, 2005).

4. Status

Status är ett uttryck som kan definieras på olika sätt, men två definitioner är: en rangordning som görs om en person i en specifik social kontext (Butt & Choi, 2010) eller en högt rankad person inom en dimension som samhället anser vara viktig (Ball & Eckell, 1996). Status är intimt förknippat med makt, någon anses vara mäktig och ha hög status om denne kan influera andra personers beteenden och beslut (Butt & Choi, 2010). Individer med mycket makt har ofta vana att styra resultat till sin egen fördel och då parternas status inte är jämlik har de ingen egentlig motivation till att försöka förstå den andre parten. Den med lägre status vill i sin tur "se bra ut" inför den med hög status och kan dra sig för att ta för mycket plats och kommunicera sina åsikter och idéer (Copeland 1994; Fiske, 1993; Keltner and Robinson, 1997). Det leder lätt till att de bra idéer som parten med låg status kan ha inte alltid kommer förhandlingen till godo (Fischer & Shapiro, 2005).

En ojämn maktfördelning tenderar att ge ett ojämnt resultat för både för individer och grupper (Mannix & Neale, 1993; McAlister, Bazerman, & Fader, 1986; Rubin, Pruitt & Kim,

1994; Stets & Turner, 2010). Inte heller förhandlingsprocessen blir bra eftersom den med hög status vill komma fram till en överenskommelse som ger utdelning till egen fördel medan lågstatusparten konsekvent försöker sätta sig emot detta, då denne känner sig motarbetad. Håller man sig på samma statusnivå så har man störst chans att nå ett resultat som är fördelaktigt för samtliga parter (Lawler & Yoon 1993; Mannix & Neale, 1993).

Power Imbalance. En anledning till att det är svårt att förhandla under inflytande av ojämn maktbalans är att parten med lägre status främst måste fokusera på att skydda sina egna intressen och därför inte kan lägga lika mycket energi på att ta de gemensamma värdena i beaktande under förhandlingen (Mannix & Neale, 1993). Detta leder till mer tävling och distributiv förhandling än till samarbete och integrativ förhandling. Det kan visserligen gagna den högre status-parten, men ger ej bättre gemensamt resultat (Amanatullah et. al., 2008).

Många förhandlingar i vardagen är mellan parter som inte har jämnt fördelad makt, t.ex. en löneförhandling på arbetsplatsen. Här kan man tycka att det vore enkelt för chefen att, i egenskap av just chef med högre makt och status än den anställde, neka löneförhöjning. Güth, Schmittberger och Schwarze (1982) visade i ett experiment att även då en person i maktposition kunde fördela en summa pengar mellan sig och en anställd upp till 99% mot 1%, valde att i genomsnitt fördela pengarna relativt jämnt, 60/40. Det enda den anställde kunde göra var att inte acceptera pengarna och då skulle de båda gå lottlösa ur förhandlingen. Även om det finns möjlighet att få ut maximal vinst för egen del finns bevisligen ett ganska stort mått av ”rättvisetänk” hos människan. En annan förklaring till 60/40-fördelningen är att här går gränsen för att chefen ska slippa repressalier från anställda, t.ex. arbetsvägran eller ”skitsnack”. Man ska inte utgå ifrån att snedfördelad makt automatiskt ger ett snedfördelat resultat (Ochs & Roth, 1989). Ochs och Roth (1989) har vidareutvecklat detta och gjorde testet igen, men där chefen kunde välja fritt och den anställde inte hade någon makt att påverka alls. Några repressalier riskerades alltså inte, trots en eventuell fördelning 100/0. Ändå valde merparten av ”cheferna” att fördela pengarna relativt sett jämnt. En annan variabel som påverkar förhandling är beroendegraden. I ett chef-/anställdförhållande är den anställde mer beroende av chefen än tvärtom, alltså har chefen mer makt (Emerson, 1962; Komorita & Leung, 1985). Vidare menar Astley & Sachdeva (1984) att auktoritet är en annan typ av makt som handlar om legitimitet och chefens formella rätt att ta beslut, vilket arbetstagaren accepterar vid anställning. Det finns alltså naturligt inbyggda maktbalanser i hierarkiska relationer, t.ex. chef/anställd (Tripp, 1993). För att ett företag ska fungera optimalt behöver relationerna mellan och till medarbetarna bibehållas. Allt för stora orättvisor ses som hotande mot relationerna och tolereras inte i för stor utsträckning (Lind & Tyler, 1988; Tripp

1993). Alla medarbetare, oavsett status och makt, vill ha bra relationer. Chefen har visserligen ofta makten att fatta beslut, men får störst respekt om denne agerar ”snyggt” och rättvist i sin maktutövning. Rättvisa föder bra relationer på företaget, vilket i sin tur kan bibehålla maktbalansen (Tripp, 1993).

5. Roll

Den sista kärnpunkten är roll. Olika status hos människor beror mycket på vilken roll de har. Fisher och Shapiro (2005) menar att det finns två typer av roller: de klassiska och de temporära. De klassiska utgörs av konventionella roller som har med naturligt tilldelad makt att göra, t.ex. chefsrollen eller rollen som förälder. Obalans mellan arbete och privatliv är ett stort problem, där en av de starkaste orsakerna är rollkonflikter (Kinnunen & Mauno, 2008). Vid en förhandling bör man tänka ett steg längre; kan det vi förhandlar kring påverka motparten på ett sätt som försvårar dennes olika roller? Att visa förståelse för detta skapar ett bättre förhandlingsklimat och chansen till win-win är större (Fisher & Shapiro, 2005).

De temporära rollerna kommer och går. Två vanliga temporära roller i en förhandling är fiender; stridande motparter. Här är risken stor att vi anpassar vår roll efter den roll motparten tar, är motparten aggressiv blir vi också det. Här har man själv stor makt att skapa roller, som kan hjälpa samarbetet i förhandlingsprocessen, både åt sig själv och sin motpart (Fisher & Shapiro, 2005). Fisher och Shapiro (2005) ger rådet att bjuda in motparten till rollen som problemlösare så att alla parter tillsammans kan angripa problemet.

Könsroller i löneförhandling. Forskning pekar på att kvinnor generellt begär lägre lön än män och anses vara sämre förhandlare än män (Kray, Galinsky & Thompson 2002). Enligt Kray, Thompson och Galinsky (2001) bär kvinnor på grund av detta en extra börda med sig in i en förhandlingssituation, speciellt i löneförhandlingar. Just detta ”anseende” får kvinnor att be om lägre lön än männen, vilket orsakas av stereotypot. Ett stereotypot är förväntningar på att någon ska bete sig på ett bestämt sätt. I detta fall är stereotypotet att kvinnor är sämre på att löneförhandla än män och att de sätter lägre mål, vilket kan skapa en obalans från start (Kray et al., 2001). Gustafsson och Björklunds (2008) forskningsresultat visar att kvinnliga förhandlare har en tendens att själv-stereotypisera som en följd av att få veta att kvinnor tenderar att vara sämre förhandlare än män (en s.k. stereotypotsmanipulation). Det innebär att kvinnorna kategoriserade sig själva som mer omhändertagande, osjälviska, hänsynsfulla och förstående än vad de hade gjort utan manipulationen. Det har visat sig att en tillskrivning av negativ femininitet gör att kvinnor sänker sina önskade resultat och förhandlar sig fram till lägre lön än män.

Summering

De fem kärnpunkterna syftar till att generera positiva känslor i en förhandlingssituation, vilka underlättar samarbetet, relationerna mellan parterna och ökar chansen att nå ett win-win resultat. Att uttrycka uppskattning till den andre parten leder till ömsesidig uppskattning och beteenden som är relationsbevarande (Lambert & Fincham, 2011; Fisher & Shapiro, 2005). För lite autonomi i en förhandling föder ilska, vilket gör människan mer självcentrerad och ökar risken för att hon ska säga nej till ett annars fördelaktigt förslag (Loewenstein et al., 1989; Pillutla & Murnighan, 1996). Att stärka tillhörigheten till förhandlingsparten under en förhandling reducerar motstånd mot nya idéer och främjar positiva känslor (Fisher & Shapiro, 2005). En ojämn statusfördelning mellan parter leder till sämre förhandlingsprocesser och överenskommelser för alla parter (Fisher & Shapiro, 2005; Rubin et al., 1994). Motståndarroller innebär aggressivitet och kamp vilket leder till blockeringar och sänker chansen att nå ett win-winresultat. Kärnpunkternas roll bör vara en problemlösande roll som tillsammans med den andre parten angriper ett problem (Fisher & Shapiro, 2005).

Vi har inte funnit någon tidigare forskning som studerat de fem kärnpunkternas effekt på förhandling. Vår uppsats önskar belysa vilken betydelse kunskapen om dessa kärnpunkter kan få för en förhandling.

Syfte

Syftet med denna studie är att se om man kan påverka individers upplevelser av en förhandling med hjälp av kunskap om de fem kärnpunkterna. Vi testar om en ökad kunskap om kärnpunkterna leder till högre subjektiva värderingar av följande fyra delar i en förhandling; relationen mellan förhandlingsparterna, förhandlingsprocessen, det faktiska resultatet och hur man ser på sig själv och sin egen roll.

Hypoteser

Hypotes 1:

(a) Kunskap om de fem kärnpunkterna under en förhandling leder till en mer positiv upplevelse av hela förhandlingssituationen.

Vi undersöker även följande fyra konkreta delar:

(b) Kunskap om de fem kärnpunkterna leder till högre upplevd tillfredsställelse av relationen mellan förhandlingsparterna.

(c) Kunskap om de fem kärnpunkterna leder till högre upplevd tillfredsställelse av förhandlingsprocessen.

(d) Kunskap om de fem kärnpunkterna leder till högre upplevd tillfredsställelse med det faktiska resultatet av förhandlingen.

(e) Kunskap om de fem kärnpunkterna leder till högre upplevd tillfredsställelse av sig själv och sin egen roll.

Tidigare studier har funnit skillnader i förhandlingsbeteende som ett resultat av skillnader utifrån både kön och status. Kärnpunkterna syftar till att skapa goda relationer, vilket skulle kunna göra så att kvinnor själv-stereotypiserar och upplever könsnormen genom att tänka på relationen starkare än vanligt och därför inte vågar begära hög lön (Gustafsson & Björklund, 2008). Ojämn statusfördelning skapar mindre chanser till bra överenskommelser och förhandlingsprocesser (Rubin et al., 1994). Denna studie innehåller en löneförhandling mellan en chef och en medarbetare och en ojämn statusfördelning är därför etablerad från start. Kön och status är dock inte uppsatsen huvudfokus och antalet deltagare kommer vara för litet för att ge en rättvisande analys av kön och status, men vi kommer även se på dessa.

Metod

Deltagare

Vår ambition var att studiens deltagare enbart skulle vara yrkesverksamma individer från arbetslivet. Vi ville ha deltagare som hade en kollegial relation till varandra samt en naturlig vana av arbetslivet och däri förekommande förhandlingssituationer. Trots stora insatser för att få kontakt med företag var vi av tidsskäl slutligen tvungna att komplettera med ett fåtal studenter. Vi ville helst undvika studenter i studien eftersom vi ansåg att de skulle ha för lite erfarenhet av både löneförhandlingar och arbetsliv, samt att de inte skulle tillhöra vår tänkta urvalsgrupp: yrkesverksamma på företag i Sverige. Deltagarna i studien selekterades utifrån ett bekvämlighetsurval. Vissa fick vi slumpartat kontakt med och andra via tips eller personliga kontakter. Samtliga kontaktades via mail (Bilaga 5 – kontaktmail) eller telefon, primärt via personer i chefsposition. Många företag avböjde medverkan i studien på grund av att de tyckte att de 75 minuter den tog var för lång tid.

De 56 yrkesverksamma deltagarna kan delas upp enligt följande:

- 20 stycken kom från ett elektronikföretag, inköps- och säljavdelningarna
- 10 arkitekter från en arkitektbyrå
- 6 stycken från en statlig myndighet
- 4 stycken från en PR-byrå
- 16 deltagare var yrkesverksamma (jurister, studievägledare, banktjänstemän, programmerare, sjukgymnaster, lärare) men inte från ett och samma företag

De sista 8 deltagarna var studenter, främst inom psykologi. Totalt deltog 64 personer i studien, 31 kvinnor (48,4 %) och 33 män (51,6%). Deltagarnas medelålder var 34,7 år (SD = 9,61).

Material

Manipulation. Den experimentella manipulationen syftade till att öka kunskapen om kärnpunkterna hos hälften av deltagarna innan de fick löneförhandla. Kunskapen förmedlades genom en film för att hålla manipulationen konstant. Vi spelade själva in filmen på svenska, inspirerad av en av forskarna bakom de fem kärnpunkterna, Shapiro (Bigthink, 2012). Filmen var nio minuter lång och undervisade deltagarna i de fem kärnpunkterna och redogjorde för betydelsen av att ta dessa i beaktande innan och under en förhandlingsprocess. Samt hur de kan användas för att skapa positiva känslor i en förhandling, en öppnare förhandlingsprocess, en bättre relation mellan parterna och slutligen ett bättre resultat för båda parter (Bilaga 1- Filmmanus).

Förhandlingsövning. Deltagarna fick genomföra en fiktiv löneförhandling som inköptes från Harvard Law School (Program on Negotiation, 2012). Vi översatte rollspelet till svenska och löneförhandlingen innefattade rollerna chef och medarbetare (3 - Rollspel).

Deltagarna fick skriftlig information om den roll de skulle spela. Informationen för respektive roll innehöll två delar; bakgrundsfakta om företaget samt konfidentiell information till respektive roll. Den konfidentiella informationen specificerade respektive rolls individuella mål med förhandlingen. För båda parter angavs en standardlöneökning (för branschen) samt den löneökning som deras rollfigur ville förhandla sig fram till. Deltagarna ombads att läsa instruktionerna och förbereda sig i tio minuter utan att prata med varandra. Efter det ombads de att ta sina roller seriöst och att börja förhandla parvis.

Känslor kring förhandlingen. För att mäta deltagarnas känslor och subjektiva värderingar efter förhandlingen användes en etablerad enkät kallad *Subjective Value Inventory* (härefter SVI), som vi översatt till svenska (Curhan et al., 2006). SVI mäter känslor och

subjektiva värderingar av olika aspekter av en förhandling (Bilaga 2 - SVI). Thompson (2009) menar att SVI mäter “the people side of win-win” (Thompson, 2009, s.128), vilket antyder att SVI mäter psykologiska aspekter hos individer efter en förhandling, snarare än det materiella resultatet.

Enkätens sexton frågor är indelade i fyra delskalor. De fyra delskalorna, med exempel presenteras nedan:

- Fråga 1-4: Det faktiska resultatet - *Hur nöjd är du med ditt eget resultat – T.ex. i vilken mån som villkoren i er överenskommelse (eller brist på överenskommelse) gynnar dig?*
- Fråga 5-8: Sig själv och sin egen roll - *Har förhandlingen haft positiv eller negativ inverkan på din självbild eller uppfattning om dig själv?*
- Fråga 9-12: Processen - *Skulle du beskriva förhandlingsprocessen som rättvis och “fair play”?*
- Fråga 13-16: Relationen - *Kände du tillit till din motpart under förhandlingen? Kan förhandlingen tänkas utgöra en god grund för framtida samarbetsrelation med din motpart?*

Deltagarna ombads att ringa in den siffra som bäst beskrev deras åsikt i respektive fråga. Skalan var densamma på samtliga frågor och gick från (1) “inte alls”, (4) “måttligt” till (7) “mycket”. Dessutom kunde deltagarna välja att inte svara på frågan, om de ansåg att frågan inte var relevant.

Vi kompletterade enkäten med två frågor som berörde vilken procentuell löneökning de önskade innan förhandlingen samt vilken löneökning förhandlingen resulterade i. Deltagarna fyllde även i ålder och kön.

Tidigare studier gällande SVI:s prediktorvaliditet har visat att ju högre subjective value en person skattar efter en förhandling, desto högre efterföljande vilja kan man finna hos samma person gällande framtida samarbete med sin förhandlingspart. SVI har hög intern konsistens, Cronbach’s alpha = 0,87 (Curhan et al., 2006).

Manipulationskontroll. Efter SVI:n ombads deltagarna att fylla i ett test där deras kunskap om relationsfokuserad förhandlingsteknik mättes. Detta test fanns med som manipulationskontroll för att se om de som sett filmen före förhandlingen också fick ökade kunskaper om kärnpunkterna. Testet bestod av tolv frågor. Alla frågor inleddes med: *I en förhandling, hur viktigt upplever du det är att:* Efter denna inledning följde frågor som exempelvis: - *du känner att du har “vunnit” och alltså fått ut mer av förhandlingen jämfört*

med din motpart, eller - relationen mellan er som har förhandlat behålls intakt inför framtiden.

Deltagarna skattade frågorna från (1) inte alls viktigt till (7) mycket viktigt (Bilaga 4 - Manipulationskontroll).

Debriefing. Avslutningsvis fick deltagarna förklarat för sig vad studien hade för syfte; att mäta skillnaden mellan experiment- och kontrollgrupp samt att de fått utföra experimentet i olika ordningsföljd. Tid för frågor och efterreflektion fanns. Slutligen fick deltagare en skriftlig sammanfattning med praktiska tips att använda sig av i framtida förhandlingar.

Procedur

Studien genomfördes vid 11 olika tillfällen. Först informerades deltagarna om att de skulle delta i en studie i förhandling som innehöll en utbildningsdel samt ett förhandlingsspel. För att proceduren skulle gå smidigt fick deltagarna veta att de skulle delas upp i två jämnstora grupper, genom randomisering. De randomiserades även till förhandlingspar och roll. Deltagarna fick veta att anledningen till delningen var att de vid delning skulle störa varandra minst möjligt under förhandlingsspelet. Efter detta omlokalisades den ena gruppen till ett annat rum. Ingen övrig information gavs innan de två grupperna delats. De två grupperna tilldelades också experimentledare genom tidigare genomförd lottning. Experimentgruppen fick se filmen om kärnpunkterna före förhandlingen medan kontrollgruppen fick se filmen först efter det att de förhandlat.

Experimentgrupp

1. Undervisning kärnpunkterna
2. Förhandling
3. Testet SVI
4. Manipulationskontroll
5. Debriefing

Kontrollgrupp

1. Förhandling
2. Testet SVI
3. Manipulationskontroll
4. Undervisning kärnpunkterna
5. Debriefing

Resultat

Totalt högre tillfredsställelse

Frågorna 1-16 i SVI summerades (fråga 4 och 11 togs bort, se *Missing Values* nedan).

Ett t-test för oberoende grupper utfördes för att testa *Hypotes 1a*: Kunskap om de fem kärnpunkterna under en förhandling leder till en mer positiv upplevelse av hela

förhandlingssituationen. Vi fann en trend till skillnad mellan experimentgrupp ($M = 5,52$, $SD = 0,79$) och kontrollgrupp ($M = 5,16$, $SD = 0,69$; $t(58) = 1,89$, $p = .064$, two-tailed).

Effektstorleken var enligt Cohen (1988) medelstark (eta squared = 0,06).

Missing values. Under summeringen av enkäten SVI visade det sig att frågorna 4 och 11 hade ovanligt många missing values. I testet SVI uppmanades deltagarna att inte svara på frågor som de bedömde irrelevanta för förhandlingen (Bilaga 2 - SVI). Eftersom många deltagare bedömde att fråga 4 och 11 inte var relevanta uteslöt vi dem från SVI-skalan¹.

Högre tillfredsställelse med sig själv

Hypotes 1e: att kunskap om de fem kärnpunkterna leder till högre upplevd tillfredsställelse av sig själv och sin egen roll (summering av fråga 5-8 i enkäten SVI).

Ett t-test för oberoende grupper utfördes för att testa hypotesen. Vi fann en signifikant skillnad mellan experimentgrupp ($M = 5,38$, $SD = 0,80$) och kontrollgrupp ($M = 4,91$, $SD = 0,91$; $t(62) = 2,15$, $p = .036$, two-tailed). Effektstorleken var enligt Cohen (1988) medelstark (eta squared = .069).

Högre tillfredsställelse med relationen

Hypotes 1b: att kunskap om de fem kärnpunkterna leder till högre upplevd tillfredsställelse av relationen mellan förhandlingsparterna (summering av fråga 13-16 i enkäten SVI).

Ett t-test för oberoende grupper utfördes för att testa hypotesen. Vi fann en trend till skillnad mellan experimentgrupp ($M = 5,79$, $SD = 0,89$) och kontrollgrupp ($M = 5,37$, $SD = 0,91$; $t(60) = 1,85$, $p = .069$, two-tailed). Effektstorleken var enligt Cohen (1988) knappt medelstark (eta squared = 0,05).

Processen

Hypotes 1c: att kunskap om de fem kärnpunkterna leder till högre upplevd tillfredsställelse av förhandlingsprocessen (summering av fråga 9-12 i enkäten SVI). Ett t-test för oberoende grupper utfördes för att testa hypotesen mellan experimentgrupp ($M = 5,29$, $SD = 1,37$) och kontrollgrupp ($M = 5,15$, $SD = 0,89$; $t(62) = 0,506$, $p = 0,615$, two-tailed).

Resultaten visade ingen signifikant skillnad mellan grupperna.

¹ När frågorna 4 och 11 inkluderades i analysen blev resultaten långt ifrån signifikanta, eftersom analysen endast kunde utföras på 24 personer i experimentgruppen och 24 personer i kontrollgruppen.

Det faktiska resultatet

Hypotes 1d: att kunskap om de fem kärnpunkterna leder till högre upplevd tillfredsställelse med det faktiska resultatet av förhandlingen (summering av fråga 1-4 i enkäten SVI). Ett t-test för oberoende grupper utfördes för att testa hypotesen mellan experimentgrupp ($M = 5,25$, $SD = 0,93$) och kontrollgrupp ($M = 5,19$, $SD = 0,89$; $t(60) = 0,233$, $p = 0,817$, two-tailed). Resultaten visade ingen signifikant skillnad mellan grupperna.

Relevant är att nämna är följande signifikanta resultat: Ett t-test för oberoende grupper utfördes för att testa skillnaden i uppnådd procentuell löneförhöjning mellan experimentgrupp ($M = 4,31$, $SD = 1,50$) och kontrollgrupp ($M = 5,90$, $SD = 1,89$; $t(55) = 3,53$, $p = .001$, two-tailed). Effektstorleken var enligt Cohen (1988) stark ($\eta^2 = 0,18$). Alltså förhandlade kontrollgruppen sig fram till en högre löneförhöjning än experimentgruppen.

Kön

Data analyserades också utifrån hypotesen att kvinnor begär lägre lön än män. Ett t-test för oberoende grupper utfördes för att testa hypotesen mellan kvinnor ($M = 5,15$, $SD = 1,85$) och män ($M = 5,04$, $SD = 1,92$; $t(58) = 0,222$, $p = 0,825$, two-tailed). Resultaten visade ingen signifikant skillnad mellan könen.

Status

Data analyserades även utifrån hypotesen att deltagarna med rollen som anställd känner sig mindre nöjda med förhandlingsprocessen som helhet än de deltagare som hade chefsrollen. Ett t-test för oberoende grupper utfördes för att testa hypotesen mellan chefer ($M = 5,25$, $SD = 0,79$) och anställda ($M = 5,44$, $SD = 0,72$; $t(55) = 0,971$, $p = 0,336$, two-tailed). Resultaten visade ingen signifikant skillnad mellan rollerna.

Manipulationskontrollen

Ett t-test för oberoende grupper utfördes för att testa om det var skillnad i förhandlingskunskaper mellan experimentgrupp ($M = 5,72$, $SD = 0,70$) och kontrollgrupp ($M = 5,67$, $SD = 0,72$; $t(61) = 0,334$, $p = 0,739$, two-tailed). Resultaten visade ingen signifikant skillnad mellan grupperna.

Diskussion

Syftet med denna studie har varit att undersöka om man kan påverka individers upplevelser av en förhandling med hjälp av kunskap om Fisher och Shapiros (2005) fem kärnpunkter: *uppskattning, autonomi, tillhörighet, status* och *roll*. Vår huvudhypotes: att individers tillfredsställelse ökar med hjälp av kunskap om kärnpunkterna har vi i denna studie funnit stöd för. Vårt resultat visar att det är skillnader i nöjdhet mellan experiment- och kontrollgruppen.

Förhandlingens fyra aspekter testades genom att deltagarna fick svara på hur nöjda de var med: 1.) Sig själva och sin egen roll, 2.) Relationen, 3.) Processen och 4.) Det faktiska resultatet (Se Bilaga 2). Resultatet visar att deltagarna i experimentgruppen var signifikant mer nöjda med aspekten ”sig själv och sin egen roll” än kontrollgruppen. Resultatet visar även en trend för aspekten ”relation”, medan det inte var någon skillnad i nöjdhet mellan grupperna gällande aspekterna ”process” och ”faktiskt resultat”. Resultatet av de fyra aspekterna tillsammans visar en trend, att deltagarna i experimentgruppen är mer nöjda med förhandlingen som helhet än kontrollgruppen.

Resultatet visar alltså att deltagarna i experimentgruppen är mer nöjda med sig själva och med relationen till motparten samt med löneförhandlingen som helhet, jämfört med kontrollgruppen. Utöver att skatta nöjdheten med förhandlingens fyra aspekter fick deltagarna även skriva ner vilken procentuell löneökning de kom fram till. Resultatet gällande vilken faktisk procentuell löneökning deltagarna slutligen enades om, visar en signifikant skillnad mellan grupperna. Experimentgruppen hade enats om en lägre procentuell lönehöjning än kontrollgruppen.

Vi kommer fortsättningsvis diskutera resultaten i detalj. Först genomgår vi de enskilda resultaten och visar hur våra teorier kan förklara dessa. Därefter kommer vi problematisera olika alternativa förklaringar till vad skillnaden mellan grupperna kan bero på.

Sig själv och sin egen roll. Deltagarna i experimentgruppen var signifikant mer nöjda med sig själva och sin egen roll jämfört med kontrollgruppen. Ett av kärnpunkternas mål är att generera positiva känslor inom individen. Framförallt skapar de två kärnpunkterna uppskattning och tillhörighet positiva känslor inom individer (Fisher & Shapiro, 2005). Följande citat från introduktionen beskriver forskarnas syn på att uppskattning leder till nöjdhet: “If unappreciated, we feel worse. If properly appreciated, we feel better.” (Fisher & Shapiro, 2005, s.26). Kunskapen om kärnpunkterna i experimentgruppen kan ha varit med

och påverkat deltagarnas nöjdhet med sig själva och sin egen roll. Kärnpunkterna har i så fall påverkat deltagarnas intrapersonella känslor, som handlar om hur vi upplever oss själva och vårt eget beteende. Det skulle kunna vara så att deltagarna i experimentgruppen lyckats visat varandra mer uppskattning och byggt större tillhörighet till varandra än kontrollgruppen. Detta kan ha bidragit till att deltagarna i experimentgruppen känner sig mer nöjda med sig själva och sin egen roll.

Även autonomi är en viktig kärnpunkt i detta sammanhang eftersom den avgör individens möjlighet att påverka en förhandling. Ju mer autonomi man har i en förhandling, desto mer nöjd känner man sig med sig själv (Fisher & Shapiro, 2005).

Pruitt (1981) skriver att individer med hög self-efficacy ofta känner sig mer delaktiga och bidragande i en förhandling. Self-efficacy stärks då vi känner att vi kan vara med och påverka vår egen situation, alltså när vi har autonomi. Medvetenheten om betydelsen av autonomi i förhandling – en medvetenhet om behovet av eget handlingsutrymme och betydelsen av att tilldela motparten handlingsutrymme - kan ha bidragit till nöjdheten med sig själva och sin egen roll i experimentgruppen. Enligt O'Connor och Arnold (2001) kan en känsla av att ha autonomi skapa en generellt mer positiv upplevelse av förhandlingen, oavsett det faktiska resultatet.

Kärnpunkten status är viktig i fråga om en person känner sig respekterad och bidragande i en förhandling. Att båda parter får sin status respekterad leder enligt Fisher och Shapiro (2005) till ökad nöjdhet med sig själv och med förhandlingen som helhet. Experimentgruppen fick lära sig om betydelsen av att oavsett vilken status motparten hade så var det viktigt att behandla alla respektfullt och likvärdigt. Detta skulle göra att motparten kände att det var ok att bidra med sina tankar, idéer och erfarenheter, vilket ofta kommer förhandlingen till godo. Experimentgruppens deltagare kan genom att ha respekterat varandra oavsett status ökat nöjdheten hos varandra.

Om vi trivs med oss själva och vår egen roll i förhandlingar är det möjligt att detta även genererar positiva känslor hos vår motpart. I och med att närvaron av positiva känslor minskar risken för kamp, konflikt och motstånd gentemot den andre parten är det troligt att även motparten i och med detta mår bättre och känner sig mer nöjd (Fisher & Shapiro, 2005; Isen & Baron, 1991).

Genom att visa motparten uppskattning och öka dennes autonomi kan vi få den andre parten att känna sig mer nöjd med sig själv. Detta skulle även kunna komma oss själva till godo. I och med att uppskattning skapar, som tidigare beskrivet, en positiv spiral av ömsesidig omsorg mellan parterna (Lambert & Fincham, 2011), ökar detta även våra egna

chanser för att bli uppskattade. Då båda parter känner sig uppskattade stärks samarbetet mellan parterna vilket ökar chanserna att nå ett win-winresultat (Fisher & Shapiro, 2005). I bästa fall skulle kärnpunkterna i denna studie kunnat verkat som generator för en sådan positiv spiral.

Relation. Resultatet för aspekten "relation" visar en trend att deltagarna är mer nöjda med relationen till förhandlingsparten jämfört med kontrollgruppen. Nöjdheten med relationen mellan förhandlingsparterna berör de interpersonella känslorna som påverkar hur individer känner, betar sig mot och upplever varandra (Parkinson, 1996). Skulle införandet av de fem kärnpunkterna kunna bidra till att experimentgruppen är mer nöjda med relationen till motparten? Att visa uppskattning och stärka tillhörigheten till motparten, att respektera dennes status och behov av autonomi samt att vara med och skapa en meningsfull roll för motparten i en förhandling är alla viktiga kärnpunkter i fråga om att stärka och bygga goda relationer (Fisher & Shapiro, 2005). Varje enskild kärnpunkts mål är att stärka relationen till motparten och generera positiva känslor som underlättar förhandlingsprocessen och samarbetet. Uppskattning är den kärnpunkt som behöver tas i bruk för att kunna tillgodose de andra kärnpunkterna. Lyckas vi uppskatta människors behov av autonomi, tillhörighet, status och meningsfulla roller kan vi bäst bevara våra relationer och nå ett bättre resultat för alla parter (Fisher & Shapiro, 2005).

Fisher och Shapiro (2005) och Thompson (2009) anser att en god relation mellan förhandlingsparterna är essentiell för ett gott förhandlingsklimat där ingen känner sig besegrad, samt för effektiviteten i förhandlingen. Möjligen har kunskapen om kärnpunkterna bidragit till att experimentgruppens deltagare i högre grad än kontrollgruppen lyckats bygga en god relation till motparten. Det skulle kunna vara så att experimentgruppens deltagare, genom att ta kärnpunkterna i bruk, i högre grad än kontrollgruppen, lyckats bygga en förhandlingsrelation där parterna samarbetar för att lösa ett problem istället för att bli motståndare eller fiender.

Förhandlingen som helhet. Resultatet då alla aspekter av förhandlingen summerades visar en skillnad i nöjdhet mellan grupperna. Deltagarnas skattningar av alla fyra aspekter: "sig själv och sin egen roll", "relation", "process" och "det faktiska resultatet", summerades och resultatet visar en trend för att experimentgruppen är mer nöjd med förhandlingen som helhet än kontrollgruppen. Detta resultat ser ut att bekräfta vår huvudhypotes: att deltagarna

som fått kunskap om kärnpunkterna är mer nöjda med förhandlingen som helhet än kontrollgruppen.

Beror skillnaden i nöjdhet mellan grupperna på kunskapen om kärnpunkterna i experimentgruppen, eller på något annat? Längre ner i diskussionen följer alternativa förklaringar till skillnaderna mellan grupperna. Tills vidare fokuserar vi möjligheten att det är just införandet av kärnpunkterna som förklarar skillnaden.

Det är även möjligt att experimentgruppen använt sig av kärnpunkten tillhörighet. De kan ha stärkt tillhörigheten mellan sig och motparten har därmed reducerat negativa känslor och motstånd (Baumeister & Leary, 1995; Cacioppo, 2008; Fisher & Shapiro, 2005).

Om experimentgruppen lyckats öka känslan av autonomi hos motparten kan resultatet kan sägas stödja O'connor och Arnolds (2001) teori om att högre upplevd autonomi leder till högre nöjdhet med förhandlingen oavsett det faktiska resultatet.

Kärnpunkten att ha en meningsfull roll är enligt Fisher & Shapiro (2005) något man skall hjälpa sin motpart med. Genom att hjälpa sin motpart att hitta en problemlösande roll snarare än en aggressiv eller passiv roll så kan förhandlingsprocessen underlättas (Fisher & Shapiro, 2005). Experimentgruppens deltagare kan ha hjälpt varandra med att hitta en samarbetande roll vilket varit med och bidragit till att de är mer nöjda med förhandlingen som helhet jämfört med kontrollgruppen.

Om det stämmer att kärnpunkterna genererar positiva känslor och minskar förhandlingsparternas tendens att se varandra som fiender så skulle det även innebära att risken för konflikt minskar (Fisher & Shapiro, 2005; Isen & Baron, 1991). Kanske har experimentgruppens deltagare i och med kunskapen om kärnpunkterna lyckats generera mer positiva känslor än kontrollgruppen och i och med detta haft färre konflikter och samarbetat bättre. Detta skulle kunna bidragit till att experimentgruppen är mer nöjda med förhandlingen som helhet än kontrollgruppen.

Faktiskt resultat och process. Resultatet av aspekterna "faktiskt resultat" och "process" visar inte någon skillnad i nöjdhet mellan experiment- och kontrollgruppen. En anledning till att resultatet inte visar skillnader mellan grupperna i nöjdhet gällande dessa aspekter, skulle kunna bero på att två frågor tagits bort på grund av för många missing values. Som tidigare beskrivet i metoddelen togs en fråga av fyra, som mätte aspekten "process", och en fråga av fyra, som mätte aspekten "faktiskt resultat" bort från enkäten SVI. Eftersom att vi har signifikanta resultat gällande aspekten "sig själv och sin egen roll" samt trender för både "relation" och för förhandlingen som helhet (innehållande alla fyra aspekter), tror vi att vi

skulle kunna fått liknande resultat på aspekterna ”faktiskt resultat” och ”process” om de inte hade haft så många missing values. Deltagare hade som tidigare beskrivet i metoddelen valt att inte svara på primärt två frågor som rörde ”faktiskt resultat” och ”process”, kanske för att de inte ansåg frågorna som relevanta för förhandlingen.

En annan anledning till att det inte är skillnader mellan grupperna gällande ”faktiskt resultat” skulle kunna vara att denna aspekt inte påverkas på samma sätt av kärnpunkterna som ”sig själv och sin egen roll” och ”relation”. Kärnpunkterna fokuserar ju känslor och relation framför det faktiska resultatet så det kanske är naturligt att denna aspekt hamnar lite i bakgrunden. Varför aspekten ”process” inte påverkats på samma sätt som ”sig själv och sin egen roll” och ”relation” är svårt att förklara. Dock indikerar resultatet från summeringen av förhandlingen som helhet, inklusive process och faktiskt resultat, att experimentgruppen är mer nöjd än kontrollgruppen. Detta stärker vår tro att resultatet skulle visa på större nöjdhet för de andra två aspekterna om alla deltagare hade kunnat räknas med och det inte varit så många missing values på just dessa.

Mer nöjd med mindre lön. Deltagarna skrev efter förhandlingen ner vilken procentuell löneförhöjning parterna kommit överens om. Resultatet av den procentuella löneförhöjning som deltagarna förhandlade sig fram till visar en signifikant skillnad mellan grupperna. Experimentgruppens deltagare hade enats om en lägre löneförhöjning än kontrollgruppen. Detta resultat kan verka överraskande med tanke på att resultatet av enkäten SVI visar att experimentgruppen är mer nöjd med förhandlingen som helhet än kontrollgruppen.

Resultatet gällande förhandlingen som helhet visar att experimentgruppen är mer nöjda, trots att det faktiska löneresultatet är lägre. Mer nöjd med mindre lön – låt oss se närmare på vad detta kan betyda. Båda grupperna är sammansatta på följande vis: hälften av deltagarna i varje grupp har rollen som anställd och hälften i varje grupp har rollen som chef. När vi skriver ”mer nöjd med mindre lön” gäller det alltså en situation i experimentgruppen där samtliga deltagare är mer nöjda med förhandlingen som helhet. Men där hälften av deltagarna (de anställda) fått ett sämre faktiskt resultat i form av en lägre löneökning och hälften av deltagarna (cheferna) fått ett bättre faktiskt resultat mer i linje med deras intresse att hålla nere kostnaderna.

En viktig fråga i detta hänseende är dock: Är det cheferna i experimentgruppen som är mer nöjda med förhandlingen som helhet. Är cheferna signifikant mer nöjda i experimentgruppen än i kontrollgruppen? Den lägre procentuella löneökning som förhandlingen resulterat i ger antagligen upphov till en mer positiv känsla hos den som spelat

rollen som chef, då det ligger i dennes intresse att hålla nere kostnaderna.

Standardavvikelseerna tyder dock inte på några stora skillnader inom grupperna, vilket indikerar att de som spelade chefer inte verkar ha varit mer nöjda med förhandlingen som helhet jämfört med de som spelade anställda.

En intressant fråga att ställa i framtida studier kan vara: Hur påverkar en relationsfokuserad förhandlingsstrategi, som de fem kärnpunkterna, det faktiska resultatet i form av pengar? Kanske gjorde uppmaningen att tänka på relationer och känslor i förhandling att experimentgruppen blev sämre på att förhandla till sig pengar. Kanske är denna strategi extra positiv för chefer eftersom det blir mindre fokus på att ha en hög lön? Denna studie har dock för få deltagare för att göra en rättvis analys av dessa frågor.

Intressant att testa i en framtida studie skulle vara att använda ett förhandlingsspel som inte innebär någon power imbalance. Kanske en förhandling mellan två chefer eller mellan två medarbetare där kunskapen om kärnpunkterna testas igen, men utan maktobalans. Detta skulle eventuellt kunna göra att vi i högre grad skulle kunna uttala oss om kärnpunkternas effekt på den ena gruppen som helhet, utan att ha en undergruppering som består av chefer och anställda.

Genus och stereotyp? Resultatet angående om det var skillnader mellan män och kvinnor ifråga om vilken faktiskt procentuell lönehöjning de förhandlade sig fram till, visade inga skillnader mellan könen. Att tänka på känslor och relationer tillskrivs ofta kvinnor. Man har sett att genom att etablera stereotyp, som att kvinnor är sämre på att förhandla än män eller att de tänker på relationer mer än på pengar, gör att kvinnor förhandlar sämre (Gustafsson & Björklund, 2008). I vår uppsats har både män och kvinnor i experimentgruppen, som spelade anställda, förhandlat sig fram till en lägre lön än kontrollgruppen. Intressant för framtida studie vore att undersöka om uppmaningen att tänka på relationer och känslor i förhandlingar leder till att deltagare begär lägre lön än de som inte fått uppmaningen, oavsett kön. En mindre attraktiv sida av att tänka på kärnpunkterna i en förhandling vore ju om de i sig själva skulle kunna utgöra ett stereotyp. Deltagarantalet är inte heller här tillräckligt för att kunna ge en rättvisande analys av detta resultat.

Eftertest. Vi utförde ett eftertest där deltagarna i båda grupperna fick fylla i en enkät, som var avsedd att testa om deras attityder gällande relationer och känslor i förhandlingar, skilde sig åt mellan grupperna. Vi skapade enkätens frågor så att de skulle vara i överensstämmelse med Fisher och Shapiros (2005) teori om de fem kärnpunkterna (Se Bilaga

4 – Manipulationskontroll). Resultatet visar att det inte var några skillnader mellan grupperna utan att samtliga deltagare hade stor överensstämmelse i attityder gällande relationer och känslor i förhandlingar. Detta kan tyckas motsäga resultaten från enkäten SVI som visar skillnader mellan grupperna gällande deltagarnas attityder till relationer och känslor i förhandlingar. Det verkar i förhållande till resultatet från SVI som om experimentgruppen på grund av utbildningen i de fem kärnpunkterna fått en större medvetenhet om betydelsen av relationer och känslor i förhandlingar, än kontrollgruppen. Vi funderar därför på om inte manipulationskontrollens resultat snarare pekar på en viss typ av diskurs som råder i Sverige. I Sverige är det viktigt med jämställdhet och vi strävar efter, i alla fall på en diskursiv nivå, att utjämna power imbalance i såväl arbete som i privatliv. Kanske finns det till och med en skandinavisk diskurs som innebär att konkurrens och makt är något negativt medan demokrati och jämställdhet är något positivt. Dessa diskurser påverkar vad vi ger oss själva lov att säga och tycka, t.ex. när vi ska utfylla en enkät. Detta är dock inte nödvändigtvis likställt med hur vi sedan handlar i en förhandlingskontext. Vår studies eftertest ställer frågor som skulle kunna aktivera en etablerad kommunikation- och relationssdiskurs som kan vara svår att inte hålla med om då man vill framstå som en ”god” och ”normal” människa. Detta kan göra att även kontrollgruppen skattar högt på frågor som, hur viktigt tycker du det är att: lyssna på motparten, låta denne vara med och ta beslut, den andre känner sig uppskattad?

Resultatet från vår studies manipulation jämfört med eftertestets resultat skulle kunna tolkas som att det finns en diskrepans mellan teori och praktik. Resultatet kan tolkas som att kontrollgruppen inte praktiserar kunskapen som eftertestet visar att de har, i en förhandlingssituation såsom experimentgruppen gör. Detta skulle kunna bero på att experimentgruppen, genom att ha fått undervisningen och fått konkreta råd på hur man kan använda kärnpunkterna i förhandlingen, påmindes om något de redan visste och i högre grad än kontrollgruppen lyckats tillämpa kärnpunkterna i praktiken.²

² Flera deltagare uttryckte under debriefingen att kunskapen om kärnpunkterna var något som de egentligen redan hade men som det var lätt att glömma bort och som ofta tappades bort i stridens hetta.

Begränsningar med studien

Vad kan man lära sig på nio minuter? Kan man lära sig något på nio minuter som sedan direkt ska implementeras och praktiseras i en löneförhandling? Undervisningens korthet kan ses som en begränsning med vår studie i och med att deltagarna inte fick möjlighet att reflektera och bearbeta materialet, vilket skulle lett till en djupare inläring av kärnpunkterna. För att undvika denna begränsning hade vi i uppsatsens startskede planerat ett experiment som skulle vara i tre timmar med en längre utbildningsdel. Inga företag ville dock göra vårt experiment på grund av den långa tid den skulle tagit i anspråk. Därför skapades en förkortad version av samma design, på bekostnad av en djupinläring av undervisningsmaterialet.

Studiens resultat indikerar dock att deltagarna i experimentgruppen har tillgodogjort sig materialet om kärnpunkterna. Som tidigare nämnt framstår kunskapen bakom kärnpunkterna som naturliga i en skandinavisk diskurs om kommunikation. Man kan därför se undervisningen i kärnpunkterna som en påminnelse av en redan etablerad kunskap. Det är troligt att en längre undervisningssession i en framtida studie, med möjlighet till reflektion och bearbetning hos deltagarna, skulle kunna medföra mer och fler signifikanta resultat.

Priming. Kan det vara så att manipulationens effekt på deltagarna snarare kan sägas orsakas av priming än av kunskap om kärnpunkterna? Priming betyder att exponering av en viss typ av stimuli påverkar hur man därefter reagera på samma eller andra typer av stimuli (Passer, Smith, Holt, Bremner, Sutherland & Vliek, 2009). Om så är fallet i vår studie betyder det att vi utsatt deltagarna för priming genom att de ombads tänka på relationer och känslor, samt att de fick veta att om de gjorde det, så skulle de få en bättre förhandling och därmed bli nöjdare efteråt. Det skulle alltså i så fall vara så, att oavsett vilken typ av förhandlingsstrategi eller information som presenterats så skulle deltagarna känna sig nöjdare efteråt än kontrollgruppen. Detta skulle alltså ha inneburit att vårt resultat inte säger något om kärnpunkternas påverkan utan om att deltagarna varit utsatta för priming. Detta kan inte uteslutas. Dock verkar det troligt att undervisningen i att värna om relationen till varandra och ha omsorg om den andres känslor, skulle ge deltagarna en mer behaglig upplevelse och därför göra dem mer nöjda. Och mer nöjda än om de t.ex. fått undervisning i en machiavelliskt maktfokuserad förhandlingsstrategi.

Vi anser att det är troligt att den ökade nöjdheten beror mest på den relationsfokuserade förhandlingsstrategin om kärnpunkterna, även om ett visst mått av primingeffekt inte kan uteslutas.

Ekologisk validitet och kulturella skillnader

Teorin om de fem kärnpunkterna är skapad i en västerländsk forskningstradition och dess upphovsmän, Fisher och Shapiro (2005), är från USA. I forskning debatteras hur teorier och deras ursprung påverkar forskningen och huruvida resultatet pga. detta kan bli missvisande när det gäller möjligheten att generalisera till andra länder eller kulturer. Vi tror att de fem kärnpunkternas grundtankar är universella och applicerbara på alla människor världen över, oavsett ursprung, nationalitet eller kultur. Vill inte alla människor känna sig uppskattade och ha autonomi? Vill inte alla människor bli respekterade och känna att de har en meningsfull roll där de gör något som är meningsfullt? Li (2006) anser att individers vilja att få sina känslor respekterade kan ses som universella, mänskliga behov. Hur människan förhandlar och hur kärnpunkterna kommer till uttryck, ser dock olika ut beroende på en mängd faktorer, såsom tradition, kulturer och deras olika diskurser. Hur man ger autonomi, visar andra uppskattning, skapar tillhörighet, respekterar status och fördelar meningsfulla roller varierar med vilken kontext och kultur som kärnpunkterna befinner sig i.

I vissa kulturer råder andra diskurser, där exempelvis hierarkier och maktdistanser anses som mer berättigade och naturliga än i Skandinavien. Hofstedes teorier om att olika kulturella dimensioner präglar olika länders arbetskulturer har kompletterats av Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright (2000). Noe et. al. (2000) skriver t. ex om att Danmark och Israel försöker reducera maktobalanser medan länder som t.ex. Indien och Filippinerna accepterar och bevarar maktdistanser. I de sista två nämnda länderna skulle en relationsfokuserad förhandlingsstrategi komma till uttryck på ett helt annat sätt än i Skandinavien, vilket bör beaktas då resultatet tolkas. Fisher och Shapiro (2005) menar dock att de, med kärnpunkterna som bas, förhandlat framgångsrikt i många delar av världen och skriver själva att mekanismerna kring emotioner är desamma oavsett kultur. De argumenterar dock inte ytterligare för detta.

Med vår studie har vi önskat uttala oss om förhandling generellt, men strängt taget säger den bara något om förhandling i en svensk kontext.³

Även rollspelet vi använt oss av är från USA. Vi har själva översatt det och använt svenska personnamn på rollerna, men grunden i spelet är amerikansk. Detta kan ha påverkat hur deltagarna i studien förhandlade och relaterade till såväl rollspelet som till varandra. Eventuellt kan det ha skapat en distans till förhandlingsspelet som försvårat möjligheten för

³ En svensk kontext där alla deltagare antingen är i arbete och (högt) utbildade eller under utbildning på universitet. Se *Deltagarna*

deltagarna att leva sig in i spelet så realistiskt som möjligt. Något som kunnat minska denna distans hade varit att ha ett svenskt förhandlingsspel istället där löneförhållandena och procentsatserna hade varit mer anpassade till en anställds verklighet i Sverige. Vi valde det amerikanska förhandlingsspelet eftersom det var ett väletablerat rollspel skapat av Harvard Negotiation Project, vilket vi tänker är en kvalitetssäkring. Ett svenskt förhandlingsspel med "svenska" förutsättningar skulle dock ha möjliggjort att vårt resultat i högre grad skulle kunna sägas gälla för förhandling i Sverige.

Även huvudmättet SVI är översatt till svenska. Måttets validitet i vår studie kan därför inte med säkerhet sägas vara exakt densamma som originalets.

Fiktio n vs. verklighet. Hur väl fick vi till en verklighetstrogen situation? Genom att göra ett experiment har vi försökt minimera antalet ovidkommande faktorer och på detta sätt öka kontrollen över undersökningen. Detta leder till att den ekologiska validiteten minskar. Det finns alltid ett problem med extern validitet i experiment eftersom att ett experiment i sig självt är något konstruerat och fiktivt vilket gör att resultaten inte kan sägas återspegla verkligheten (Shaughessy, Zechmeister & Zechmester, 2012). En viktig fråga att ställa sig är om det hade blivit andra resultat om löneförhandlingen hade varit verklig.

Den grupp som fick utbildning i kärnpunkterna uppmanades fokusera på andra värden än det faktiska resultatet och skattar förhandlingen som mer positiv än gruppen som inte fick utbildningen. Det är möjligt att resultaten blivit annorlunda om löneförhandlingen varit verklig och deltagarna skulle vara tvungna att leva på den framförhandlade lönen i framtiden.

För att stärka den externa validiteten hade ett fältexperiment där en verklig löneförhandling undersökts varit intressant. Då hade vi varit tvungna att på något sätt ge deltagarna kunskap om kärnpunkterna på ett annat sätt. Det finns etiska aspekter som kan vara svåra att tillmötesgå vid ett sådant fältexperiment.

För att ytterligare stärka generaliserbarheten, av kärnpunkternas påverkan på individers nöjdhet med en förhandling, behöver fler studier genomföras med andra deltagare. Studien kan med fördel genomföras i ett annat land för att se om resultatet överensstämmer över kulturella och nationella gränser.

Vår närvaro under förhandlingssituationen kan även ha påverkat experimentgruppen att förhandla annorlunda än de skulle ha gjort i verkligheten, eftersom att en av oss alltid var närvarande i rummet då studien genomfördes.

Deltagarna. Deltagarna i studien kom från vitt skilda branscher med skiftande vana av löneförhandlingar. Då vi ville ha deltagare som redan hade en etablerad kontakt med varandra blev studien av praktiska skäl begränsad till ett antal tillfällen med en handfull företag. Därutöver tillkom 8 studenter. Det man så kan säga om den totala deltagargruppen är att de är: i arbete och (högt) utbildade eller under utbildning på universitet. En större studie, med fler deltagare och en större spridning bland arbetstyper och branscher hade gett ett mer generaliserbart resultat. Vi tycker oss dock, med tanke på studiens storlek ha fått till en bra mångfald där män och kvinnor är jämt representerade, åldersspannet bra och de företag vi varit på har tillhört skilda verksamhetsområden. De cirka 12 % studenter som deltog i studien kan naturligtvis ha påverkat resultatet, då de inte faller inom ramen för vår tänkta deltagarbas.

Det kan inte uteslutas att ovanstående faktorer tillsammans med att deltagarna selekterats utifrån ett bekvämlighetsurval medför begränsningar för studiens generaliserbarhet såväl inom Sverige som utöver en svensk kontext.

Sammanfattning

Slutligen vill vi summera vad vi kommit fram till. Studiens resultat pekar på att Fisher och Shapiros (2005) känslö- och relationsfokuserade förhandlingsstrategi med utgångspunkt i de fem kärnpunkterna: uppskattning, autonomi, tillhörighet, status och roll, kan påverka hur nöjda vi är med oss själva och relationen till motparten i en förhandling, samt hur nöjda vi är med förhandlingen i stort. Vår studies resultat visar inte bara på en påverkan generellt men indikerar att ett fokus på relation och känslor i förhandlingar kan göra att vi är mer nöjda med oss själva och vår egen roll, mer nöjda med relationen till vår motpart samt mer nöjda med förhandlingen som helhet.

Vår studies resultat stödjer Fisher och Shapiros (2005) teori: att kunskap om kärnpunkterna genererar positiva känslor i en förhandling.

Resultatet visar inga skillnader mellan grupperna gällande hur nöjda deltagarna är med förhandlingsprocessen och med det faktiska resultatet. Detta skulle kunna bero på att det i dessa aspekter var många missing values.

Experimentgruppen förhandlade sig fram till en lägre procentuell löneförhöjning än kontrollgruppen. Det är svårt att säga om det beror på att experimentgruppen fokuserade känslor och relation mer än pengar och faktiskt resultat. Eller om kärnpunkterna i förhållande till faktiskt resultat tillgodoser den mest maktfulla under förhandlingar med maktobalans.

Vi fann inga skillnader mellan män och kvinnor gällande hypotesen att kvinnor begär lägre lön än män.

Kunskapen om att relationer och känslor har betydelse i förhandlingar kan vara något som många människor är medvetna om, men som kanske inte alltid praktiseras. Dock kan det vara så att om vi tillfrågas kan vi beroende på vilken diskurs som råder svara på ett sådant sätt att det framställer oss som goda och normala människor.

Ett visst element av priming kan inte uteslutas som förklaring till skillnaderna i nöjdhet mellan grupperna. Vi anser dock att det är troligt att den ökade nöjdheten också beror på den relationsfokuserade förhandlingsstrategin om kärnpunkterna.

Det är som tidigare beskrivet inte självklart att teorierna och metoderna som användes i föreliggande studie kan sägas gälla även för andra kulturer, länder och kontexter. Studiens resultat kan enbart med stor försiktighet generaliseras till andra kontexter än den specifika för denna studie. Experiment, som ingår i denna studie, ger god kontroll men låg ekologisk validitet.

Tillämpning. Kunskapen om att en god relation leder till att vi träffar mer fördelaktiga beslut (Pruitt & Carnevale, 1993) kan vara viktigt att bära med sig in i en förhandlingssituation. Att parter i en förhandling samarbetar och lyckas bygga en relation till varandra kan vara relevant för många av oss då vi dagligen skapar nya kontakter och inte minst behöver stärka och bevara de relationer vi har. Vi skrev i inledningen att vi människor förhandlar varje dag om små och stora ting och att vi i dessa processer är beroende av andra människor för att nå våra mål (Curhan et al., 2006; Thompson et al., 2010). Att vara beroende av andra människor för att nå våra mål förutsätter nästan att vi lyckas bygga och bevara goda relationer.

Vi tror att användandet av de fem kärnpunkterna skulle kunna stödja tillämpningen av en integrativ förhandlingsstrategi. Den integrativa förhandlingsstrategin är en relationsfokuserad förhandlingsstrategi som underlättar chanserna att nå fler win-winresultat, där alla parter är nöjda. Fisher, Ury och Patton (2011) skriver att betydelsen av en integrativ förhandlingsstrategi ökar ju fler parter som är delaktiga i förhandlingen. De tar FN som exempel och beskriver vad som sker när de olika ländernas representanter inte lyckas samarbeta utan snarare använder sig av motsatsen: en distributiv förhandlingsteknik. Då skapas det lätt koalitioner och förhandlingspositioner mellan exempelvis nord och söder eller mellan öst och väst. Dessa koalitioner försenar beslutsprocesser och underminerar chanser till kloka resultat som gynnar alla parter (Fisher et al., 2011).

De flesta förhandlingar har vi med personer som vi har en pågående relation med. I dessa fall är det viktigt att varje förhandling hjälper oss att bevara, snarare än förhindra,

långvariga samarbetsrelationer. Ofta är den pågående relation vi har till den part vi förhandlar med mycket mer viktig än det faktiska resultatet av en enda specifik förhandling (Fisher et al., 2011). Vår studies resultat stärker tidigare presenterade teorier om att det inte enbart är det materiella resultatet som avgör om det varit en effektiv eller lyckad förhandling, utan även delar som relationen, hur man upplever sig själv och förhandlingsprocessen har stor betydelse (Amanatullah et. al., 2008; Curhan et al., 2006; Thompson, 2009).

Referenser

- Amanatullah, E. T., Morris, M. W., & Curhan, J. R. (2008). Negotiators who give too much: Unmitigated communion, relational anxieties, and economic costs in distributive and integrative bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, *95*(3), 723-738.
- Astley, W. G., & Sachdeva, P. S. (1984). Structural sources of intraorganizational power: A theoretical synthesis. *The Academy of Management Review*, *9*(1), 95-103.
- Babcock, L., & Loewenstein, G. (1997). Explaining bargaining impasse: the role of self-serving biases. *Journal of Economic Perspectives*, *11*, 109-126.
- Ball, S. B., & Eckel, C. C. (1996). Buying status: Experimental evidence on status in negotiation. *Psychology & Marketing*, *13*(4), 381-405.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, *117*(3), 497-529.
- Baumeister, R. F. (2012). Need-to-belong theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology (Vol 2)* (pp. 121-140). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Bigthink. Hämtad 25 september 2012 från bigthink: <http://bigthink.com/ideas/45505>
- Brehm, J. W. (1966). *A theory of psychological reactance*. Oxford, England: Academic Press.
- Butt, A. N., & Choi, J. N. (2010). Does power matter? Negotiator status as a moderator of the relationship between negotiator emotion and behavior. *International Journal of Conflict Management*, *21*(2), 124-146.
- Cacioppo, J. T., & Patrick, W. (2008). *Loneliness: Human nature and the need for social connection*. New York: W W Norton & Co.
- Cohen, J. W. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral science* (2nd rev. ed). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Copeland, J. T. (1994). Prophecies of power: Motivational implications of social power for behavioral confirmation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *67*(2), 264-277.
- Craighead, W. E., Kimball, W. H., & Rehak, P. J. (1979). Mood changes, physiological responses, and self-statements during social rejection imagery. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, *47*(2), 385-396.

- Curhan, J. R., Elfenbein, H. A., & Xu, H. (2006). What do people value when they negotiate? Mapping the domain of subjective value in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology, 91*(3), 493-512.
- Diekmann, K. A., Samuels, S. M., Ross, L., & Bazerman, M. H. (1997). Self-interest and fairness in problems of resource allocation: Allocators versus recipients. *Journal of Personality and Social Psychology, 72*(5), 1061-1074.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review, 27*(1), 31-41.
- Epstein, S. (1973). The self-concept revisited: Or a theory of a theory. *American Psychologist, 28*(5), 404-416.
- Fisher, R., & Shapiro L. D. (2005). *Beyond reason: Using emotions as you negotiate*. New York: The Penguin Group.
- Fisher, R. Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd rev. ed.). New York: Penguin.
- Fiske, S. T. (1993). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American Psychologist, 48*(6), 621-628.
- Forgas, J. P. (1998). On feeling good and getting your way: Mood effects on negotiator cognition and bargaining strategies. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(3), 565-577.
- Gustafsson, U., & Björklund, F. (2008). Woman self-stereotype with feminine stereotypical traits under stereotype threat. *Current Research in Social Psychology, 13*, 219-231.
- Güth, W., Schmittberger, R., & Schwarze, B. (1982). An experimental analysis of ultimatum bargaining. *Journal of Economic Behavior and Organization, 3*(4), 367-388.
- Heartmath. Hämtad 9 december 2012 från Heartmath: <http://www.heartmath.org>
- Isen, A. M., & Baron, R. A. (1991). Positive affect as a factor in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior, 13*, 1-53.
- Isen, A. (2010). Some Ways in which Positive Affect Influences Decision Making and Problem Solving. In M. D. Lewis, J. M. Haviland-Jones., & L. F. Barrett (3rd rev. ed.), *Handbook of emotions* (pp. 548-573). New York: Guilford Press.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management, 5*(3), 223-238.
- Keltner, D., & Robinson, R. J. (1997). Defending the status quo: Power and bias in social conflict. *Personality and Social Psychology Bulletin, 23*(10), 1066-1077.

- Kinnunen, U., & Mauno, S. (2008). Work-family conflict in individuals' lives: Prevalence, antecedents, and outcomes. In K. Näswall, J. Hellgren & M. Sverke (Eds.), *The individual in the changing working life* (pp. 126-146). Cambridge: Cambridge University Press.
- Komorita, S. S., & Leung, K. (1985). The effects of alternatives on the salience of reward allocation norms. *Journal of Experimental Social Psychology, 21*(3), 229-246.
- Kray, L. J., Thompson, L., & Galinsky, A. (2001). Battle of the sexes: Gender stereotype activation in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology, 80*, 942-958.
- Kray, L. J., Galinsky, A. D., & Thompson, L. (2002). Reversing the gender gap in negotiations: An exploration of stereotype regeneration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 87*, 386-409.
- Lambert, N. M., & Fincham, F. D. (2011). Expressing gratitude to a partner leads to more relationship maintenance behavior. *Emotion, 11*(1), 52-60.
- Lawler, E. J., & Yoon, J. (1993). Power and the emergence of commitment behavior in negotiated exchange. *American Sociological Review, 58*(4), 465-481.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Minton, J. W. (1999). *Negotiation: Readings, exercises, and cases* (3rd rev. ed.). Boston: Irwin/The McGraw-Hill Companies.
- Li, S. (2006). *Strategic emotion in negotiation: The use and consequences of positive and negative emotions*. ProQuest Information & Learning). 67, 1-34.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Loewenstein, G. F., Thompson, L., & Bazerman, M. H. (1989). Social utility and decision making in interpersonal contexts. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*(3), 426-441.
- Mannix, E. A., & Neale, M. A. (1993). Power imbalance and the pattern of exchange in dyadic negotiation. *Group Decision and Negotiation, 2*(2), 119-133.
- Markus, H., & Wurf, E. (1987). The dynamic self-concept: A social psychological perspective. *Annual Review of Psychology, 38*(1), 299-327.
- McAlister, L., Bazerman, M. H., & Fader, P. (1986). Power and goal setting in channel negotiations. *Journal of Marketing Research, 23*(3), 228-236.
- McCraty, R., & Childre, D. (2004). The grateful heart: The psychophysiology of appreciation. In R. A. Emmons, & M. E. McCullough (Eds.), *The psychology of gratitude* (pp. 230-255). New York: Oxford University Press

- Morris, M. W., & Keltner, D. (2000). How emotions work: An analysis of the social functions of emotional expression in negotiations. *Review of Organizational Behavior*, 22, 1-50.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2000). *Human resource management* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill
- Ochs, J., & Roth, A. E. (1989). An experimental study of sequential bargaining. *The American Economic Review*, 79(3), 355-384.
- O'Connor, K. M., & Arnold, J. A. (2001). Distributive spirals: Negotiation impasses and the moderating role of disputant self-efficacy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84(1), 148-176.
- Parkinson, B. (1996). Emotions are social. *British Journal of Psychology*, 87(4), 663-683.
- Passer, M., Smith, R., Holt, N., Bremner, A., Sutherland, E., & Vliek, M. (2009). *Psychology: The Science of Mind and Behaviour*, European edition. Berkshire: McGraw Hill.
- Pillutla, M. M., & Murnighan, J. K. (1996). Unfairness, anger, and spite: Emotional rejections of ultimatum offers. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68(3), 208- 224.
- Program on Negotiation. Hämtad 2 oktober 2012 från Program on Negotiation: <http://www.pon.harvard.edu/shop/salary-negotiation>
- Pruitt, D. J. (1981). *The role of person and object similarity in causal attribution*. Dissertation. US: ProQuest Information & Learning.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Belmont: Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Rogers, C. R. (1959). A theory of therapy, personality and interpersonal relationships as developed in the client-centered framework. In Koch, S. (Ed.), *Psychology: A study of a science. Vol. III. Formulations of the person and the social context* (pp. 236-262). New York: McGraw Hill.
- Ross, L. (2005). Reactive devaluation in negotiation and conflict resolution. In M. H. Bazerman (Ed.), *Negotiation, decision making and conflict management, Vol 1* (pp. 277-293). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement* (2nd rev. ed.). New York: McGraw-Hill Book Company.
- Schramm, D. G., Marshall, J. P., Harris, V. W., & Lee, T. R. (2005). After "I do": The newlywed transition. *Marriage & Family Review*, 38(1), 45-67.
- Shapiro, D. L. (2002). Negotiating emotions. *Conflict Resolution Quarterly*, 20(1), 67-82.

- Shapiro, D. L. (2010). From signal to semantic: Uncovering the emotional dimension of negotiation. *Nevada Law Journal*, 10(2), 461-471.
- Sharlin, S. A. (1996). Long-term successful marriages in Israel. *Contemporary Family Therapy: An International Journal*, 18(2), 225-242.
- Shaughessy J. J., Zechmeister B. E., & Zechmester S. J. (2012). *Research Methods in Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Stets, J. E., & Turner, J. H. (2010). The sociology of emotions. In M. D. Lewis, J. M. Haviland-Jones., & L. F. Barrett (3rd rev. ed.), *Handbook of emotions* (pp. 32-46). New York: Guilford Press.
- Thompson, L. L. (2009). *The mind and heart of the negotiator* (4th rev. ed.). Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
- Thompson, L. L., Wang, J., & Gunia, B. C. (2010). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 61(1), 491-515.
- Tripp, T. M. (1993). Power and fairness in negotiations. *Social Justice Research*, 6(1), 19-38.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W., & Manstead, A. S. R. (2004). The interpersonal effects of emotions in negotiations: A motivated information processing approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(4), 510-528.
- Van Kleef, G. A. (2008). Emotion in conflict and negotiation: Introducing the emotions as social information (EASI) model. In N. M. Ashkanasy & C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to emotion in organizations* (pp. 392-404). London: Edward Elgar
- Walton, R. E., & McKersie, R. B. (1965). *Behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*. New York: McGraw-Hill.
- White, J. B., Tynan, R., Galinsky, A. D., & Thompson, L. (2004). Face threat sensitivity in negotiation: Roadblock to agreement and joint gain. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94(2), 102-124.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press

Bilaga 1 - Filmmanus

De fem kärnpunkterna

Du förhandlar varje dag, hela tiden, oavsett om det handlar om vart du ska gå för att äta middag med din partner, hur mycket du ska betala för en begagnad cykel, hur ett beslut ska tas på jobbet eller hur du ska löneförhandla med din chef. Oavsett vilken förhandlingssituation vi befinner oss i, professionell som privat, så har vi en generell tendens att fokusera på fakta och siffror, det materiella resultatet. I verkligheten är det så mycket mer på spel än bara de instrumentella värdena, den **emotionella dimensionen** är ständigt närvarande i förhandlingar, eftersom vi är just människor.

Tänk på en konflikt i ditt liv, en konflikt du har haft, eller en konflikt du har just nu. Hur hanterar du de negativa emotioner som kan uppstå i förhandlingarna om oenigheter? Vi tenderar som sagt att hålla hårt fast i vad vi vill uppnå, vilket riskerar att hota både en bra överenskommelse och vår arbetsrelation. Kort sagt så är ett bra beslut beroende av att förhandlingsprocessen fram till beslutet är god. Det är egentligen mycket logiskt och självklart men glöms ofta bort i stridernas hetta. Under alla förhandlingar är känslor närvarande och påverkar oss och förhandlingsprocessen vare sig vi vill eller inte.

Forskarna Roger Fischer (professor i juridik) och Daniel Shapiro (psykolog) är två framstående forskare på detta område och är kända för att ha arbetat fram 5 kärnpunkter. Fem enkla punkter som är viktiga och gemensamma för alla människor oavsett bakgrund, profession och ålder. Genom att fokusera på dessa 5 punkter kan vi generera positiva känslor, vända negativa känslor samt få en mycket bra förhandlingsprocess. Denna teori predicerar bestående arbetsrelationer och ömsesidig vinning för alla parter.

1)

Den första kärnpunkten är **uppskattning**. Det handlar om att vi alla vill känna oss hörda, sedda och förstådda av andra människor. Uppskattning och förmågan att uppskatta andra är värdefull när det gäller att förutsäga alla typer av samarbete, t.ex. yrkesmässig framgång, möjlighet att arbeta i grupp, även ett långt fungerande äktenskap. Det finns två sidor av denna punkt; Känner du dig uppskattad av den andra personen du förhandlar med? Och den viktigaste och kanske svåraste frågan är; känner den andre personen sig uppskattad av dig?

2) Den andra kärnpunkten är **självständighet**. Självständighet handlar om friheten att ta beslut utan att någon annan lägger sig i eller tar ett beslut över huvudet på dig. Du kanske har ett förslag i en förhandling som är det bästa tänkbara för din motpart, men väljer att presentera det som att: "Här är förslaget, take it or leave it". Gissa vad den andre parten troligen kommer att göra? De kommer inte att acceptera det, hur bra förslaget än är. Det har alltså inget med rationellt tänkande att göra utan det blir den emotionella dimensionen som styr och i det senaste fallet inkräktar du på deras självständighet.

3) Kärnpunkt nummer tre är **tillhörighet**. Känner du dig "nära" din motpart eller är det distans mellan er, behandlar ni varandra som fiender? Fiender skapar sällan något bra tillsammans. Här handlar det om att försöka förändra energin under förhandlingen så att det inte längre handlar om *dig* mot *mig*, utan att det är *vi* som tillsammans ska lösa ett problem?

Ett bra råd är att tala om gemensamma mål, för att på så sätt knyta starkare band. Detta är mycket mer effektivt än en motståndarstrategi och predicerar långvariga samarbetsrelationer.

4) Kärnpunkt nummer fyra är **status**. Status handlar om positioner: Vem har hög status? Vem har låg status? Vem känner sig respekterad för sin status? Vem känner sig inte respekterad? Om den du ska förhandla med utbrister: ”som den enda kvinna här i rummet, vad är ditt perspektiv?” är det troligt att personen upplever att få sin status sänkt. Detta leder i det långa loppet till negativa resultat för alla inblandade eftersom ingen får del av det goda tänkande som varje individ har att bidra med. Ett gott råd: respektera andras status för att få ut mest möjligt av alla personer närvarande.

5) Den sista kärnpunkten är **roll**. Alla människor önskar ha tydliga och meningsfulla roller i en förhandling. Försök att hjälpa den andre, din ”motpart”, in i en annan roll än just den som fiende och motståndare. Bjud in motparten till att fatta gemensamma beslut, att bli problemlösare tillsammans med dig, hellre än att denne får, eller tar, rollen som fiende. Du kan även själv skapa en mer meningsfull roll för dig själv genom att föreslå att ni ska lösa problem tillsammans. Fastna inte i roller som låser processen. Satsa på att skapa roller för alla parter som hjälper processen framåt.

Förbered dig! Innan du ska förhandla nästa gång, oavsett typ av förhandling, så tänk igenom dessa kärnpunkter, både utifrån ditt eget perspektiv och kanske viktigast av allt: tänk igenom den andres perspektiv. Hur kan din motpart tänkas vilja bli uppskattad? Hur kan du bygga tillhörighet till den andre? Hur kan du erbjuda en atmosfär där ni båda kan vara med och fatta beslut? Hur kan du vara med och skapa meningsfulla roller för er båda? Vilken status kan den andre tänkas vilja bli respekterad för?

Kärnpunkterna ger dig en viktig förkunskap i och med att du nu vet 5 ting om din motpart, även om ni aldrig träffats förut. Du vet att de vill bli uppskattade. Du vet att de inte vill att någon inkräktar på deras självständighet. Du vet att de vill känna tillhörighet. Du vet att de inte vill ha sin status kränkt. Du vet att de vill ha en meningsfull roll. Det kan räcka med 5-10 minuters förberedelse. 5-10 minuter som gör dig till en mer medveten och duktig förhandlare.

Bilaga 2 - SVI

Instruktioner: Gör en ring runt det nummer från 1-7 för varje fråga som bäst representerar din åsikt.

Du kommer märka att vissa frågor liknar varandra; detta är primärt för att säkra validiteten och reliabiliteten av enkäten.

Var vänlig och svara på varje fråga separat, utan att referera till någon av de andra frågorna.

Viktigt: Om du stöter på en viss fråga som inte är relevant för din förhandling, bara cirkla "US" (=uppgift saknas).

Även om ni inte nådde en överenskommelse så försök att svara på så många frågor som möjligt.

1. Hur nöjd är du med ditt eget resultat – T.ex. i vilken mån som villkoren i er överenskommelse (eller brist på överenskommelse) gynnar dig?

1	2	3	4	5	6	7	US
Inte alls		Måttligt			Mycket		

2. Hur nöjd är du med balansen mellan ditt eget resultat och din motparts resultat?

1	2	3	4	5	6	7	US
Inte alls		Måttligt			Mycket		

3. Kände du att du förlorade i förhandlingen?

1	2	3	4	5	6	7	US
Inte alls		Varken eller			Mycket		

4. Tycker du att villkoren för er överenskommelse är förenliga med principer för allmänna normer om rättvisa, branschpraxis & laglighet?

1	2	3	4	5	6	7	US
Inte alls		Måttligt			Helt och hållet		

5. Kände du att du "tappade ansiktet" (dvs. kränktes din stolthet) i förhandlingen?

1	2	3	4	5	6	7	US
Inte alls		Måttligt			Mycket		

6. Fick denna förhandling dig att känna dig mer eller mindre kompetent som förhandlare?

1	2	3	4	5	6	7	US
Mindre kompetent		Oförändrat			Mer kompetent		

7. Förhandlade du i linje med dina egna värderingar och principer?

1	2	3	4	5	6	7	US
Inte alls		Måttligt			Helt och hållet		

8. Har förhandlingen haft positiv eller negativ inverkan på din självbild eller uppfattning om dig själv?

1	2	3	4	5	6	7	US
Negativ		Varken eller			Positiv		

9. Känner du att din motpart lyssnade på dina åsikter?

1	2	3	4	5	6	7	US
Inte alls		Måttligt			Mycket		

10. Skulle du beskriva förhandlingsprocessen som rättvis och "fair play"?

1	2	3	4	5	6	7	US
Inte alls		Måttligt			Mycket		

11. Hur nöjd är du med lättheten (eller svårigheten) att nå en överenskommelse?

1	2	3	4	5	6	7	US
Missnöjd		Varken eller			Mycket nöjd		

12. Tog din motpart hänsyn till dina önskemål, åsikter eller behov?

1	2	3	4	5	6	7	US
Inte alls			Måttligt		Helt och hållet		

13. Vilket övergripande intryck gjorde din motpart på dig?

1	2	3	4	5	6	7	US
Mycket negativt			Neutralt		Mycket positivt		

14. Hur nöjd är du med din relation till motparten efter förhandlingen?

1	2	3	4	5	6	7	US
Missnöjd			Varken eller		Mycket nöjd		

15. Kände du tillit till din motpart under förhandlingen?

1	2	3	4	5	6	7	US
Inte alls			Måttligt		Mycket		

16. Kan förhandlingen tänkas utgöra en god grund för framtida
samarbetsrelation med din motpart?

1	2	3	4	5	6	7	US
Inte alls			Kanske		Definitivt		

Vad var ditt önskebud gällande löneförhöjning?

Vad blev det konkreta resultatet?

Är du? KVINNA

MAN

Ålder? _____

Bilaga 3 - Rollspel

Generell Information

Rapid Leather AB är ett företag specialiserat på försäljning av läderprodukter, såsom plånböcker, dataväskor, portföljer och dylikt. Företaget är känt för att sälja kvalitetsprodukter till vettiga priser. Företaget har fyra olika märken. Dessa rankas nerifrån och upp, med en budgetkollektion längst ner på skalan med något lägre kvalitet, upp till riktigt dyra, trendriktiga produkter av mycket hög kvalitet.

Av Rapid Leathers årliga inkomst står postorderförsäljning för ca. 8 %. Det billigaste märket, *Maxfli* och de två näst kommande i pris och kvalitet, *Fireball* och *Thunderhead* har marknadsförts väl och står för 94 % av postorderförsäljningen. *Top Flite*, det dyraste märket har dock aldrig sålt speciellt bra via postorder. Ledningen tror att detta beror på en felaktig marknadsföring. De anser att med rätt marknadsföring så kan även *Top Flite* sälja riktigt bra och starkt bidra till företagets intäkter. De skulle vilja se att postorderförsäljningen ökar så att den kommer svara för 10 % av företagets årliga intäkt.

För två år sedan anställde VD:n Kim Andersson en person som blev avdelningschef för postorderavdelningen, Susanne Turesson. De två diskuterade då Susannes tjänst, vilka jobbkrav tjänsten innebar och de satte upp långsiktiga mål för att öka försäljningen. Detta skedde informellt.

Det har blivit tid till löneförhandling. Kim Andersson och Susanne Turesson förbereder den kommande löneförhandlingen angående Susannes lön.

Rapid Leather AB:s postorderförsäljning

	Susanne anställdes	År 1	År 2
Top Flite	700.000 kr	696.000 kr	708.000 kr
Maxfli	2.500.000 kr	2.700.000 kr	3.267.000 kr
Fireball	4.000.000 kr	4.000.000 kr	4.400.000 kr
Thunderhead	3.200.000 kr	3.100.000 kr	3.800.000 kr

Total försäljning År 2 = 152.187500 kr

Total postorderförsäljning År 2 = ca. 12.175.000 kr (ca. 8% av totalförsäljningen)

Konfidentiella instruktioner för Kim Andersson, VD.

Du är VD för **Rapid Leather** och har arbetat på den positionen under de senaste fyra åren. Du har gjort bra ifrån dig och styrelsen uppger sig vara mycket nöjda med ditt arbete. Den enda skamfläcken i ditt resultat man kan hitta är den svaga postorderförsäljningen av företagets mest exklusiva märke, *Top Flite*.

För två år sedan anställde du Susanne Turesson som avdelningschef på företagets postorderavdelning. I samband med era diskussioner kring hennes lön och anställning satte ni upp krav på hur stor del av postorderförsäljningen som just *Top Flite* ska utgöra, samt en del andra långsiktiga försäljningsmål. Allt detta bestämdes informellt mellan er två.

Under de två år Susanne har arbetat på företaget har hon gjort ett strålande bra arbete och överstigit de uppsatta försäljningsmålen för de tre billigare märkena. Susannes kreativa tänkande har gjort att de projekt hon utvecklat blivit mycket bra och effektivt genomförda.

Ett enda problemområde finns. Ett av målen för de senaste två åren var att få igång försäljningen av *Top Flite*, men resultaten har förblivit svaga. Detta är ingen förändring av tidigare försäljning av *Top Flite*, eftersom märket aldrig sålt riktigt bra via postorder. Susanne har alltså inte lyckats reda upp situationen med *Top Flite*. Du har inte fått någon försäljningsrapport för de senaste månaderna och har alltså ingen indikation på att någon ändring är på gång på den fronten. Du tror också att även om saker och ting skulle ha ändrats under den senaste tiden så är det säkerligen för tidigt att dra några slutsatser om det är en varaktig förändring till det bättre.

Det är nu dags för löneförhandling. Visserligen har Susanne bidragit till utmärkta resultat vad det gäller de tre billigare märkena, men eftersom *Top Flite* måste ses som ett misslyckande så ser du ingen anledning till att ge något annat än en löneförhöjning av standardmått.

Susannes lön är i nuläget 456.000 kr/år. Du anser att en höjning med 3,5% (15.960 kr/år) är rättvist. (Normal löneförhöjning är mellan 2-6%)

Du är inte begränsad till dessa 3,5%, men vill då ha och starka bevis på varför den skulle bli högre.

Du anser att du är en bestämd men rättvis förhandlare. Och du är alltså beredd att ge henne en löneökning på mer än 3,5%, men bara om hon kan ge dig en bra motivering.

Ta några minuter och tänk igenom informationen du just läst och utforma sedan en strategi för hur du vill ta dig an löneförhandlingen med avdelningschefen.

Konfidentiella instruktioner för Susanne Turesson, avdelningschef

Du är avdelningschef för postorderförsäljningen på **Rapid Leather AB** och har arbetat på den positionen i två år. På det stora hela anser att du har gjort ett mer än tillfredsställande jobb. När du tillträdde posten som ansvarig hade du ett flertal möten med VD:n, Kim Andersson, där du fick lära dig om tjänstens krav och vad som ansågs viktigt i förbindelse med den. Ni utarbetade tillsammans långsiktiga mål och ett antal informella försäljningskrav för dig som avdelningschef. Du har lyckats med att nå väldigt fina resultat och uppnått alla mål och krav, med ett stort undantag...

Ett av kraven på dig som avdelningschef var att du skulle komma fram till ett sätt att öka postorderförsäljningen av företagets mest exklusiva märke, *Top Flite*. Det märket har aldrig sålt särskilt bra. Du har arbetat hårt för att komma på sätt att öka *Top Flites* försäljning. Du har experimenterat med olika typer av mailutskick, erbjudit extra gåvor, erbjudit "pengarna tillbaka om du inte är nöjd" och ändå så har det knappt blivit någon förändring med försäljningen. De tre senaste månaderna, sedan den senaste försäljningsrapporten, så har man dock kunnat börja se små skillnader som drar åt rätt håll. Det är för tidigt att dra några riktiga slutsatser ännu, men det är tillräckliga tecken för att våga vara optimistisk.

De är nu dags för dig att löneförhandla för andra gången sedan du blev anställd. Sist fick du en ökning på 3,5% (standard ligger mellan 2-6%). Du vet att din chef är en hård förhandlare när det gäller lön. Du vet också att frånvaron av en försäljningsökning för *Top Flite* kommer göra att chefen med lätthet kan argumentera för att det bara ska bli en marginell löneökning. Du har dock inte visat chefen de allra senaste resultaten. Din avsikt är att "spara" dessa till löneförhandlingen och använda informationen som motbevis om chefen tar upp ditt "misslyckande" inom just *Top Flites* postorderförsäljning.

Din nuvarande lön är 456.000 kr/år och ditt mål är att få till en ökning på 9 %, alltså 41.040 kr mer/år.

Ta några minuter och tänk igenom informationen du just läst och utforma sedan en strategi för hur du vill ta dig an löneförhandlingen med din chef.

Bilaga 4 - Manipulationskontroll

Vänligen ringa in den siffra som bäst överensstämmer med hur du känner

I en förhandling - hur viktigt upplever du det är att:

1. Du känner att du har "vunnit", och alltså fått ut mer av förhandlingen jämfört med din motpart

1	2	3	4	5	6	7
Inte alls viktigt					Mycket viktigt	

2. Båda känner sig nöjda med resultatet av förhandlingen

1	2	3	4	5	6	7
Inte alls viktigt					Mycket viktigt	

3. Du är nöjd med utfallet av förhandlingen

1	2	3	4	5	6	7
Inte alls viktigt					Mycket viktigt	

4. Din motpart är nöjd med utfallet av förhandlingen

1	2	3	4	5	6	7
Inte alls viktigt					Mycket viktigt	

5. Relationen mellan er som har förhandlat behålls intakt inför framtiden

1	2	3	4	5	6	7
Inte alls viktigt					Mycket viktigt	

6. Både du och din motpart känner att ni fått vara aktiva i beslutsprocessen

1	2	3	4	5	6	7
Inte alls viktigt					Mycket viktigt	

7. Du känner att du fått vara aktiv i beslutsprocessen

1	2	3	4	5	6	7
Inte alls viktigt					Mycket viktigt	

8. Din motpart har fått vara aktiv i beslutsprocessen

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls
viktigt

Mycket
viktigt

9. Din motpart känner sig lyssnad på av dig

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls viktigt

Mycket viktigt

10. Du känner dig lyssnad på av din motpart

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls
viktigt

Mycket
viktigt

11. Din motpart känner sig uppskattad av dig

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls
viktigt

Mycket
viktigt

12. Du känner dig uppskattad av din motpart

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls
viktigt

Mycket
viktigt

13. Är det något annat du tänker på som du upplever som viktigt i en förhandling

Är du?

KVINNA

MAN

Ålder?

Hej!

Vi heter Jessica Naeser och Rikard Bendt och skriver en kandidatuppsats i organisationspsykologi på Lunds Universitet med inriktning på förhandlingsteknik i arbetslivet.

Vi erbjuder era medarbetare gratis kompetensutveckling i förhandlingsteknik i utbyte mot att få låna era medarbetare en kort stund till vår studie.

Vår tro och förhoppning är att era medarbetare genom denna förhandlingsteknik tillgodogör sig kunskap som stärker både interna och externa samarbetsrelationer samt att de når fler lyckade överenskommelser.

I studien kommer era medarbetare att få öva sig på att förhandla samt utbildas i förhandlingsteknik.

Studien tar ca. en 1 ½ timme i anspråk och kommer att pågå under november i år.

Vi hoppas att ni finner ovanstående intressant och ber er kontakta oss om ni vill veta mer om projektet.

Med vänlig hälsning Jessica Naeser och Rikard Bendt

Vår handledare heter Una Tellhed och får gärna kontaktas.

Una.Tellhed@psychology.lu.se, Fil. Dr., lektor i psykologi, Lunds universitet