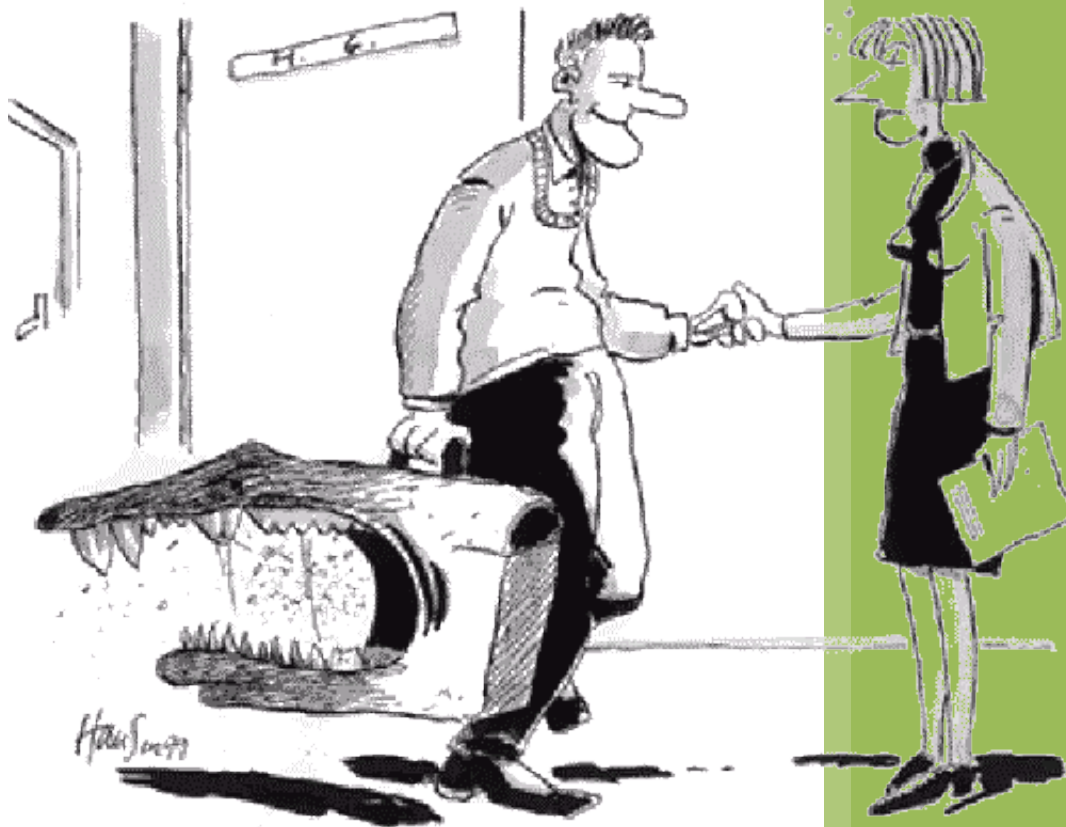


# Sociale forhold der har indflydelse på en forhandling

Med udgangspunkt i overenskomstforhandlinger



Cand. Merc. i Organisation og Strategi

Speciale, Gruppe

Aalborg Universitet

8. august 2011

## Executive summary

The main topic for this Thesis will be the phenomenon of negotiation. This phenomenon is considered to be a complex social process, and many different elements seem to influence the outcome of a negotiation situation. Every day, negotiation takes place in all aspects of life, both professional and private. Different topics may be discussed, but it seems that there are some fundamentals that are relevant to all types of negotiation. It seems that, for negotiators, the world is filled with paradoxes. The norm is for the parties to cooperate, yet every negotiator protects his or her own interests. The negotiator is aware of those paradoxes, and it seems that it is a common thing to present the reality in such a way as to enhance the chance of success for the negotiator's own cause. This must be done in a trustworthy way, because cooperation is essential to successful negotiation. We have seen how negotiation is a social process, and we want to clarify how the negotiation process is affected by these paradoxes. The goal for this thesis is to achieve an understanding of some of these fundamental social processes within the negotiation.

The basis of this thesis will be empirical material consisting of interviews with negotiators. The subject group consists of six collective bargainers and one negotiator from the private business life. This allocation was chosen because the collective bargainers share a perception on some level of what negotiation is as they constitute an in-group. The business negotiator has a different perception and is not a part of the in-group. Therefore, the collective bargainers will be the basis for the analysis while the business negotiator will be included in the discussion in order to highlight differences and similarities.

Metatheoretically, we will illuminate the focus of the project, social conditions that have an influence on negotiations, from an angle of phenomenological symbolic interactionism. The science theorists that will be included are mainly Erving Goffman, George Herbert Mead, Alfred Schutz and Berger & Luckmann. Additionally, Pierre Bourdieu's Theory of Practice will be included in some parts of the thesis. Norman Fairclough's Critical Discourse theory will be included in order to create structure and an overview by dividing the analysis into discourses for each topic.

The theoretical basis of the project is the literature "Negotiation, 5<sup>th</sup> edition" by Roy J. Lewicki, David M. Saunders and Bruce Barry. The literature is included to introduce the phenomenon of Negotiation and to provide a broad understanding of the topic. We see the book as a source for introducing negotiation as it gives only a general presentation of the different aspects.

The analysis will be based on the empirical material from the interviews with the collective bargainers. The collective bargainers' statements will make up the basis for the topics to be discussed.

Thus we expect the topics of the analysis to be the ones that the negotiators consider as primary. The result was the following topics: Cooperation, in which the focus is on the conditions that can promote cooperation, just as the collective negotiators do cooperate. Planning, in which the strategic considerations are included. In the interviews, it was clear that the negotiators do put a lot of effort into planning how they will carry out the negotiation. We found it interesting to see how this stage does look a lot like Goffman's term "backstage," and how the negotiation itself is performed "front stage." Interactions of negotiation, in which we will discuss the elements that make a successful negotiator - qualities like creativity, trust and an understanding of the counterparty appear to be very important according to our negotiators' perspective. Roles: it is clear to us that negotiations are filled with roles that determine the individual performance of the players within the negotiating team. Because of this, we will highlight the different roles that the negotiator can fulfil in the negotiation and how this performance is essential to the success of the team. Blockings within negotiations are the factors that cause unsuccessful negotiation. One example of these blockings would be ones that are planned as a part of the strategy of one of the teams; others are caused by an untrustworthy performance by negotiators. The final part of the analyse is External Factors, which are all the elements that influence the negotiation process but are not directly involved as well as conditions that the negotiators are not able to control. An example of these could be economy and discourses within the society.

In the Analysis, we found that some discourses seem to play a part in many of the larger discourses presented. These will form the sections of the discussion. These discourses are to maintain facade, acceptance, credibility, creativity and power. Here, the discourses will be illustrated with quotes from the business negotiator as well as their points of view, just as supplementary literature about the topics will be included in order to reach a larger understanding of the topics and how they influence negotiation.

It is our understanding that many factors are present in different contexts of negotiation. Some are specific to a certain kind of negotiation, while others seem to be more generally applicable. What we found specifically that is new to the negotiation literature is how that performance seems to be a large part of negotiation. What we have achieved by our way of conducting the thesis is a deeper understanding of some specific elements that a certain group of negotiators emphasize. Our solutions are customized to exactly these negotiators' reality. Still, we expect that the findings can be used to some extent in other negotiation contexts.

## Titelblad

Foreliggende projekt er udarbejdet som specialeafhandling til uddannelsen Cand. merc. Organisation og Strategi ved Aalborg Universitet. Projektet er af problemorienteret karakter, hvor problemstillingen "Hvilke sociale forhold har indflydelse på en forhandling?" bearbejdes ud fra vores videnskabsteoretiske forståelse. Besvarelsen af problemstillingen vil tage udgangspunkt i den, til projektet indsamlede empiri, som vil analyseres teoretisk og metateoretisk. Projektbesvarelsen vil være diskuterende og reflekterende, hvorved der ønskes en dybere indsigt i og forståelse for emnet. Empirien udgør interviews med 7 forhandlere, der i projektet fremstår anonyme. Vi takker disse for samarbejdet og deres vilje til at dele ud af deres erfaringer omkring forhandlinger. Ligeledes takker vi vores vejleder Michael Fast for god og konstruktiv vejledning i forbindelse med udarbejdelse af projektet.

Uddannelse: Cand. merc. Organisation og strategi, 10. Semester  
Aalborg Universitet

Afleveringsdato: 8. august 2011

Gruppe: Gruppe 1

Vejleder: Michael Fast

Anslag: 305.327 svarende til 127,2 normalsider

---

Ditte Mølgaard Mathiasen

---

Lena Fruensgaard

## Indholdsfortegnelse

1. Indledning .....	6
2. Videnskabsteori .....	9
3. Metode .....	22
3.1 Projektmetoden .....	22
3.2 Empirimetode .....	24
4. Forhandling .....	27
4.1. Fundamentale strukturer i en forhandling .....	29
4.2. Håndtering af paradokser .....	35
4.3. Ikke håndgribelige forhold .....	37
4.4. Plej og beskyt omdømmet .....	37
4.5. Rationalitet og rimelighed .....	38
5. Empiri.....	40
6. Analyse.....	43
6.1. Samarbejde.....	43
6.2. Planlægning .....	49
6.3. Forhandlingsinteraktion.....	56
6.4. Roller.....	64
6.5. Blokeringer.....	71
6.6. Udefrakommende faktorer.....	77
6.7. Opsamling .....	82
7. Diskussion .....	86
7.1. Opretholdelse af facaden .....	86
7.2. Accept .....	89
7.3. Troværdighed .....	94
7.4. Kreativ.....	99
7.5. Magt.....	102
7.6. Opsamling .....	107
8. Konklusion .....	109
9. Litteraturliste .....	114

## 1. Indledning

Fænomenet forhandling vil være den overordnede ramme for dette speciale. Forhandlinger betragtes som værende komplekse sociale processer, hvor to eller flere parter søger en fælles acceptabel løsning på en konflikt. En forhandling anses som mere end en fordelingsproces. Flere betydningsfulde forhold synes at have indflydelse på udfaldet, heraf finder nogle steder og andre under forhandlingen.

Forhandlinger tager hver dag form i mange afskygninger, på arbejdspladsen såvel som i hjemmet. Der er tale om forhandling, når der skal aftales overenskomst, når arbejdstager og arbejdsgiver diskuterer lønpakke, men også i det daglige arbejde på arbejdspladsen, og når ægtepar indbyrdes skal finde ud af, hvem der skal stå for hvilke opgaver i hjemmet. Indholdet i disse forhandlinger kan være vidt forskellige, men der er nogle fundamentale karakterer, der synes at gøre sig gældende for dem alle (Lewicki et al., 2006, s. 1-3, 6).

For at opnå nærmere indblik i disse fundamentale karakterer, har vi foretaget en række kvalitative interviews. Vi har valgt at lade interviews med 7 erfarne forhandlere danne empirisk udgangspunkt for specialet. Hvad der fremtræder tydeligt gennem empirien er, at der ses en lang række paradokser i forhandlingskontekst. En forhandler står i en forhandlingssituation overfor en lang række krav, vedkommende bør leve op til, for at blive en succesfuld forhandler. Konflikten, ved disse krav og ønsker til en forhandler, er, at der i blandt dem ses en række modsatrettede krav.

*”Der havde jeg jo brugt lang tid på at opbygge det her tillidsforhold, gode relationer. Og så kommer man ind i fasen, hvor man mødes, og har det hyggelige samvær, de gode relationer, og ser på hvad man har af fælles interesser. (...) Så rykker man lidt fra hinanden, så bliver stemningen lidt skarpere, fordi nu kommer man egentlig ind og skal varetage hver sine interesser. Hidtil har vi haft nogle fælles interesser, som vi skulle løse, men nu skal vi varetage hver vores interesser, så nu vender vi lidt fra hinanden. Så står man front mod front i stedet for skulder ved skulder.” (Empiri, s. 100).*

I ovenstående citat beskrives et paradoks, der ofte forekommer i forhandlinger. At parterne på den ene side skal samarbejde for at nå frem til en løsning, og skabe ny værdi i forhandlingen, og samtidig konkurrerer de imod hinanden for selv at opnå det bedste mulige resultat i forhandlingen. Dette er en problematik, der ligeledes fremhæves i den forhandlingsteori, vi er bekendt med. Der er stor fokus på at opretholde det gode samarbejde, men samtidig søger hver part at maksimere deres udbytte (Lax & Sebenius, 1986, s. 29).

Dette paradoks synes at være afgørende for den adfærd, der udspiller sig i forhandlingsforløbet. Udover det samarbejde der værdsættes af begge parter, har de tydeligvis deres egen agenda, som de søger at holde hemmelig for modparten. Det fremgår i vores interviews, at der er mange forhold, der skal tænkes på og tages højde for gennem et forhandlingsforløb. Parterne foretager et omfattende arbejde med at lægge strategier og planer for forhandlingsforløbet, dette for at gavne deres eget resultat (Empiri, s. 18). Planerne har til formål at påvirke modparten i den ønskede retning, og skabe en virkelighed hos modparten der passer til forhandlingen. Goffman behandler fænomenet, hvor mennesker befinder sig i en illuderet virkelighed. Virkeligheden der præsenteres betragtes ikke som fast forankret, den kan bryde og afsløre en ny virkelighed (Sørensen, 1991, s. 118). Det fremgår af vores empiri, at den virkelighed, forhandlerne præsenterer for modparten, ikke er fast og entydig. Der gives eksempler på, hvordan denne kan være indstudert og tilpasset. Nedenstående citat er et af disse:

*”Det kan være, at man tager regnemaskinen op, og man begynder at sidde og trykker på den, man behøver overhovedet ikke trykke på den, man ved jo godt. Men man sidder og trykker på den. Eller man er lige ude og snakke i telefon. Man spiller rollen, som ham der virkelig er presset. Åbner computeren, når nu det begynder at blive seriøst, så skal man lige have regnet efter, om der lige er et eller andet, man kan gøre. Og man behøver ikke regne en skid, fordi vi ved det jo godt.”* (Empiri, s. 106).

Forhandleren her præsenterer en tilpasset virkelighed for sin modpart og samarbejdspartner. Det er ikke kun verbale udsagn, der understøtter denne virkelighed, men ligeledes den non-verbale kommunikation. Samtidig fremgår det, at der bag den præsenterede virkelighed eksisterer en anden virkelighed, som søges hemmeligholdt for modparten. På denne vis synes der at være en klar overensstemmelse mellem adfærden under forhandlinger og i skuespil. Goffman diskuterer, hvordan mennesker spiller skuespil for at opretholde den ønskede facade. Der synes blandt de forhandlere, som indgår i empirien, at være kendskab til, at den virkelighed de præsenteres for er tilpasset. På lignende vis er den virkelighed, de præsenterer for modparten udvalgt og tilpasset.

Vi finder det interessant at undersøge, hvordan vedkommende som forhandler kan begå sig i denne paradoksfyldte og illuderede virkelighed. Vi ønsker i projektet at arbejde med de institutioner, der synes at være forbundet med forhandlinger. Dette leder os frem til følgende problemformulering:

***Hvilke sociale forhold har indflydelse på en forhandling?***

For at kunne behandle emnet forhandling har vi foretaget interviews med 7 forhandlere. Heraf udgør de 6 overenskomstforhandlere, den sidste forhandler har arbejdet som indkøber og sælger af fabriksudstyr. De 6 overenskomstforhandlere synes at udgøre en in-gruppe, der har lignende relevanssystemer og viden omkring begrebet forhandling. Den sidste forhandler, som inddrages i diskussionsafsnittet, står udenfor denne in-gruppe og har ingen relationer til dem. Vedkommende inddrages for, at se om de diskurser der gør sig gældende for overenskomstforhandlere også repræsenteres i andre forhandlingssituationer. Hvilken betydning konteksten har i en forhandling, og om der er nogle forhold, der har karakter af at være common-sense betragtninger indenfor fænomenet forhandling.

Ambitionerne med projektet er at opnå indsigt i forhandlinger, og de sociale forhold der har indflydelse herpå. Måden, hvorpå vi vil opnå denne indsigt, er ved at analysere forhandlernes livsverden på empiriens præmisser. Hermed forstås, at der ikke forud for projektet er lagt nogen rammer for, hvilke resultater vi vil nå. I stedet vil analysens emner blive bestemt på baggrund af de forhold, der synes at være primære gennem empirien. Hermed mener vi at få mulighed for at arbejde med netop de forhold, som vores respondentgruppe lægger vægt på. For at opnå yderligere forståelse for, hvorfor netop disse forhold er vigtige, vil vi analysere dem i forhold til en symbolsk interaktionistisk, fænomenologisk tankegang. At vi har valgt, at arbejde med empirien i forhold til netop dette perspektiv skyldes, at begge videnskabsteoretiske retninger udspringer af et livsverden perspektiv, hvilken giver mulighed for at analysere respondenternes livsverden på deres betingelser. Vi har valgt at inddrage begge videnskabsteoretiske retninger, idet der i retningerne ses en bred fælles forståelse, som samtidig behandler forskellige emner, hvilket bevirker, at de er gode til at supplere hinanden.

Det særlige, ved denne facon at arbejde med forhandling på, er, at den åbner mulighed for at opnå indsigt, i hvad der karakteriserer et forhandlingsforløb, på baggrund af specifikke forhandlers livsverden. Derved bliver indsigten dybere og mere konkret, end den der kan opnås gennem søgen på en almen gyldig sandhed.

Det endelige resultat, vi ønsker at opnå, er, at have behandlet en række common-sense betragtninger, som giver indblik i vores respondentgruppes livsverden, men som samtidig giver en indsigt, som vil være genkendelig i andre forhandlingskontekster.



## 2. Videnskabsteori

Der vil i dette afsnit redegøres for vores videnskabsteoretiske baggrund. Teoretikerne der anvendes er George Herbert Mead (Mead, 1967, Mead, 2005), Erving Goffman (Goffman, 1959, Goffman, 1969 og Sørensen, 1991), Alfred Schutz (Schutz, 2005, Schutz, 1973), Peter L. Berger og Thomas Luckmann (Berger & Luckmann, 1966), Norman Faircloughs (Jørgensen & Phillips, 1999), Pierre Bourdieu (Bourdieu, 2007) samt Michael Fast (Fast, 2001, Clark & Fast, 2008). Dette vil være en redegørelse, for vores ontologiske og epistemologiske udgangspunkt, der danner grundlag for, hvordan vi kan opnå erkendelse i forhold til vores problemstilling. Yderligere vil den få betydning, for vores metodevalg og analyseform, samt hvilket resultat vi kan nå frem til i projektets konklusion.

Nærværende afsnit prioriteres, da det er afgørende at klarlægge vores grundlæggende antagelser, og hvordan vi forstår virkeligheden. Betragtningerne har indflydelse på projektets form, samtidig bidrager de til læserens forståelse, for hvilken viden vi søger og finder gyldig, og hvordan der arbejdes med denne.

Det er vores ontologiske opfattelse, at virkeligheden foreligger subjektivt forstået således, at mennesker er individer med forskellige erfaringer og grundlæggende antagelser. Disse er udgangspunkt, for hvordan individet danner mening. Handlinger, der for iagttageren opleves som værende ens, kan for individet, der udfører handlingen, have mange forskellige meninger eller slet ingen (Schutz, 1973, s. 62). Netop på baggrund af denne betragtning er det vores overbevisning, at individet ikke er i stand til at erkende virkeligheden objektivt. Forskeren vil inden for livsverdenparadigmet tage højde for, at mennesker tænker og handler forskelligt, og at der aldrig vil kunne opnås fuld indsigt i andre individer, derved tages i større grad højde for konteksten. Derfor søger forskeren ikke at beskrive og forklare, men at opnå forståelse (Schutz, 2005, s. 24-26).

At individer har deres egne subjektive fortolkninger af virkeligheden gør, at det enkelte individ er skaber af egen virkelighed. Virkeligheden er altså knyttet til individet. Derfor er der i dette paradigme ikke kun en objektiv virkelighed, men flere subjektive virkeligheder. Det vil dermed ikke være vores formål, at forklare og forudsige sociale sammenhænge gennem regelmæssigheder og kausale relationer (Fast, 2001, s. 42). Ligeledes vil vi ikke på forhånd kvantificere, validere og fastlægge vores arbejde og undersøgelse, hvilket ville være naturligt indenfor et objektivistisk paradigme (Schutz, 2005, s. 24-26). Da individet er aktiv skaber af egen virkelighed, i den sociale kontekst, er det ikke muligt at forklare den sociale virkelighed, da den ikke er determineret af ydre faktorer. Hensigten i livsverdenparadigmet er, at forstå individets livsver-

den og den sociale virkelighed. Derfor vil der i projektet søges forståelse frem for forklaring af én social virkelighed (Clark & Fast, 2008, s. 80).

Den primære videnskabsteoretiker i dette projekt er Goffman. Der tages udgangspunkt i hans betragtninger, omkring hvordan den sociale virkelighed kan betragtes ud fra en skuespils tankegang, hvor deltagerne idealiserer deres roller, og tilpasser dem i deres optræden. Han bidrager til forståelsen, for hvordan uoverlagte ytringer og handlinger har betydning for kommunikationsprocessen. Goffmans perspektiver ligger indenfor en symbolsk interaktionistisk tankegang. Dette er også Meads udgangspunkt hvis overvejelser, omkring individet, som en del af samfundet, også vil blive inddraget. Dette vælges da Mead, ligesom Goffman, har nogle spændende betragtninger på roller i samfundet. Hvilket vi finder yderst anvendelig til vores analyse. Perspektiverne bidrager til at skabe forståelse, for de roller og det spil, der synes at gøre sig gældende i en forhandlingskontekst. Disse bidrager da til et metateoretisk perspektiv, hvilket giver en dybere forståelse for fænomenet forhandling. Udover Mead anvendes Schutz og Berger & Luckmann på områder, hvor vi finder deres betragtninger mere dybdegående end Meads. Eksempelvis anvender vi Schutz betragtninger omkring relevanssystemer og gruppen, da vi ikke har fundet tilsvarende betragtninger i Meads litteratur. Berger og Luckmann bidrager først og fremmest med deres beskrivelser af typificeringer og institutioner i samfundet. Endvidere indgår Bourdieus skildringen omkring felt, kapital og habitus. Endeligt indgår Faircloughs kritiske diskursanalyse, der har til formål at skabe struktur og overblik gennem rapporten. Begreberne præsenteres nærmere senere i afsnittet

Vi er bevidste om, at teoretikerne har deres udgangspunkt indenfor både symbolsk interaktionisme og fænomenologi. Vi mener dog, at deres grundlæggende synspunkter stemmer overens på mange måder, og at de derfor er yderst anvendelige som supplement til hinanden. Endvidere tager begge videnskabsteoretiske retninger udgangspunkt i et livsverdensperspektiv. Alle teoretikerne fortolker virkeligheden subjektivt og har fokus på individets sociale interaktion, samt hvordan individet er aktiv skaber af egen virkelighed. Teoretikerne har selv hentet inspiration hos hinanden og arbejder med begreber, der i nogen omfang overlapper hinanden. Blandt andet Meads generaliserende anden og Schutzs common-sense beskriver nogle af de samme fænomener. Berger og Luckmann skriver selv, at de anvender den generaliserende anden ud fra Meads forståelse (Berger & Luckmann, 1966, s. 239). Vi ser det kun som en fordel at anvende teoretikerne samlet, således at der overordnet set opnås et mere fyldestgørende udgangspunkt, da vi har mulighed for at gå i dybden med emnerne hvor de hver især har deres styrker. Vi får herved mulighed for at diskutere citaterne, ud fra de videnskabsteoretiske betragtninger, der passer bedst til det enkelte.

Goffman, der var sociolog, beskæftiger sig med, hvordan mennesker præsenterer sig selv i hverdagen. I disse betragtninger anvender han en teatermetafor til at beskrive sociale handlinger som et skuespil i hverdagen, hvor virkeligheden tilpasses via idealiseringer, og præsenteres på den facon skuespillerne foretrækker og finder forventelig fra publikums side (Sørensen, 1991, s. 109). Det vil først og fremmest være Goffmans teatermetaforer og betragtninger om roller, der anvendes i nærværende projekt. Han diskuterer, hvordan mennesker påtager sig roller og udfører forskellige forestillinger for omverdenen. Fokus er på, hvordan mennesket søger at kontrollere og tilpasse det indtryk, som vedkommendes medmennesker får af den pågældende. Ikke alle signaler ekspliciteres igennem interaktionen, andre er implicite eller ligger forud for denne (Goffman, 1959, s. 13, 28).

*"The expressiveness of the individual (and therefore his capacity to give impressions) appears to involve two radically different kinds of sign activity: the expression that he gives, and the expression that he gives off."* (Goffman, 1959, s. 14).

Hermed anerkendes først de signaler, der gives verbalt eller i lignende grad anvendes bevidst til at videregive et bestemt indtryk, dette repræsenterer traditionel kommunikation. Hvor den anden aktivitet indeholder en lang række handlinger, der kan betragtes som symptomatiske for den handlende, som dermed ikke er tilpasset til det indtryk, der ønskes givet (Goffman, 1959, s. 14).

De informationer, der erhverves om en anden person, hjælper til at definere en situation, herunder hvad der forventes af modparten. Der gives signaler, som indikerer hvordan modtager skal opføre sig for at nå den ønskede respons. Det er i individets interesse, at kontrollere den adfærd andre mennesker retter mod vedkommende. Dette gøres ved at påvirke deres definition af situationen. Påvirkningen sker ved at tilpasse de indtryk der gives (Goffman, 1959, s. 13, 15). Individets vurdering af sine medmennesker sker på baggrund af typer og forventninger, den pågældende har skabt, for hvordan disse typer typisk plejer at være. Det er på baggrund af disse erindringsbilleder, at der skabes forventninger til et andet menneske. Forventningerne søger individet at leve op til, når der udføres et skuespil (Sørensen, 1991, s. 109).

Udgangspunktet for Goffman er, at samfundet er struktureret således, at når et individ signalerer visse implicite eller eksplicite sociale karaktertræk, vil samfundet acceptere og respondere på disse. Hvis samfundet finder signalerne troværdige, kan individet forvente at blive behandlet på en måde, der tilgodeser disse karaktertræk. Yderligere forventes det, at de signaler individet sender stemmer overens, med hvem personen egentlig er (Goffman, 1959, s. 24).

Når der påtages en rolle, kræves det implicit af omgivelserne, at de behandler personen i overensstemmelse med denne rolle. Den der udfører rollen kan gøre det i en sådan grad, at omverdenen overbevises, men ligeledes kan den optrædende igennem det skuespil han udfører, selv lade sig overbevise om sin rolle. Det er forståelsen, at individet konstant, både bevidst og ubevidst, påtager sig roller, hvorigennem omverdenen kender individet, og individet kender sig selv (Goffman, 1959, s. 28, 30).

Roller påtages ikke kun på baggrund af individuelle interesser. En rolle eller en facade kan også påtages på baggrund af fælles interesser. Dette ses blandt andet, når et individ optræder som en del af et team eller en organisation, som skal repræsenteres udadtil. Når der samarbejdes i et team, tilpasser medlemmerne sig den facade, som teamet skal foregive for tilskuerne (Goffman, 1959, s. 83-85). Samarbejdet gør, at medlemmerne af teamet undertrykker behovet for at rette på eller kritisere teammedlemmer, der ikke udfylder deres rolle, mens der er tilskuere (Goffman, 1959, s. 94).

I interaktionen indgår to teams, de optrædende og publikum. De optrædende præsenterer en bestemt virkelighed, overfor dem de betragter som publikum. For publikummet er verden omvendt. Her er de, de optrædende, og det andet team publikum. Det kan variere hvilket team som i overvejende grad spiller skuespil, men i forhandlingssituationer vurderes begge parter i lige høj grad, at spille skuespil og være publikum (Sørensen, 1991, s. 110).

Der hvor skuespillet finder sted, kaldes frontstage, og er scenen, hvor den illuderede virkelighed præsenteres. De optrædende søger at bevare hemmeligheden om, at det er en illuderet virkelighed, der præsenteres. Skuespillerne kan da "slappe af" backstage, der kendetegnes ved fraværet af publikum. Her opbygges og vedligeholdes det familiære bånd med medlemmerne af teamet. Her udveksles fortrolige oplysninger, som kan nedbryde den illusion, som præsenteres for publikum. Da disse oplysninger kan være af ødelæggende karakter for stykket, er der ofte kontrolleret adgang til backstage. Der forekommer situationer, hvor publikum inviteres backstage (Sørensen, 1991, s. 112-114).

Goffman behandler ud fra sin teatermetafor, at virkeligheden ikke kan betragtes som en fast forankret størrelse, men kan bryde og afsløre nye virkeligheder (Sørensen, 1991, s. 118).

Mead fokuserer på social psykologi, herunder hvordan en social gruppe har indflydelse på, hvordan individuelle medlemmers erfarer, handler og interagerer. Det er Meads forståelse, at sindet og selvet er sociale produkter af menneskelig erfaring. Mead passer godt ind i vores on-

tologiske udgangspunkt, da han er stærk kritisk mod behaviorismen<sup>1</sup>. Han har i stedet fokus på mentale processer som refleksion og tænkning hos individet og samfundet (Mead, 1967, s. 1-2). I Meads arbejde finder vi hans betragtninger omkring selvet og sindet relevante i forhold til at forstå vores interviewpersoner. Hans betragtninger omkring den generaliserende anden anvendes til, at forstå de forventninger der er hos forhandlerne, samt hvad de vurderer, at deres omverden forventer af dem. Han skriver, at vi som mennesker altid fremstiller os selv i det bedst tænkelige lys (Mead, 2005, s. 330).

Det centrale i Meads arbejde er forståelse, handling, fortolkning, mening og erfaring. Han arbejder ud fra tre overordnede forhold, sindet, selvet og samfundet. Her mener han, at sindet og selvet er skabt i en vedvarende social proces. Individets omgivelser og samfundet betragtes ikke som objektive, men som definerede igennem den mening individet tillægger objekterne. Dermed ses objekter som sociale produkter af menneskers vedvarende og gensidige definition af det givne objekt. Mead har en forståelse af, at mennesker tilpasser sig hinanden. Denne tilpasning sker igennem kommunikation (Clark & Fast, 2008, s. 144-145).

Sindet er ifølge Mead konstruktivt og problemløsende. Som ovenfor nævnt er sindet skabt igennem sociale processer, det bidrager til individets løsning af udfordringer forbundet med at tilpasse sig til omgivelserne (Mead, 1967, s. 308). Det er igennem sindet, at individet forholder sig kritisk og rekonstruerer de organiserede sociale strukturer i samfundet. Sindet indeholder altså en refleksiv intelligens, der kan forholde sig til forskellige personer såvel som til forskellige nu. Ligeledes bidrager det til læring hos individet, hvilket citatet beskriver (Fast, 2001, s.174-175).

*"He can direct attention and so isolate the particular response that answers to it. That is the way in which we break up our complex activities and thereby make learning possible."* (Mead, 1967, s. 95).

I forhold til sindet er den sociale akt central. Den sociale akt opstår, når en begivenhed, der igangsætter impulser, er fremsat i levende form af et individ. Den sociale akt er indskrænket til handlinger, der kræver samarbejde mellem flere individer, hvis handlinger er definerede af akten i den sociale gruppe. Den sociale akt er en dynamisk vedvarende proces, der ikke skal forstås i dele, men ses som en helhed (Mead, 1967, s. 7).

---

<sup>1</sup> Behaviorismen er forskning af organismers adfærd på baggrund af hvad der er objektivt synligt (Mead, 1967, s.2).

Mead arbejder med begrebet mening, som opstår i den sociale akt. Heri ses en gestus, fra den ene deltager i interaktionen, som fremkalder en respons fra en anden. Tilsammen skaber disse mønstre, mening for dem begge. Mening ligger med andre ord ikke i en enkelt gestus, men skabes gennem social interaktion og aktivitet. Den opstår altså ikke først hos det ene individ på en sådan måde, at det efterfølgende kan udtrykkes i handling. Den er ikke knyttet til et objekt, og den kan ikke findes lagret, men skabes bestandigt gennem social aktivitet. Det vil sige i uendelige interaktionsmønstre af gestus – respons relationer. Mening betragtes som en ydre proces, hvor det tilpasningsorienterede gensvar spiller en central rolle (Mead, 1967, s. 75-76). Herom skriver han:

*“Meaning involves a reference of the gesture of one organism to the resultant of the social act it indicates or initiates, as adjustively responded to in this reference by another organism; and the adjustive response of the other organism is the meaning of the gesture.”* (Mead, 1967, s. 81).

Dermed opstår mening i den sociale proces ikke nødvendigvis som en bevidsthedstilstand, men bevidst i den forstand, at det indeholder sansning og fornemmelser (Mead, 1967, s. 81-82).

Selvet er muligt i form af, at mennesket har en bevidsthed på et højere plan end dyr. På baggrund af sociale erfaringer udvikles selvet igennem hele livet. Som beskrevet kan mennesket opleve situationer, men derudover er det også i stand til at være bevidst om sin rolle i forskellige situationer. Det er i selvet, at mennesket er i stand til at reflektere over sig selv (Fast, 2001, s. 135, 175).

Refleksion er muligt på baggrund af jeg’et og mig’et. Mig’et har en central rolle i denne proces, da mig’et er billedet, hvorigennem jeg’et vises i fremtidige eller tidligere situationer. Når individet derved er i stand til at reflektere over sin egen rolle ”mig” i interaktionen, skabes et ”jeg”. Det, der har udviklet sig, er evnen til at gøre sig selv til objekt for sig selv, eller til et ”jeg”. Et selv er set på den måde relationer mellem et ”mig” og et ”jeg”, og med denne relation udvikles det, Mead kalder selvet. Mead argumenterer for, at relationen mellem dette ”mig” og ”jeg” er uforudsigelig. Hvor dyr udviser de samme handlingsmønstre, når de udsættes for stimuli, eksisterer der ikke nogen mulighed for at forudsige ”jeg’ets” respons på ”mig’et”. Den måde, hvorpå andre ser på en selv, fremkalder ikke med nødvendighed en bestemt respons i en selv. Vi kan med andre ord, hver især, reagere vidt forskelligt i forskellige situationer, når det gælder vores perception af det syn, andre har på os, dvs. i ”jeg’ets” respons på ”mig’et”. Set på den måde eksisterer jeg’et og mig’et som selvstændige dele af selvet, men de er fæno-

mener, som opstår og skabes gennem gestus-respons relationer mellem mennesker, snarere end de er noget, der opstår og kan lokaliseres i den enkelte. Det er således igennem interaktionen mellem mig'et og jeg'et, at intrapersonel kommunikation er muligt for mennesket. Selvet gør det dermed muligt for individet at tilpasse sine handlinger til tid og sted, og at reflektere efter at have afsluttet handlingen. Dette kan føre til en evaluering af handlingen og en forståelse af, hvad der i fremtiden kan forventes i lignende situationer (Clark & Fast, 2008, s. 148-150).

Mead taler også om multiple personligheder som noget normalt for mennesket. Disse afspejler menneskets evne til at optræde forskelligt, afhængigt af hvem det er sammen med, og i hvilken situation det optræder. Der er også dele af selvet, som kun er synlig for selvet i forhold til refleksion over selvet. Der er ligeledes omstændigheder, hvor der kan forekomme forskellige selv'er. Her er sociale reaktioner medvirkende til, hvilket selv der vælges (Mead, 1967, s. 142-143).

Dermed afspejler selvet den givende sociale sammenhæng, som individet optræder i, ligesom den sociale reaktion er medvirkende til udviklingen af selvet. På denne måde er den social akt medvirkende til, at der sker en tilpasning mellem flere individer. De gestus, individerne gør, spiller en central rolle i denne proces. Når individet igennem en signifikant gestus gøres opmærksom på andre medlemmers mening, kan der ske en tilpasning af adfærd. Dette betegner Mead som et signifikant symbol. Et signifikant symbol er et symbol, der fremkalder den samme respons hos alle individuelle medlemmer i et givet samfund eller i en social gruppe. Det kan eksempelvis være sproget i en organisations marketingafdeling eller en folkeskoleklasse (Mead, 1967, s. 45-46).

De signifikante symboler bidrager til, at mennesket kan sætte sig ind i andres synsmåder, attituder og roller. Dermed er det muligt at opnå en forståelse for, hvordan andre mennesker opfatter en. Forståelsen opbygges hos individet igennem opvæksten. Som barn påtages roller i legen. Dette er roller fra karakterer, der har indflydelse på udviklingen af barnets personlighed, så som forældre eller lærere. Efterhånden som de uendeligt mange interaktioner og rollespil, både de private og de offentlige, sammenvæves, udvides repertoiret af roller, og de forfines gennem stadig mere avancerede former for værktøj både symbolske og materielle. På den måde udvikles kapaciteten til at sætte sig i mange andres sted eller til at indtage deres attitude. Dette sammenligner Mead med spillet, her må barnet forstå, den attitude som knytter sig til alle andre deltagere i det pågældende spil. For at vide hvad hans egen respons skal være, organiserer barnet de andre spillere i en enhed. Denne enhed af spillere der for barnet antager samme attitude, betegner Mead "den generaliserede anden" (Mead, 1967, s. 151-154). Der

skabes hermed retningslinjer, for hvornår man opfører sig korrekt. En person kan tilpasse sin adfærd, når han, igennem signifikante symboler, gøres opmærksom på andre medlemmers mening (Fast, 2001, s. 177-178).

Dermed er der to stadier, der er afgørende for at skabe selvet. Først skabes individets selv igennem organisering af de attituder, andre medmennesker retter mod individet. Samt de attituder medmenneskerne retter mod hinanden i den sociale akt. I det andet stadie, hvori selvet skabes, er selvet ikke kun skabt på baggrund af individets egne organiserede attituder, men også af det sociale samfunds organiserede attituder, i form af den generaliserede anden (Mead, 1967, s. 158).

Denne rolle-tænkning er nødvendig for al social aktivitet, da mennesket på baggrund af dette kan interagere på baggrund af de forestillinger og forventninger, det har til andre, og som det mener, de har til en selv. Dermed ligger der en holdning til hele det samfund, individet er en del af, og til fælles organiserede aktiviteter (Fast, 2001, s. 178).

Schutz beskæftiger sig med studier af hverdagslivet, som er den omverden, vi finder naturlig og tager for givet (Schutz, 2005, s. 7-9). Hverdagslivets verden betragter Schutz som struktureret af vaner, regler og principper, og de begivenheder der regelmæssigt indtræffer i vores omverden (Schutz, 2005, s. 12). Vi vil først og fremmest anvende Schutzs common-sense begreb samt hans beskrivelser af in-gruppen, ligeledes er hans betragtninger om relevanssystemer og forskellige videnslagre relevant i vores diskussioner.

Det at hverdagslivet tages for givet af det enkelte individ, betegner Schutz *common-sense*, en naturlig indstilling. Common-sense viden skabes på baggrund af individets interaktion med andre, og forekommer som et social frembragt lager af viden, der kan trækkes på, når hverdagslivets selvfølgeligheder skal genskabes. Denne viden er dels vor egen og dels overleveret viden fra eksempelvis forældre og lærere. Den fungerer som referenceramme for den pågældende. I common-sense indstillingen betvivles hverdagens selvfølgeligheder ikke, da individet stoler på sine erfaringer og umiddelbare anelse af, hvilke konsekvenser individets handlinger vil få (Schutz, 2005, s. 8-9, 27).

Da individet befinder sig i sin unikke biografisk betingede situation, er det forskelligt, hvad individet finder relevant i forhold til forskellige situationer. Drengen på 10 vil måske tænke på kælken som relevant i forhold til nyfalden sne, mens arbejderen hos vejvæsenet vil tænke på salt og snerydningsmaskinen som relevant i samme forbindelse. Hvilke aspekter den enkelte vælger at lægge vægt på i den specifikke situation, afgøres ifølge Schutz af individets relevanssystemer, som altså varierer på baggrund af individets biografisk betingede situation (Schutz,



2005, s. 30). Det, at mennesker handler og tolker på baggrund af egen individuelle biografisk betingede situation, betyder ikke, at verden er privat, idet vi interagerer med andre mennesker og deler kultur med dem. Heri er vi forbundet med andre i en fælles påvirkning, hvor vi forstår andre og bliver forstået. Derfor deles nogle af vore forudsætninger for at erkende verden, hvorfor verden ikke er privat, men intersubjektiv. At verden er intersubjektiv ændrer dog ikke på, at den erkendes subjektivt (Schutz, 2005, s. 31-32).

Individet anerkender, at andre kan opnå en viden om samme genstandsfelt, som individet selv. Det bliver dog en anden viden, da et andet individ ikke kan betragte samme genstandsfelt fra samme biografisk betingede placering. Altså kan individer ikke være placeret på præcis samme fysiske sted på samme tid, og have det samme aktuelle videnlager. Individerne forventer dog, at den biografisk betingede situation er uden relevans for det forhåndenværende formål, og såfremt de bytter fysisk placering, vil de kunne opfatte genstandsfeltet ud fra samme forudsætninger, som et andet individ gør. Dette betegnes som idealiseringen om "perspektivernes gensidighed". Derved vil den del af verden, individet tager for givet, også tages for givet af det andet individ (Schutz, 2005, s. 32-35).

Den samling af mennesker, hvis relevanssystem i al væsentlighed stemmer overens, betegnes in-gruppen (Schutz, 2005, s. 34). I in-gruppen vil individet have en forventning om, hvordan et andet individ typisk vil reagere, hvis individet selv foretager en bestemt handling. Hvis individet eksempelvis beder om saltet, vil det forvente at få det overrakt. Det forventes altså, at det andet individ styres af de samme motiver som pågældende selv. I så fald er der gensidighed mellem motiverne. Såfremt der interageres uden for in-gruppen, kan det dog ske, at den anden vil reagere på anden vis over for denne forespørgsel (Schutz, 2005, s. 47). Motiverne vil være forskellige afhængigt af vores forhåndenværende formål og aktuelle videnlager. Ligeledes vil vi betragte en andens handling på baggrund af vort eget aktuelle videnlager. Derfor vil vi som iagttagere ofte opleve en anden handling, end den udøveren selv synes at være i gang med. Vi kan eksempelvis betragte en mand, som fælder et træ. En iagttagere vil formentlig antage, at motivet og meningen er at fælde træet, mens meningen for udøveren kan være at komme af med aggressioner. En social handling har således forskellige perspektiver afhængigt af de konstruktioner, den pågældende danner sig i forhold til det aktuelle videnlager (Fast, 2001, s. 154). Endvidere vil en handling ofte blot være en sub-handling. Derved forstås, at aktørens handling måske kun er en handling blandt en lang række handlinger, der skal føre til det egentlige mål (Schutz, 2005, s. 48).

Berger og Luckmann repræsenterer ligesom Mead og Schutz en forståelse af virkeligheden som værende subjektiv. Deres hensigt er at behandle videnssociologien, hvor udgangspunk-

terne for teoretiseringen er at finde frem til og analysere på de samfundsprocesser, hvorunder virkeligheden er skabt (Berger & Luckmann, 1966, s. 7, 13). Berger og Luckmann har arbejdet videre med Schutzs fænomenologiske tanker, og uddyber hvordan virkeligheden er skabt af mennesker. I henhold til dette projekt finder vi deres diskussioner af institutioner i samfundet anvendelige, da der umiddelbart synes at være visse institutioner indenfor forhandlingsfænomenet. I henhold til disse diskussioner er det vigtigt at nævne, den socialisering der sker i samfundet, og de typificeringer individet laver.

Berger og Luckmann behandler individets internalisering i samfundet. Internaliseringen sker via individets socialisering i samfundet, her føres den objektiverede sociale verden ind i individets bevidsthed (Berger & Luckmann, 1966, s. 79). Når individet er internaliseret i samfundet, lever det ikke blot i samme verden som andre individer, men er en del af deres væren (Berger & Luckmann, 1966, s. 77). Den tidlige socialisering bidrager til en afgrænsning af verden, der derefter ikke længere er let-foranderlig. Her skabes forståelsen af "sådan gør man nu engang", hvormed individet bliver medlem af samfundet. Denne socialisering sker igennem gensidig påvirkning fra samfundets medlemmer, med hvem individet definerer fælles situationer. Det er i socialiseringen, at individet danner den generaliserende anden, hvilket tyder på, at individet har internaliseret samfundet som sådan. Det er først og fremmest de signifikante andre, der står for socialiseringen, disse omfatter familie og nære venner. Mens "koret" omfatter de ikke signifikante andre (Berger & Luckmann, 1966, s. 154, 157, 174-175).

Den objektive verden frembringes igennem eksternalisering (Berger & Luckmann, 1966, s. 85). Individets tilværelse er en uafbrudt eksternalisering. På baggrund af individets handlinger eksternaliseres individets subjektivitet, hvorved den gøres objektiv for andre. Dermed projicerer individet sine egne betydninger ind i virkeligheden (Berger & Luckmann, 1966, s. 124). Fænomenerne eksternalisering, objektivering og internalisering er led i den uafbrudt dialektiske proces, hvor de konstant interagerer med hinanden og udvikler sig (Berger & Luckmann, 1966, s. 79).

Det er forståelsen, at den menneskelige aktivitet er underlagt vanedannelse, ved gentagelse bliver aktiviteten indpasset i mønstre, der let kan reproduceres. Denne vanedannelse er grundlaget for institutionalisering, hvilket finder sted, når forskellige individer gensidigt typificerer vanemæssige handlinger. Enhver typedannelse, hvor individet har de vanemæssige handlinger til fælles med andre, udgør en institution. Processen hvorigennem institutionerne skabes, er socialiseringen. For at det udgør en institution, er typedannelserne tilgængelige for alle medlemmerne af den sociale gruppe (Berger & Luckmann, 1966, s. 73-77):

*"Ved deres blotte eksistens kontrollerer institutioner også den menneskelige adfærd ved at opstille på forhånd definerede adfærdsmønstre, som kanaliserer adfærden i en retning, selv om mange andre er teoretisk mulige."* (Berger & Luckmann, 1966, s. 73).

Hermed understreges institutionens kontrol over individet, der selv er producent af institutionen. Der er her tale om individet som en del af den sociale verden og ikke individet isoleret. Institutionen gør dermed, at handlinger af type x udføres af handlende af type x. Dermed tilpasses individuelle handlinger og individer institutionen. For at opnå en dækkende forståelse af institutionen er det nødvendigt, at skabe forståelse for den historie, som institutionen er et produkt af (Berger & Luckmann, 1966, s. 72-73). Institutionen er dermed skabt af individet, på baggrund af de vaner individet har tilegnet sig, samtidig har institutionen betydning for individets ageren. Dermed betragtes forholdet mellem den institutionelle verden, her produktet og individet som er producenten, som et vedvarende dialektisk forhold, hvor produktet påvirker producenten og omvendt (Berger & Luckmann, 1966, s. 79).

Enhver institutions oprindelse ligger dermed i typificeringerne omkring individets egen samt andre individers optræden (Berger & Luckmann, 1966, s. 91). Denne proces er også grundlæggende, for hvordan roller opstår i den sociale verden. Roller opstår, når et fælles videnlager indeholder gensidige typificeringer over adfærd. I typificeringerne opfattes de handlende ikke som unikke individer, men som typer. Disse typer kan ombyttes indbyrdes. Typificering af handlingsformer kræver, at handlingen har en objektiv mening. Der eksisterer således et ordforråd, som refererer til handlingsformen (Berger & Luckmann, 1966, s. 92-93):

*"Ved at spille roller deltager individet i en social verden. Gennem internalisering af disse roller bliver den samme verden subjektivt virkelig for det."* (Berger & Luckmann, 1966, s. 93).

Rollerne er med til at føre institutionerne ind i den individuelle erfaring. Når individet indtræder i en rolle, sker der en identifikation mellem selvet og handlingens objektive mening. Denne mening har indvirkning på individets selvopfattelse, mens handlingen udføres (Berger & Luckmann, 1966, s. 91-92). Individer vil i visse situationer være nødt til at legitimere, at de kan udfylde deres opnåede rolle. Eksempelvis vil en mor, der gentagne gange ikke når at hente sit barn i daginstitutionen inden lukketid, have svært ved at legitimere, at hun udfylder rollen "en god mor", idet moderen ikke formår at holde standarden i forhold til den institutionaliserede rolle (Berger & Luckmann, 1999, s. 93).

Pierre Bourdieu, praksisteoriens fader, arbejdede med at skabe en teori, der kunne forene objektiv regelmæssighed og subjektiv handling (Bourdieu, 2007, s. 10). Vi er ikke tilhængere af denne ambition, men finder nogle af hans betragtninger på subjektive handlinger anvendelige og overensstemmende med vores udgangspunkt. Bourdieus begreber er bygget op omkring praktiske situationer, og kan derfor have forskellig mening fra situation til situation (Bourdieu, 2007, s. 14).

*”Den praktiske sans er operativ uden bevidst refleksion og logisk kontrol, den er optaget af at realisere det, det drejer sig om, ikke at analysere det.”* (Bourdieu, 2007, s. 16).

Der er i hans arbejde introduceret flere begreber, hvis formål var at rumme praksis i de faste positioner i samfundet. De begreber, der er relevante for denne rapport, er felt, kapital og habitus.

Felt er et afgrænset socialt domæne, hvis eksistens er alment accepteret i samfundet. Et felt udspringer af en institutionaliseret historie og kan have mange skikkelser, eksempelvis feltet for politik, en organisation, eller feltet for parter der deltager i overenskomstforhandlinger (Bourdieu, 2007, s. 15). Organisatoriske felter er præget af midlertidige magtpositioner, og at de organisationer der udgør feltet konstant søger at dominere (Emirbayer & Johnson, 2004, s. 4).

Kapital er de ressourcer, som et individ eller en organisation har til rådighed. Her skelnes overordnet mellem 3 typer, økonomisk, kulturel og social. I hvilket omfang kapitalen anerkendes, afhænger af de institutionaliserede værdier i det pågældende felt. Såfremt en kapital er anerkendt, kan den fungere som symbolsk kapital, der i stedet knytter sig til relevante aktørers tiltro til ejerskabet af denne kapital. Dette kan i sig selv komme til at fungere som en magt. Stor økonomisk kapital i form af rede penge kan fungere som symbolsk kapital i forbindelse med en bilhandel, såfremt disse anerkendes af modparten og skaber en form for autoritet eller højere status for indehaveren (Emirbayer & Johnson, 2004, s. 2,7).

Ved habitus forstås individets handling fra dets position i samfundet. Heri ligger, at individets handlinger til dels er internaliseret af samfundet og familien, men at hvert enkelt individ samtidig er selvstændigt. Under felt skal begrebet positioner og positioneringer forstås. Positioner er, de faktiske placeringer et individ kan tage i et felt, mens positioneringer er individets forsøg på at ændre sin position i feltet (Emirbayer & Johnson, 2004, s. 3).

Norman Faircloughs tilgang til Kritisk Diskurs analyse vil bidrage som analyseredskab i analysen af empirien. Der er tale om en lingvistisk tekstanalyse af sprogbrug i social interaktion (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 75). Kritisk diskursanalyse kan anvendes til at konstituere den sociale

verden, dette igennem den lingvistisk-diskursive dimension af sociale og kulturelle fænomener.

Begrebet diskurs kan bruges i to henseender. Diskurs betragtes i den abstrakte brug som *"sprogbrug som social praksis"*. Anvendes navneordet med artikel (en diskurs, diskurser, diskurserne), defineres det som *"en måde at tale på, der giver betydning til oplevelser ud fra et bestemt perspektiv"*. Diskurser er medvirkende til konstruktion af sociale identiteter, sociale relationer og videns- og betydningssystemer (Jørgensen & Phillips, 1999, s.79).

Denne analyseform tager udgangspunkt i diskurs, der betragtes som en vigtig form for social praksis. Diskurs står i et dialektisk forhold til andre sociale dimensioner, disse har dermed indvirkning på hinanden (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 73-74). Eksempelvis reproduceres en diskurs, når der af en person trækkes på denne, samtidig kan den ændres igennem kreativ sprogbrug (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 83). Diskurser er således med til at reproducere og forandre viden, identiteter og sociale relationer.

I Faircloughs model gør han meget ud af at belyse forbindelsen mellem teksterne og de samfundsmæssige og kulturelle processer og strukturer. Dermed kombinerer han tekstanalyse med social analyse (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 78). Tekst og diskursiv praksis skal imidlertid ses som to adskilte elementer og adskilles analytisk (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 81).

Måden, hvorpå vi vil benytte Faircloughs diskursanalyse i projektet, er ved, at inddele diskurser der fremgår i de transskriberede interviews. Via diskursanalysen findes frem til de temaer, der behandles i analysen. Udover en række overordnede diskurser har vi erfaret, at der ligeledes er en række tværgående diskurser, der gør sig gældende under flere af de overordnede. Disse tværgående diskurser behandles i diskussionsafsnittet. Vores arbejdsmetoder og fremgangsmåde i projektet behandles nærmere i næste afsnit. Den videnskabsteori, der her er præsenteret, vil anvendes i projektets analyser, og diskussioner af de fremkommende diskurser. Det vil først og fremmest være Goffmans betragtninger omkring skuespil, hvormed der laves sammenligninger til forhandlinger. Dette suppleres med de begreber, der er gennemgået i nærværende afsnit.

### 3. Metode

Vi vil i nærværende afsnit gennemgå de metodiske overvejelser, vi har gjort os i projektet. Afsnittet vil være inddelt i et overordnet metode afsnit for projektet samt et afsnit omkring empirimetoden. I Projektmetoden vil vores fremgangsmåde beskrives, hermed vil vi løse projektets problemstilling. De videnskabsteoretiske betragtninger, som blev beskrevet i foregående afsnit, vil danne grundlag for de metoder, der vælges til problemløsningen i projektet. I Empirimetoden beskrives, hvordan vi har indsamlet og behandlet projektets empiri, herunder overvejelser omkring fremgangsmåder i interviewene og transskribering af disse. I afsnittet anvendes Steinar Kvaales "Interview en introduktion til det kvalitative forskningsinterview" som teori og argumentation for vores valg. Steinar Kvale repræsenterer det subjektivistiske paradigme, hvorfor vi har valgt ham.

#### 3.1 Projektmetoden

Formålet med vores undersøgelse er at søge forståelse, for sociale forhold som gør sig gældende i forhold til forhandling. Dette gøres med udgangspunkt i vores empiri, der er indsamlet til den konkrete problemstilling. Vores paradigmatisk tilgang har metodologiske konsekvenser for undersøgelsen. I livsverdenparadigmet tages typisk udgangspunkt i kvalitativ metodologi, da denne type forskning er af en ideografisk karakter. I stedet for at søge efter lovmæssigheder søger vi at forstå individets unikke virkelighed gennem kvalitative metoder. Denne type metode kan eksempelvis være aktionsforskning og kvalitative interviews (Clark & Fast, 2008, s. 62-63). Vi vil i projektet anvende kvalitative interviews, der giver os mulighed for at nå frem til en unik empiri. Da vi betragter vores problemstilling som unik, vil projektets analyse og konklusioner også være unikke. Dermed mener vi ikke, at dette kan overføres til generelle lovmæssigheder. Problemløsningen tilpasses altså til den konkrete situation. Dog kan den i nogen omfang være genkendelig i forhold til forhandling i anden kontekst.

Den teoretiske del af vores projekt baseres på "Negotiation – 5th edition" fra år 2006, forfattet af Roy J. Lewicki, David M. Saunders og Bruce Barry. Forfatterne har alle selv arbejdet med forhandling som en del af deres virke i mange år og udgav i 1985 den første udgave af "Negotiation" (Lewicki et al., 2006, s. vi). Bogen er omfattende og kommer ind på mange af de forhold, der gør sig gældende i en forhandling, derfor er den god som udgangspunkt for at give en bred introduktion til emnet. Afsnittet, som primært er af beskrivende karakter, vil fokusere på de forhold, der gør sig gældende i en forhandling, samt de strategiske positioner en forhandler kan tage.

Som udgangspunkt for vores analyse indgår et empiriafsnit. Afsnittet har til formål at give læseren indblik i de særlige forhold, der er relevante i forhold til overenskomstforhandlinger. Afsnittet er skrevet med udgangspunkt i de emner, der er fremkommet som relevante gennem vores empiriindsamling. For at tydeliggøre de mange forhold der er afgørende i overenskomstforhandlinger, inddrages Bourdieus begreber felt, kapital og Habitus. Disse anvendes i beskrivelsen og bidrager til skabe struktur, og forståelse for det felt en overenskomstforhandling er.

Analysen vil tage udgangspunkt i empirien, som belyses ud fra teorien samt videnskabsteorien. Processen vil her være, at vi i empirien udvælger alle de citater, der er interessante og giver forståelse for forhandlinger og de sociale forhold heri. Herefter opdeles citaterne i grupper, på baggrund af de forståelser og diskurser der gør sig gældende i de enkelte citater. De grupper der fremkommer gennem denne proces udgør de overordnede diskurser i empirien og vil danne grundlag for analysens afsnit. I analysen af de enkelte diskurser vil specifikke citater inddrages og belyses ud fra vores videnskabsteoretiske udgangspunkt. Dette gøres for at opnå et dybere indblik i forhandlernes livsverden og forstå baggrunden for, hvorfor forhandlerne handler som de gør. Endvidere vil teorien blive inddraget i disse analyser, hensigten hermed er, at skabe en forståelse for hvilken type handling forhandleren er i gang med. Analysen afsluttes med, at opsummere de forhold der synes at gøre sig generelt gældende på tværs af de overordnede diskurser.

Efter analysen indgår et diskussionsafsnit, hvor vi går i dybden med de diskurser, som går på tværs af de overordnede diskurser der behandles i analysen. Hermed forhold som synes at gøre sig generelt gældende under analysens diskurser. I diskussionen inddrages supplerende litteratur. Endvidere har vi valgt at indhente ny empiri til dette afsnit. Vi har her interviewet en person, som forhandler fabriksudstyr, og dermed har en anden referenceramme end overenskomstforhandlerne. Denne inddrages for at belyse, hvorvidt de forhold overenskomstforhandlerne fremhæver omkring forhandlinger, også gør sig gældende udenfor denne kontekst. Her ved fremhæves hvor stor indflydelse konteksten har, på måden der forhandles på. Heri ses også nogle af de common-sense betragtninger, der synes at gøre sig gældende i forhandlingskontekst.

Konklusionen vil være af opsummerende og reflekterende art. Konklusionsformen er valgt, da vores problemformulering ikke har til hensigt at finde frem til en almen gyldig sandhed omkring forhandlinger. Den vil således fremhæve de sociale forhold, der synes at være primære i analyse og diskussion, samt hvilken indflydelse disse har. I konklusionen vil vi således behandle vores forståelse af, hvilke sociale forhold der har indflydelse på en forhandling, men også hvad vi mener at have bidraget med i forhold til forhandlingsteorien.

### 3.2 Empirimetode

Projektets empiriske udgangspunkt vil være interviews foretaget med 7 forhandlere, heraf har 6 af dem deltaget i statens overenskomstforhandlinger 2011, den sidste forhandler har ingen relation hertil, men har fungeret som forhandler af fabriksudstyr.

Ønsket for empirien er, at den skal bidrage med ekspertviden. Den skal repræsentere konkret viden om forhandling, samt illustrere en praktisk anvendelse. Deltagerne til interviewene er derfor valgt på baggrund af deres omfattende erfaringer med forhandling. De 6 overenskomstforhandlere er alle forhandlingschefer og repræsentanter for deres organisationer ved overenskomstforhandlinger. For at give et fyldestgørende billede er der valgt forhandlere fra vidt forskellige organisationer og fra såvel arbejdsgiver som arbejdstager siden. Det er vurderet, at 6 repræsentanter er passende for, at alle deltagere repræsenterer ny viden, samtidig med at så mange aspekter som muligt bringes på banen (Kvale, 1997, s. 108-109).

#### 3.2.1. Interview

Interviewene foretages i perioden fra den 4. til den 8. april 2011 i København. Der vil være tale om enkelinterview med 4 af forhandlerne, samt et gruppeinterview med 2 forhandlere fra samme organisation. Dette vælges, da nogle af forhandlerne kan have siddet i forhandlinger sammen, eller kan komme til det i fremtiden. Da vi ønsker at få indblik i deres individuelle forberedelser og strategier, ser vi ikke et fokusgruppe interview, hvor alle forhandlerne samles, som en mulighed. Alle respondenter interviewes på eget kontor, da dette i reglen fører til, at respondenteren føler sig mere tilpas, og svar på spørgsmål derfor forventes at komme mere umiddelbart (Kvale, 1997, s. 145).

Hvert interview varer mellem 1 og 2 timer, da vi ser dette som en passende tidsramme til at opnå indsigt i det enkelte individs hverdagsvirkelighed og dermed de grundlæggende antagelser og forståelser. Emnet for interviewene vil være deltagernes subjektive perspektiver på forhandling. Altså deres livsverdensperspektiv. Formålet hermed er at opnå forståelse for, hvad forhandlerens personlige synspunkter er, og herigennem nå frem til de centrale temaer omkring forhandling ud fra aktørernes perspektiv (Kvale, 1997, s. 41-44). For at opnå indsigt i dette har vi som interviewere fokuseret på de eksplicite beskrivelser, såvel som det der siges mellem linjerne. For at interviewene kan leve op til kvalitetskravene, skal interviewet ligge op til en deskriptiv og nuanceret beskrivelse af specifikke situationer og handlinger i den interviewedes livsverden (Kvale, 1997, s. 41-144). Et kvalitets interview kan karakteriseres ved specifikke og uddybende svar, korte spørgsmål og lange svar, interviewers opfølgning af relevante aspek-



ter, fortolkning under interviewet, verificering af fortolkning under interviewet og at interviewet kan stå for sig selv uden videre forklaring (Kvale, 1997, s. 149).

Vi har som udgangspunkt for interviewene været så uforbeholdne som muligt og har derfor ikke forudbestemt specifikke kategorier, der skal udgøre vores analyse. Dette for ikke at hæmme interviewets flow og de emner den interviewede ud fra egne betragtninger finder mest relevant. Interviewene er bygget op omkring centrale temaer indenfor forhandling, med forberedte spørgsmål som eventuelt stilles. Såfremt den interviewede bevæger sig ud i en anden gren end vores spørgsmål, følger vi denne, og vil derefter vende tilbage, til de temaer vi ønsker at komme omkring. Målet for interviewet er altså ikke en besvarelse af vores spørgsmål, men en samtale omkring temaerne vi ønsker at arbejde med i rapporten (Kvale, 1997, s. 129, 134). Før interviewet fortælles kort om formålet med interviewet, og hvad de centrale temaer for interviewet vil være. Endvidere gives den interviewede mulighed for at spørge ind til forhold, der måtte være utydelige både før og efter interviewet (Kvale, 1997, s. 132-133).

Det er ikke muligt som interviewer at være reelt forudsætningsløs. Derfor er vi kritisk stillede i forhold til vores egne antagelser forud for interviewet (Kvale, 1997, s. 41-46)

Da projektet er af kvalitativ karakter, er målet ikke at finde en almen gyldig sandhed, men sandheden for de enkelte respondenter. I forhold til generalisering er det hvad der betegnes som analytisk generaliserbarhed, der søges. Dermed forhold der kan være vejledende i forhold til andre forhandlingssituationer (Kvale, 1997, s. 228). Der er i projektet taget udgangspunkt i meget erfarne forhandleres metoder. Målet hermed er at finde frem til, hvad det er, de gør, der gør dem succesfulde (Kvale, 1997, s. 230).

I forhold til at skabe reliabilitet i empirien er det i interviewsituationen vigtigt, at vi så vidt muligt undgår ledende spørgsmål, da svarene i så fald kan være upålidelige, idet de ikke kommer uprovokeret frem. Af samme grund er det vigtigt, at transskriptionerne kommer til at fremstå så ufortolkede som muligt (Kvale, 1997, s. 230). Derfor er det også valgt, at der skal benyttes ordret transskription, dog med lettere korrektion for meningsforstyrrende sætninger og pauseord.

For at opnå gyldig og valid empiri, er spørgsmålet om vores metode undersøger det den har til formål at undersøge. Altså undersøger den, hvilke sociale forhold der har indflydelse på en forhandling? (Kvale, 1997, s. 231-233). Kvale opstiller i hans teoretisering 3 kriterier for valid kvalitativ forskning, håndværksmæssig kvalitet, kommunikation og pragmatik. I den håndværksmæssige kunnen ligger, at vi gennem projektet skal forholde os kritiske til de resultater, vi når frem til. Dette opnås blandt andet ved at tage højde for rivaliserende forklaringer og

uklare beskrivelser. I forhold til kommunikationen bør forskeren efterprøve udsagns gyldighed ved i dialog at spørge ind til disse. Målet er at nå frem til vidneudsagn, der er så underbyggede, at de af andre forskere anses som så troværdige, at de kan benyttes i en videnskabelig diskussion. I dette projekt bygger den pragmatiske validitet på, at argumenterne bygger på de interviewedes faktiske handlinger (Kvale, 1997, s. 236-243).

Inden interviewene udføres, vil vi lave et par tests af vores undersøgelsesdesign, og de interviewspørgsmål der udarbejdes. Dette for at vide om der er spørgsmål, der kan virke uklare, eller om der er forhold, som vi mangler at spørge ind til. Yderligere har vi valgt ikke at indvie interviewpersonerne i spørgsmålene inden interviewet, da vi ønsker deres umiddelbare indtryk og tanker omkring spørgsmålene. Endvidere vil respondenterne ikke efter interviewet modtage et eksemplar af de transskriberet interviews, da det ikke vil være etisk forsvarligt at lade de forskellige forhandlingschefer få indsigt i hinandens forhandlingsmetoder. Ligeledes ønsker vi ikke, at de beder om at få foretaget ændringer i de udtalelser, de kommer med i interviewene. Interviewene vil altså være fuldt fortrolige, og al information som kan afsløre, hvilke forhandlere der er tale om vil blive fjernet i selve projektet (Kvale, 1997, s. 117, 120).

### **3.2.2. Transskription**

De foretagne interviews transskriberes ordret, dermed vil det være en direkte nedskrivning af vores optagelser. Transskriberingen gør, at det kommunikerede skifter fra et mundtligt til et skriftligt materiale. Vi er opmærksomme på, at overførslen indebærer nogle fortolkningsmæssige konstruktioner, da der kræves nogle vurderinger og beslutninger af den, der transskriberer (Kvale, 1997, s. 163, 166). Vi er bevidste om, at transskriptionsprocessen indeholder spor af vores vurderinger af udtalelserne, men vil ikke gå i dybden med denne proces. For at minimere vores fortolkninger søger vi at lave en så ordret overførsel som muligt, dette inkluderer sætningskonstruktioner, der karakteriseres som talesprog. Vores fortolkninger af tekstens iboende mening vil i stedet ekspliciteres i analysen. Vi er bevidst om, at denne form for transskribering synliggør talesprog, der på skrift kan synes uklart eller ubegavet. På baggrund af dette har vi visse steder set os nødsaget til at ændre på sætningsopbygningen, for etisk at kunne forsvare deltagernes udtalelser, uden at de fremstår som ubegavede (Kvale, 1997, s. 166-167). På trods af dette vælger vi at transskribere interviewene, da vi mener, det giver et bedre overblik over teksten samt mulighed for at lave koblinger på tværs af interviews.

Det ses som en fordel for projektet, at interviewene transskriberes, idet det strukturerer interviewsamtalerne i en form, der er tilgængelig for nærmere analyse. Struktureringen af teksterne letter således overblikket og er i sig selv begyndelsen på analysen (Kvale, 1997, s. 170).

## 4. Forhandling

Nærværende afsnit har til formål at skabe et overblik over begrebet forhandling, samt de forhold der karakteriserer og har indflydelse på en forhandling. Teorien der anvendes i afsnittet er Roy J. Lewicki, David M Saunders & Bruce Barry (Lewicki et al., 2006). Det vil være den grundlæggende struktur i en forhandling, der beskrives, samt hvilke forhold der bør tages i betragtning, når en forhandling planlægges og udføres. Denne teoretiske gennemgang af forhandlingsbegrebet vil bidrage til større forståelse for fænomenet samt bidrage til den efterfølgende analyse.

Forhandlinger kan karakteriseres ved, at der er 2 eller flere parter, dette kan være enkelte individer såvel som grupper. Mellem disse parter er der konflikt mellem behov og ønsker. Forhandlingen mod at nå frem til en fælles acceptabel løsning for parterne vil altid være et valg, da parterne i forhandlingen altid har mulighed for at trække sig. Dermed forhandler parterne, da de forventer at kunne få et bedre resultat, end hvis de forlader eller blot accepterer modpartens tilbud. I forhandlingen forventes der en give og tage proces, hvor begge parter justerer deres opening position. I processen bruges concession, som dækker over at give indrømmelser og nærme sig den anden part, for eksempel ved prisnedslag eller i anden form ændre et krav og rykke det nærmere modpartens. Det er karakteristisk, at parterne foretrækker forhandlingen frem for en åben konflikt, hvor den ene gennemtrumfer en løsning. Afgørende i en forhandling er både håndterbare og ikke håndterbare elementer. Ikke håndterbare elementer kan være psykologiske motiver som eksempelvis behovet for at vinde eller være fair (Lewicki et al., 2006, s. 6-8, 13).

Succesrige forhandlingsresultater og processer skabes, når forhandleren er velforberedt og på forhånd afklaret omkring mange af de mulige konflikter. Forberedelserne går ikke alene på at nå frem til, hvad der ønskes at få ud af forhandlingen og at fastsætte egne mål. Den gode forberedelse indeholder en langt mere omfattende afklaring omkring egne interesser og position, men også søgen forståelse for den anden forhandlers interesser og position (Lewicki et al., 2006, s. 517). Forskellen på position og interesser ligger i, at med position refereres til hvad det er for en handling, forhandleren ønsker foretaget, mens interessen er det egentlige behov. Hvis der fokuseres på positionen, tages der ikke højde for, at det egentlige behov måske kan tilfredsstilles på mere end en måde (Lewicki et al., 2006, s. 78-79). Derfor skal forhandleren kende sine egne interesser, det hjælper til, at forhandleren kan være mere fleksibel i sin tilgang til en løsningsmodel. Hvis forhandleren kender modpartens interesser, bliver det også nemmere at opstille tilbud, som virker attraktive for modparten (Lewicki et al., 2006, s. 517).

At forhandleren forstår egne og modpartens interesser, er ikke tilstrækkeligt i alle typer forhandlinger. Vedkommende bør også kende sine forskellige positioner. Først og fremmest bør forhandleren være afklaret omkring sit resistance point, som er forhandlerens nederste grænse for, hvad denne vil acceptere som resultat af forhandlingen. Initial point er det tilbud, som forhandleren bruger til åbning af forhandlingen, mens target point er forhandlerens ønskede resultat i forhandlingen (Lewicki et al., 2006, s. 33-34). Hvis forhandleren kan opnå indsigt i modpartens positioner, vil det være en styrke, idet det gør det nemmere for forhandleren at fastlægge sit initial point (Lewicki et al., 2006, s. 38-41). Denne indsigt mindsker risikoen for, at starte ud med et punkt der ligger langt fra settlement range, den fælles forhandlingsramme, som er punktet mellem de 2 forhandlers resistance points (Lewicki et al., 2006, s. 35). Hvad der også er vigtigt som grundlag for en god forhandling er, at de opstillede mål og positioner skal være realistiske (Lewicki et al., 2006, s. 102-105).

Forhandlerne skal være bevidste om sammensætningen af forhandlingens bargaining Mix, dette er de forskellige parametre, der forhandles om (Lewicki et al., 2006, s. 37). I en overenskomst udgør bargaining Mix uover lønforhold blandt andet arbejdstider, ferier, barsel osv. Hvert punkt i bargaining Mixet har deres eget starting, target og resistance point. Begge parter skal have et bredt kendskab til dette, samt være bevidst omkring hvor deres hovedinteresser er (Lewicki et al., 2006, s. 37).

Når forhandleren skal fastsætte sit starting, target og resistance point, er det afgørende, at han kender sine alternativer og samtidig arbejder med disse. Der skal ikke alene arbejdes med den mulighed, som umiddelbart anses som mest gunstig, men også arbejdes aktivt med alternativer. Et sådan alternativ betegnes BATNA, Best-Alternative-To-a-Negotiated Agreement (Lewicki et al., 2006, s. 11). BATNA'er giver forhandleren en vis fleksibilitet og er en kilde til styrket forhandlingsgrundlag.

BATNA kan med fordel anses som en genvej til magt i forhandlingen eller indflydelse derpå. Den dygtige forhandler vil kunne bruge sin BATNA som et stærkt kort i forhandlingen ved at gøre modparten opmærksom på at vedkommende ikke nødvendigvis behøver at indgå denne aftale, fordi der er andre muligheder. Det lægger pres på modparten og forøger sandsynligvis chancen for, at modparten giver indrømmelser (Lewicki et al., 2006, s. 200, 230). BATNA er også til hjælp, når positionerne skal fastlægges, da forhandleren kan lægge sit resistance point på baggrund af sin BATNA, og derfor lægge det ved den værdi forhandleren anser BATNA for at have (Lewicki et al., 2006, s. 37). En af de faktorer, der afgør, om forhandleren får udnyttet sin BATNA bedst muligt er, om han formår at få kommunikeret ud, at han har et alternativ, og hvor attraktivt det er for ham. Hvis ikke forhandleren formår dette, risikerer forhandleren i

stedet at skabe forvirring omkring, hvorfor han har lagt sit resistance point, som han har, samtidig med at indflydelsen forsvinder (Lewicki et al., 2006 s. 166-167).

En stærk BATNA er en af de måder, hvorpå en forhandler kan styrke sin magt i en forhandling. Magtforholdet i en forhandling er af afgørende betydning for forhandlingsforløbet, da magten hjælper forhandleren til at nå sit ønskede mål, det er dog meget forskelligt fra person til person, hvordan forhandleren håndterer og udnytter sin magt, ligeledes er modpartens respons afgørende (Lewicki et al., 2006 s. 184, 187). Der er forskellige typer af magt, eksempelvis informationer, herunder facts og data der kan underbygge argumenter. Personlighed har også indflydelse for magtforholdet, og hvordan en person håndterer sin magtposition. Magt kan også være tilknyttet en position, eksempelvis en titel som direktør, men også kontrol over resourcer i en virksomhed. En anden adgang til magt er igennem relationer, dette kan være netværk, gensidig afhængighed eller hvis forhandleren optræder som forbillede overfor andre. Det er vigtigt, at forhandleren inden en forhandling er afklaret omkring magtpositionerne, og hvordan vedkommende vil forholde sig til modpartens magt, især hvis forhandleren er den med mindst magt i forhandlingen (Lewicki et al., 2006, s. 188-202).

Endnu et forhold, som forhandleren bør tage i betragtning, før forhandlingen går i gang, er relationen til den anden forhandler. Ligeledes måden hvorpå der skal forhandles, hvilke taktikker der skal tages i brug, og hvilke mål der bør være primære for forhandlingen (Lewicki et al., 2006, s. 275).

#### **4.1. Fundamentale strukturer i en forhandling**

Overordnet set skelnes mellem 2 typer forhandlinger, distributiv og integrativ. Hvilken tilgang der benyttes, påvirkes af, hvordan forhandlerne opfatter emnerne der forhandles om, som en ressource af fast karakter eller som en der udvikles og udvides. Såfremt forhandleren opfatter ressourcen som af fast karakter, vil forhandleren forsøge at få den størst mulige andel af emnet. Hermed bliver der tale om en win-loose situation, som betegnes ved distributiv forhandling. Når forhandleren derimod anser emnet for et, der kan ændres og udvides, vil han i reglen forsøge at udvide emnet, så begge parter kan få en større del. I så fald er der tale om en win-win situation, eller integrativ forhandling (Lewicki et al., 2006, s. 15). Der forekommer dog også forhandlinger, der er en kombination af disse. Denne forhandlingstype betegnes Mixed-Motive, og er den mest almindelige form for forhandling. Derfor er det vigtigt, at en forhandler kender til begge typer af processer og strategier (Lewicki et al., 2006, s. 100). Det kan være svært for forhandleren at skelne mellem, hvornår der skal bruges distributive og integrative taktikker (Lewicki et al., 2006, s. 16).

Hvilken type forhandling der er tale om afgør i store træk, hvilken forhandlingsstrategi der benyttes, og hvilket udfald forhandlerne ønsker. Nedenfor ses en nærmere beskrivelse af de 2 overordnede forhandlingstyper distributiv og integrativ forhandling.

#### **4.1.1. Distributiv forhandling**

Ud fra ovenstående introduktion står det klart, at integrativ forhandling bør være den mest fordelagtige. Men da mange forhandlinger er distributive eller indeholder distributive elementer, er der grund til at sætte sig grundigt ind i distributiv forhandling. Eksempelvis kan en forhandler stå overfor en distributiv modpart, der ikke tillader den integrative forhandling. Det er også en mulighed at befinde sig i situationer, hvor der er tale om en fast ressource, som ikke kan udvides, hvorfor det er nødvendigt at kæmpe for sin del af værdien. Endelig kommer der i de fleste forhandlinger et tidspunkt, hvor den værdi der er opbygget og udvidet skal fordeles. Her kan distributiv forhandlingsstrategi ofte vise sig at være fordelagtig (Lewicki et al., 2006, s. 32-33).

Forhandlerens positioner, der omtales i forrige afsnit, er særligt vigtige i en distributiv forhandling, da deltagerne i denne type forhandling har en forudindtaget holdning til, at værdien ikke kan udvides, samt at parternes interesser er modstridende (Lewicki et al., 2006, s. 32-33). Distributive forhandlinger har ofte et snævert bargaining mix, der har indflydelse på, den strategi der lægges. I positionerne skal der ikke alene tages højde for det vigtigste parameter, der i eksempelvis bilkøb ofte er pris. Forhandleren bør overveje positionerne for de enkelte parametre i bargaining mixet, således at vedkommende kan tilpasse parametrene under forhandlingen. Eksempelvis ved at acceptere en højere pris på bilen til fordel for mere ekstraudstyr. Ved at forhandle om flere faktorer i en forhandling vil forhandleren kunne gå på kompromis på, for ham, mindre vigtige områder, men holde fast i andre. På den måde vil forhandleren kunne opnå en mere smidig forhandlingssituation, idet begge forhandlere har mulighed for at opnå små sejre (Lewicki et al., 2006, s. 37-38).

En række forhandlingstaktikker, som kan benyttes i distributive forhandlinger, er benævnt hard-ball taktikker. Taktikker som skal presse den anden forhandler til at handle på en vis, som denne ikke ville have gjort under andre omstændigheder. Indenfor disse hard-ball taktikker kan nævnes Good Cop/Bad Cop, Lowball/Highball, Bogey, The Nibble, Chicken, Intimidation, Aggressive Behavior og Snow Job. Good Cop/Bad Cop udføres af to forhandlere fra samme team, den ene lægger ud med en hård opening position, trusler og en grov opførsel, herefter kommer vedkommende med en undskyldning for at forlade rummet, hvorefter den anden forhandler fra sammen team indtager rollen som Good Cop. Denne forhandler søger at nå en hur-

tig aftale, inden den anden forhandler vender tilbage og besværliggør forhandlingen. Low-ball/Highball er, når en forhandlers opening position er enten absurd høj eller lav. Dette gøres i håb om, at modparten overskrider sit resistance point. Bogey er, når en forhandler giver udtryk for, at et af de forhold der forhandles, er af væsentlig højere værdi end det egentlig er. Dette kan gøres for, at opnår et større nedslag på et andet forhold hvis dette opgives. The Nibble er, når forhandleren kun går efter et lavt nedslag, men i stedet beder om at få noget andet med i handlen. Chicken er, når en forhandler kombinerer et stort bluff med en truende adfærd. Formålet er at true modparten til at trække sig og give, hvad der bliver forlangt. Intimidation er en generel truende adfærd, der søger at presse modparten til en aftale. Aggressive Behavior minder om intimidation, men kan indeholde mere pres på modparten samt flere fysiske udtryk for uvenlighed. Snow Job er, når en forhandler overdynger modparten med informationer for at forvirre modparten til at træffe en beslutning, som denne ellers ikke ville have truffet. De fremgangsmåder, der her beskrives, vidner om at der i forhandlinger foregår et skuespil, hvor den virkelighed der præsenteres ikke er den eneste virkelighed. Det er interessant, at se hvordan disse taktikker kan betragtes ud fra et empirisk udgangspunkt.

Hard-ball taktikker vurderes af Lewicki, Saunders og Barry ikke som anbefalelsesværdige, da det kan skade forhandlerens ry og ødelægge relationen til modparten at benytte dem. Måder, hvorpå en forhandler kan håndtere en situation, hvor en modpart benytter sig af hard-ball taktikker, er ved at ignorere dem, diskutere dem, afvise dem venligt eller forsøge at vinde empati hos den anden forhandler (Lewicki. et al., 2006, s. 60-62).

Hvis der igen tages udgangspunkt i bilkøbet, vil mere fordelagtige forhandlingstaktikker være de 4 følgende:

1. Søge en aftale nærmere bilsælgers resistance point. Det opnås lettest, såfremt forhandleren har indsigt i dette. Et sådant indblik kan opnås indirekte eksempelvis ved, at se på hvad lignende biler er solgt til og måske få indblik i sælgers bilsalg den sidste måneds tid, eller direkte ved at spørge sælger selv hvad der er nederste grænse for, hvad han kan acceptere (Lewicki et al., 2006, s. 38, 40).
2. Påvirke sælgers resistance point, her kan forhandleren eksempelvis undgå at vise begejstring for bilen, kun fremvise sagen fra sider der støtter op om, at sælger skal sænke sit resistance point eller prøve at påvirke sælgers opfattelse af bilens værdi (Lewicki et al., 2006, s. 38, 43-46).
3. Overbevise sælger om at prisen skal nedsættes, hvis der skal opnås base for forhandling, fordi der er negativ settlement range.

4. Overbevise sælger om at den pris der tilbydes, er det bedste der kan opnås. Dette vil være et fordelagtigt udfald, da det sandsynligvis medfører, at begge parter ved afsluttet handel i så fald vil mene at have gjort det godt. Det kan eksempelvis opnås ved, at få andre til at tilkendegive overfor sælger at prisen er for høj (Lewicki et al., 2006, s. 38, 47).

De taktikker, der i teorien præsenteres som distributive, synes at være af overfladisk karakter, da de indeholder snævert indblik i de sociale forhold, der må gøre sig gældende. Ligeledes forholder disse sig ikke til den kontekst, der må være afgørende for fremgangsmåden. Anvendelighed af disse kan derfor betvivles.

Det, der er vigtigt for en distributiv forhandler, er altså at være i stand til at udforske og påvirke modpartens resistance point. Yderligere er det vigtigt at være bevidst omkring, hvordan den pågældende, som forhandler, anvender sine Concessions i forhandlingen. Det er sjældent en god ide at lægge sit opening offer for tæt på sit resistance point, da der i forhandlingen skal være plads til at give nedslag. Der synes at være en højere tilfredshed med udfaldet af en forhandling, hvis der gives concessions fra begge parter. Ofte forventes det, at når den ene part giver et nedslag, følger modparten med at gøre en lignende gestus. Det er afgørende, hvordan disse concessions falder, da dette kan indikere, hvor tæt forhandleren er på modpartens resistance point. Bliver indrømmelserne mindre og mindre, og svære at fremskaffe, kan det være et udtryk for, at vedkommende er tæt på resistance point. Dette kan give modparten mere tilfredsstillelse på baggrund af en forventning om at være nået frem til det bedst mulige resultat (Lewicki et al., 2006, s. 50-53).

Der er ligeledes flere fremgangsmåder, når forhandlingen skal afsluttes. Forhandleren kan eksempelvis give to eller tre alternativer, som modparten kan vælge imellem, eller blot antage at de er nået til enighed. Har parterne svært ved at nå en aftale, kan de også dele uligheden, eller en forhandler kan vælge at give en særlig concession til sidst for at indgå aftalen (Lewicki et al., 2006, s. 59-60). De teoretiske betragtninger, der her er skildret, bygger alle på den interaktion, der er mellem parterne, og hvordan denne skal foregå og tilpasses. I teorien beskrives strukturerne som forholdsvis klare, det er dog interessant at undersøge, hvordan disse institutioner fungerer når der tages højde for konteksten og de sociale processer.

#### **4.1.2. Integrativ forhandling**

Den integrative forhandling har til formål, at nå frem til et resultat som begge parter finder fordelagtig. Dette betragtes som en win-win situation for parterne i forhandlingen, da formålet er at arbejde sammen for derved at skabe mere værdi i forhandlingen, dette skal ses i mod-



sætning til den distributive forhandling, hvor der forhandles om en fast værdi. Dermed har begge parter mulighed for at indfri deres mål (Lewicki et al., 2006, s. 71).

For at opnå et optimalt integrativt forløb er der nogle indstillinger, forhandleren bør have på forhånd. Først og fremmest bør der være fri informationsudveksling. Manglen på informationsudveksling er ofte årsagen til, at der ikke opnås et integrativt forløb. Forhandlerne skal være villige til at afsløre deres mål. Dette kræver også informationsudveksling omkring alternativer. Et andet forhold er, at forhandlerne skal søge at forstå den anden parts behov og interesser. Herved kan forhandleren hjælpe til at finde en løsning, der tilfredsstillende egner sig og modpartens behov. Det står i modsætning til den distributive forhandling, hvor forhandleren ikke gør en større indsats for at forstå modpartens behov. For at opretholde fri udveksling af information bør parterne fokusere på ligheder i stedet for forskelle. Dette kan medføre revidering af eksisterende individuelle mål. Afslutningsvist bør der søges efter løsninger, der tilfredsstillende behovene hos begge parter. Udover at være bevidst om egne interesser og behov skal forhandleren også være fleksibel i forhold til at møde modpartens interesser og behov. Dermed skal konkurrencen, om at få mere ud af modparten end forhandleren selv giver, lægges til side (Lewicki et al., 2006, s. 73-75).

De betragtninger, der her præsenteres, synes at være meget idealistiske. Eksempelvis synes fri informationsudveksling ikke umiddelbart at stemme overens med Goffmans betragtninger om, at der er forskel på frontstage og backstage. Det er i backstagesituationer der er fri udveksling af informationer, disse backstage situationer er ikke frit tilgængelige for publikum, der i forhandlinger umiddelbart synes at være modparten. Ligeledes synes der, at ligge en forståelse af at informationer kan videregives, og modparten dermed vil opfatte dem tilsvarende, hvilket ikke stemmer overens med vores ontologiske opfattelse. Hvor vi mener, at individer erkender forhold ud fra deres biografisk betingede situation og derfor ikke erkender ting ens, side 16-17.

En integrativ forhandling bygges op om 4 overordnede faser (Lewicki et al., 2006, s. 75).

1. Definer problemet så det er accepteret af begge sider. Mens den ene part anser konflikten i forhandlingen som udsprunget af, at modparten er stædig, anser modparten måske problemet som, at forhandler 1 har alt for mange krav. Et sådan udgangspunkt er ikke en god base for en integrativ forhandling, hvor der helst skal opnås en god fælles forståelse, derfor er der i integrativ forhandling en række uskrevne regler for, hvordan problemet skal defineres. Hav så få forhåndsantagelser med ind i forhandlingen som muligt, begge parter skal være indstillede på at være neutrale, definere problemet som mål, ikke proces, derfor skal problemformuleringen strømlines, så den alene

er bygget op omkring, hvor forhandlerne vil hen. Forhandlerne må ikke inddrage deres personlige uoverensstemmelser eller pålægge andre skylden for problemet (Lewicki et al., 2006, s. 76-80).

2. Opnå fuld forståelse for problemet. Vigtigt for den gode forhandling er, at parterne tilgodeser hinandens interesser, for at gøre det er det nødvendigt med indblik i disse. Dette er essentielt, da forhandlerens mål ikke altid er den eneste måde, hvorpå interesserne kan tilfredsstilles. Det er derfor lettere for forhandlerne at nå frem til en gensidig acceptabel løsning, hvis der fokuseres på at dække interesser frem for at nå mål. Da disse kan være i uoverensstemmelse, og det derfor kan lede til distributiv forhandlingsstrategi. Et element, der her skal tages i betragtning, er, at forhandlerne kan have flere forskellige typer af interesser. Her skelnes mellem, konkrete interesser som eksempelvis prisen på bilen. Ønsker for processen, som er måden hvorpå forhandlingen forløber. Interesser for relationen, måske er der tale om 2 parter, hvor udfaldet af forhandlinger er mindre vigtig, end at den gode relation bevares, eksempelvis i parforhold eller mellem kollegaer. Interesser for principper og etik, disse kan være uoverensstemmende og er oftest meget følsomme områder, hvorfor det er vigtigt at være varsom (Lewicki et al., 2006, s. 78-81).
3. Generere alternative løsninger. Når der er et uddybende kendskab til det konkrete problem, og forhandlerne kender hinandens interesser, bør de udvikle forskellige løsninger som kan dække flest mulige behov og interesser. Dette kan gøres på flere måder, eksempelvis kan ressourcerne udvides, så det er muligt at lave handlen større og dermed lade flere elementer indgå. Forhandlerne kan også prioritere lavere rangerende værdier, og derved se om forhandlerne hver især kan yde concessions (Lewicki et al., 2006, s. 89).
4. Evaluer og vælg mellem alternativer. Endelig skal antallet af muligheder reduceres, så forhandlerne kan blive enige om det bedste alternativ. Alternativerne skal evalueres på baggrund af fælles kriterier, for derved at nå frem til den løsning som tilfredsstiller flest mulige af den anden parts behov. En forhandler skal være opmærksom på, at uoverensstemmelser kan opstå i denne sidste fase, netop fordi forhandlerne evaluerer på baggrund af forskellige kriterier, de skal derfor være klar til, at retfærdiggøre hvorfor de anskuer tingene, som de gør. Denne fase kan trække ud, og det kan være nødvendigt, at forhandlerne får en timeout for at lægge en stemning af sig og genoverveje positionerne, for herved at undgå at forhandlingen i denne sidste fase udvikler sig til en distributiv forhandling (Lewicki et al., 2006, s. 89-92).

Disse fire faser præsenterer ligeledes et ideal omkring den integrative forhandling. Betragtningerne bygger i høj grad på objektiv tankegang, hvor det er muligt at være neutral og tilsidesætte sine forhåndsantagelser og hermed referencerammer. Der synes ikke i tilstrækkelig grad at tages højde for den kompleksitet, vi mener en forhandling indeholder. Herunder hvordan de forskellige virkeligheder tilpasses, og hvilke institutioner der har indflydelse på forhandlingssituationen. Vi mener dog, at nogle af vurderingerne er af afgørende indflydelse i forhandlinger, men med en langt større kompleksitet end nærværende teori præsenterer. Eksempelvis synes det at generere alternative løsninger som værende vigtigt, men det er ikke tydeligt hvad dette indebærer og hvilke processer der indgår heri. De metateoretiske analyser og den indsamlede empiri vil bidrage til at belyse sådanne forhold.

## **4.2. Håndtering af paradokser**

Forhandlinger er fyldt med modsætningsforhold, som forhandleren må lære at forstå og mestre, der vil her gennemgås 4 af de mest almindelige paradokser (Lewicki et al., 2006, s. 520-522):

### **4.2.1. Kræve versus kreere værdi**

Et af de første valg, forhandlere står overfor, er, at vælge om de vil have en distributiv eller integrativ tilgang til forhandlingen. Valget afhænger i høj grad af, om forhandleren mener, ressourcen kan udvides, altså om der kan skabes værdi. Her er tilfældet oftest, at forhandlere har en forudindtaget indstilling om, at der skal kræves værdi. Som resultat opleves ofte, at der ikke kommer den værdi ud af en forhandling, som der burde være kommet. Kilden til, såvel som manglende, værdiskabelse ligger ofte i forskellene mellem parterne. Men i stedet for at fokusere på forskelligheder, bør der fokuseres på, at det måske ikke er det samme der ønskes opnået i forhandlingen. Et simpelt eksempel kan være, at mens interessen for den ene kan være mere i løn, kan interessen for den anden være ikke at forpligtige sig til en fast lønstigning. Begge interesser kan i det her tilfælde imødekommes ved, at arbejdsgiver giver medarbejder en bonus, derved bliver resultatet værdifuldt for begge parter (Lewicki et al., 2006, s. 15-17). Kilden til forandring kan altså findes i de første 3 faser af integrativ forhandling, som forklaret side 33-34, mens den 4. fase indebærer at kræve værdi (Lewicki et al., 2006, s. 75). 4. fase er lig den distributive forhandling, som i sin grundform går ud på at kræve værdi (Lewicki et al., 2006, s. 32-33).

### **4.2.2. Stå ved sine principper versus følge med flowet**

Gennem en forhandling sker der almindeligvis det, at forhandlerne påvirker hinanden, og dermed også hinandens interesser (Lewicki et al., 2005, s. 80-81). En forhandling løber over flere

faser, hvor interaktionen, relationerne og begge forhandlernes syn på interesser og mål formes løbende (Lewicki et al., 2006, s. 110-113).

På den ene side er det gavnligt, at forhandlere ikke holder fast ved løsningsmodeller og processer, men samtidig er der principper, som ikke bør gives afkald på, eksempelvis etik omkring hvordan der forhandles (Lewicki et al., 2006, s. 241-243). En konsekvens ved ikke at stå ved sine principper omkring etik er, at forhandleren kan komme til at fremstå som utroværdig og muligvis plette sit ry (Lewicki et al., 2006, s. 521).

#### **4.2.3. Fastholde strategien versus jage nye muligheder**

En ofte overset del, af at være en dygtig forhandler, er en veltilrettelagt strategi. Det er en uheldig tendens, da det kan medføre, at forhandleren ikke har tilstrækkeligt fundament for sine positioner. Forhandlerne kender ikke styrker og svagheder hverken for sig selv eller for modparten og det er naivt som forhandler, at forvente der kan træffes hurtige og samtidig smarte beslutninger alene på baggrund af erfaringer (Lewicki et al., 2006 s. 102). Dette indblik, i problemstillinger, bargaining mix, interesser, begrænsninger og alternativer, positioner, den sociale kontekst, modparten, planlægning af forsvar og præsentation og protokollen for processen, skal ses som den indsigt, det kræver at træffe hurtige beslutninger (Lewicki et al., 2006, s. 113). Dermed sagt at grundig forberedelse og udarbejdelse af en strategi er en nødvendighed, både når den skal følges, og når nye muligheder skal jages (Lewicki et al., 2006, s. 521).

#### **4.2.4. Ærlig og åben versus lukket og uigennemskuelig**

Der er et stort paradoks, omkring hvor meget forhandleren skal afsløre omkring sin viden og sine interesser til den anden part. Dilemmaerne her er ærlighed og tillid. Det betragtes som uetisk, at mislede modparten til at tro at vedkommende har en anden position, for dermed at forbedre sit forhandlingsgrundlag. Forhandleren oplever et dilemma omkring, hvorvidt vedkommende tør stole på, at modparten ikke misbruger tilliden. Modparten kan bruge information imod forhandleren frem for at hjælpe denne. Eksempelvis vil en modpart der kender den anden parts resistance point, officielt sætte sit resistance point samme sted, selvom vedkommende ville have været villig til at tilbyde mere (Lewicki et al., 2006, s. 14). På den anden side fremhæver Lewicki, Saunders og Barry at manglende evne til at nå en aftale i en forhandling ofte skyldes mangel på informationsudveksling. At manglende informationsudveksling er skadeligt for en forhandling skyldes, at parterne ikke har tilstrækkeligt kendskab til hinandens interesser og derved ikke kan tage højde for disse i problemløsningsfasen. I den optimale for-

handling bør begge parter derfor have høj etik og være villige til at dele deres interesser og viden, samtidig med at de lytter aktivt til modparten (Lewicki et al., 2006, s. 75).

### **4.3. Ikke håndgribelige forhold**

En hyppig observeret fejl i forhandlinger er, at forhandlerne glemmer at tage højde for de faktorer, de ikke umiddelbart forhandler om. Disse kan betragtes som uhåndgribelige forhold, der er af psykologisk karakter. Uhåndgribelige forhold indgår i så godt som alle forhandlinger, og netop fordi de er uhåndgribelig, kan de være svære at være opmærksomme på og tage højde for (Lewicki et al., 2006, s.522). Forhandlere må ikke overse disse forhold, idet de har enorm indflydelse på forhandlingsprocessen, og hvad forhandleren såvel som modparten i den pågældende situation opfatter som fair og god etik (Lewicki et al., 2006, s. 8).

Eksempelvis kan målet for en forhandler være at bevare den gode relation, fordi vedkommende mener, relationen går forud for den enkelte forhandling. Dette vil i høj grad påvirke forhandlerens taktik hen mod det integrative forløb. For en anden forhandler kan målet være at imponere chefen med gode resultater, hvorfor vedkommende har en mere aggressiv distributiv strategi (Lewicki et al., 2006, s. 104). Det kan være svært og nærmest umuligt for en forhandler at gennemskue, hvorfor den anden forhandler agerer, som vedkommende gør. Derfor må en forhandler, når der ikke er nogen umiddelbar grund til, at modparten agerer som vedkommende gør, prøve at fokusere på de elementer, som ikke umiddelbart er synlige. Dette kan være lettere, hvis forhandleren har erfaring med modparten, og derfor ved, hvordan vedkommende plejer at agere i en forhandlingssituation. Det er ikke nok, at forhandleren er opmærksom på de uhåndterbare elementer, der påvirker modparten, forhandleren bør også vide, hvad han selv påvirkes af (Lewicki et al., 2006, s. 522-523).

Uhåndterbare elementer kan også benyttes aktivt i en forhandling. Hvis forhandleren har gennemskuet, at modparten eksempelvis kan blødes op ved at lade vedkommende fremstå som den med mest viden om emnet og den stærkeste i forhandlingen, kan det være vejen mod den gode forhandling (Lewicki et al., 2006, s. 91).

### **4.4. Plej og beskyt omdømmet**

Forhandlerens forhåndsantagelser om hinanden er afgørende for, hvordan en forhandling kommer fra start. Et omdømme er, hvordan andre mindes en person og hvad andre har hørt om vedkommende, den opfattede identitet (Lewicki et al., 2006, s. 286). Her er det særligt vigtigt at fokusere på sin integritet som forhandler og værne om sit etiske regelsæt, idet det afgør om modparten stoler på dig (Lewicki et al., 2006, s. 216). Et omdømme er skrøbeligt, og hvis det først er mærket, kan det være svært og langsommeligt at genopbygge. En forhandler kan

sagtens være en frygtet modforhandler og stadig have godt ry. Det kan være et ry for at være skarp og retfærdig (Lewicki et al., 2006, s.524).

Netop modpartens ry er noget, en forhandler bør lade indgå aktivt i sin strategi planlægning for en forhandling. Er modparten kendt for at være integrativ, distributiv eller bruge hard-ball taktikker. Det er faktorer, der har stor indflydelse på, hvordan en forhandler selv skal agere i en forhandling, hvilket forsvar og angreb der skal forberedes. En fælde her kan være ikke at fokusere på, hvordan modparten rent faktisk agerer, men på vedkommendes ry, hvilket kan føre til en forkert taktik i forhold til forhandlingssituationen (Lewicki et al., 2006, s. 127-128, 258).

Samtidig bør forhandleren lægge en plan for, hvordan vedkommende kan beskytte sig eget ry. Et eksempel kan være en ny forhandler, som er stereotypiseret af modparten, der derfor forventer, at forhandleren ikke besidder tilstrækkelig viden til at deltage i forhandlingen. Sådanne typificeringer kan afspejle modpartens erfaring med en anden forhandler fra samme organisation, som derfor overføres til den nye forhandler. Der er en uheldig tendens til, at mennesker støtter op om en sådan misopfattelse i deres adfærd. Dette ved kun at fæstne sig ved de ting der støtter op om den eksisterende opfattelse (Lewicki et al., 2006, s. 133-135). Her behandles i teorien nogle af de typedannelser, som vi også finder afgørende ud fra vores videnskabsteoretiske betragtninger. Det er interessant at se, hvordan disse spiller ind i empirien.

#### **4.5. Rationalitet og rimelighed**

Forståelse for hvordan mennesker opfatter og håndterer informationer er vigtigt for at forstå, hvorfor de agerer, som de gør under en forhandling. Alle forhandlere opfatter situationer med hvert deres sæt briller afhængigt af fortid, tanker om fremtiden og aktuel sindstilstand. Denne meget subjektive virkelighedsopfattelse kan føre til forvrængninger af helhedsbilledet og dårlig kommunikation mellem forhandlerne (Lewicki et al., 2006, s. 132-133). Dertil kommer, at mennesker har en tendens til at projicere deres virkelighedsbillede over på andre, hvorfor en handling, baseret på modpartens virkelighedsbillede, kan virke uligevægtig og upassende for forhandleren (Lewicki et al., 2006, s. 135).

Der ses en tendens til, at forhandlerne gentager de samme fejl igen og igen. Det er ofte tilfældet, at forhandlerens fejl er, at vedkommende ikke kan se udover sine forudgående forventninger, og derfor fortsat agerer på baggrund af disse. Dette kan skyldes, at vedkommende ikke kan erkende, at det rent faktisk er muligt at lave forhandlingen til en win-win situation. Andre risikogrupper for fejlerkendelse er, at forhandleren ikke værdsætter sejren, hvis modparten uden videre accepterer forhandlerens krav, for høj selvtillid, faste rutiner eller manglende tillid

til modpartens argumenter og concessions (Lewicki et al., 2006, s. 144-152). Disse fejlerkendelser opstår ofte på baggrund af den aktuelle sindstilstand, følelser og humør. Her kan forhandleren prøve at manipulere med egne og modparts følelser i forhandlingen, for at den skal blive nemmere. Eksempelvis ved at reagere stærkt på noget, som forhandleren egentlig ikke anser for så vigtigt. Det er dog noget, forhandleren skal være varsom med, da det kan give vedkommende ry for at være manipulerende (Lewicki et al., 2006, s. 155-160).

En mere fordelagtig facon er at forsøge at opnå forståelse for modpartens virkelighedsopfattelse gennem framing. Begrebet framing behandles også af Goffman, og vil bidrage til senere analyser. Her kommunikerer forhandlerne omkring deres tanker, for at lade den anden part skabe forståelse for hvordan de opfatter tingene. Ad den vej påvirker forhandlerne hinandens virkelighedsbilleder, så de forventes at nærme sig hinanden, hvorved forståelsen for modpartens positioner igen bliver større (Lewicki et al., 2006, s. 135-136).

Disse betragtninger stemmer i højere grad overens med vores videnskabsteoretiske udgangspunkt end tidligere udsagn. Teorien synes at være logisk inkonsistent, da den både tager afsæt i objektive og subjektive virkelighedskonstruktioner. Vi har valgt at udelade en dybdegående analyse og diskussion af teorien, men hæfter os ved, at den til tider virker selvmodsigende. Eksempelvis frarådes skuespillet, men samtidig anbefales det at reagere kraftigt, på forhold som ikke anses for vigtige. På samme vis frarådes Hard-ball taktikker, men samtidig anbefales forhold der minder om disse. Hermed er det svært, at skelne mellem de strategier teorien betragter som fordelagtige, og dem der frarådes. Vi mener dog stadig, at flere af betragtningerne er anvendelige og kan diskuteres ud fra vores subjektivistiske udgangspunkt. Teorien synes i høj grad at skildre hverdagsbetragtninger, der bevæger sig på et generaliserende plan. Disse generaliseringer vil blive diskuteret fra et metateoretisk perspektiv, hvor der tages højde for subjektive virkeligheder. Der er i teorien flere koblinger til vores videnskabsteoretiske betragtninger og projektets problemstilling. Teoriens sammenfald med Goffmans teatermetafor og det subjektivistiske paradigme vil i senere afsnit fremhæves.

## 5. Empiri

Afsnittet har til formål at skabe forståelse for den empiri, der er indsamlet til projektet. Efter som det er i overenskomstforhandlinger, interviewpersonerne har gjort deres erfaringer, vil der her skitseres, hvad det er for nogle forhold, der karakteriserer dette felt.

Der er mange forhold, der kunne tages i betragtning ved en gennemgang af overenskomstforhandlinger. Det antages, at de forhold, som er fremkommet naturligt gennem empirien, er de væsentligste i forhold til netop denne rapport. Hvorfor det er dem, der vil behandles i afsnittet. Gennemgangen af empirien skal forstås i forhold til Bourdieus begreber felt, kapital og habitus. Alle organisationer, der deltager i offentlige overenskomstforhandlinger, udgør således det felt, der danner udgangspunkt for analysen.

Forhandlingsområdet er præget af at være stærkt institutionaliseret. Der er således klare strukturerer, omkring hvordan forhandlingerne om en overenskomst foregår.

Overenskomstforhandlinger er karakteriserede ved, at de er evigt tilbagevendende. Forhandlingerne foregår gang på gang på nogenlunde samme vis. I disse forhandlinger starter forberedelserne med en evaluering, af hvad der blev opnået i den afsluttede forhandling, samt hvad der ønskes, der skal arbejdes videre med til næste overenskomstforhandling (Empiri, s. 57-58). I perioden mellem forhandlingerne søger parterne konstant at påvirke hinanden, blandt andet ved hele tiden at informere om egne interesser når en lejlighed byder sig. Den løbende informationsudveksling fortsætter indtil de egentlige forhandlinger. Inden disse påbegyndes, har parterne udvekslet deres krav, herefter lægges en mere konkret plan for forhandlingsforløbet (Empiri, s. 65-67). Det er ofte de samme forhandlere der mødes igen og igen. Det betyder, at relationerne og det gode samarbejde i netop den her type forhandlinger er særligt vigtige, hvorfor forhandlerne i høj grad tænker over deres opførsel, og hvordan den kan påvirke fremtidig samarbejde (Empiri, s. 7). Der gives et eksempel fra overenskomstforhandlingerne 2005, der løb relativt smertefrit af stablen, fordi der havde været en del uoverensstemmelser og problemer i 2002. Det betød i 2005, at alle parter kunne opnå noget ved at bevise for de øvrige forbund, at de var samarbejdsvillige (Empiri, s. 13).

Da det er et omfattende materiale, der forhandles, struktureres forhandlingerne således, at de første forhandlinger foregår på embedsmandsniveau. Dermed er det embedsmænd, der står for at få de indledende aftaler på plads. De forhold, de ikke kan blive enige om, lægges til side og bliver blandt de emner, der forhandles af forhandlingscheferne (Empiri, s. 15). Disse forhandlinger er struktureret således, at der normalt er 4 personer, der forhandler i et lokale for sig selv. Hermed stiller hver parti op med 2 personer. Der vil oftest være tale om de politiske



og administrative chefer. Disse har hver et team på 4-5 embedsmænd på chefniveau, der sidder i et rum ved siden af det egentlige forhandlingslokale. Chefforhandlerne kan da gå tilbage til embedsmændene, når et løsningsforslag skal analyseres og vurderes. Det er embedsmændenes opgave, at forsyne de ledende forhandlere med informationer, argumenter, synspunkter og forslag, der kan tages med ind i forhandlingerne. Embedsmændene på chefniveau har på lignende vis nogle af deres ansatte siddende i et tredje lokale, som de kan søge hjælp hos. Dette kan være, når de økonomiske konsekvenser skal beregnes, eller forslag skal vurderes i forhold til den eksisterende lovgivning (Empiri, s. 10). Yderligere vil der ofte også være en person, som har ansvaret for at alt alle de praktiske opgaver. Herunder bestilling af mad og drikke, aviser, samt at medbringe diverse kontorartikler (Empiri, s. 33).

Et andet særligt kendetegn ved overenskomstforhandlinger er, at de ofte foregår i lange seje træk, hvor blandt andet forberedelsestiden er lang. Ofte starter forhandlerne med at forberede næste overenskomstforhandling, allerede når det seneste resultat er stemt hjem (Empiri, s. 4). Alligevel er situationen i reglen, at de afgørende forhandlinger finder sted til langt ud på natten. I henhold til empirien er dette en stærkt institutionaliseret habitus. Formålet hermed er, at parterne skal have lettere ved at nå til endelig enighed. Ved de lange seje forhandlings-træk udmattes forhandlerne, og det bliver derfor lettere at få aftaler igennem (Empiri, s. 32).

Hvordan de forskellige forbund er positionerede i feltet, afhænger af de midlertidige magtpositioner i feltet (Emirbayer & Johnson, 2004, s. 4). Magtpositionerne er således påvirkelige af forbundenes brug af kapital og habitus.

Den økonomiske kapital spiller ind på flere måder. Fagforeninger har, hvis de har stor økonomisk kapital, mulighed for at strejke. Idet det er meget omkostningsfuldt, er det således arbejdsgiveren, der kan benytte økonomien aktivt, hvis de er bekendt med, at strejkekassen er tom. I en sådan situation er der mulighed for, at arbejdsgiverne kan få flere krav igennem, idet fagforbundene ikke har nogle gode alternativer og er ivrige efter at få en aftale på plads (Empiri, s. 22).

Den generelle samfundsøkonomi spiller også ind på forbundenes forhandlingsvillighed, og dermed overenskomstresultaterne. I perioder med høj arbejdsløshed og lav økonomisk vækst vil arbejdsgiverne i reglen have den største magtfaktor, i og med arbejdstagerne vil have svært ved at finde sig et andet arbejde. Omvendt har fagforeningerne den største magtfaktor, når der er lav arbejdsløshed, og arbejdsgiverne derfor skal kæmpe for at holde på deres arbejdskraft (Empiri, s. 57).

En kapital der i høj grad har indflydelse på organisationernes muligheder for at positionere sig i overenskomstforhandlingsfeltet, er social kapital. På fagforeningernes side laves koalitioner for herved at have en større magtfaktor i forhold til arbejdsgiveren. Denne magt virker stærk, fordi arbejdsgiveren ikke sidder overfor bare en faggruppe, men en helt række faggrupper, som tilsammen, ved strejke eksempelvis, kan sætte samfundet delvis ud af drift (Empiri, s. 25). Indbyrdes mellem fagforeningerne gøres der også brug af social kapital. I forhold til fagforeningskoalitioner benyttes forligsmandsloven. En lov som betyder, at det er, det samlede resultat af alle stemmer fra de fagforeninger der indgår i koalitionen, der afgør, om der stemmes for eller imod overenskomstforslaget. Det betyder, at fagforeninger med mange medlemmer eller en høj stemmeprocent har stor indflydelse på afstemningsresultatet, og på de ønsker der opstilles til forhandlingerne. I forhold til eksemplet udgør de mange medlemmer social kapital, det er en symbolsk kapital, idet den kan anerkendes i forhold til afstemning af overenskomstresultatet, mens habitus er forbundenes handling i form af, at opfordre deres medlemmer til at stemme (Empiri, s. 49).

Den kulturelle kapital ses i form af, at det er de med de højeste titler, der sidder med i de afgørende forhandlinger (Empiri, s. 32). I overenskomstforhandlinger er der en institutionaliseret forståelse af, at de der ligger højt i hierarkiet, har stor indflydelse. Derfor er det eksempelvis kraftig positionering fra arbejdsgivernes side at inddrage finansministeren i forhandlinger, idet han symboliserer en kulturel magtkapital (Empiri, s. 71).

## 6. Analyse

I analysen vil den indsamlede empiri, der er præsenteret i ovenstående afsnit, analyseres. I analysen behandles alle de overordnede diskurser, der har været fremtrædende i den indsamlede empiri. Forud for analysen er de transskriberede interviews delt op i en række overordnede diskurser. Disse vil danne grundlag for afsnittene i nærværende analyse. Under hver af disse overordnede diskurser fandt vi en række mindre diskurser, der vil repræsentere underafsnittene. Måden, hvorpå diskurserne vil blive analyseret, er ved at belyse emnerne i forhold til projektets videnskabsteori og teorien omkring forhandling. Hensigten med analysen er at fremhæve de, i henhold til empirien, vigtigste forhold i forhandlinger og anskueliggøre, hvorfor netop disse forhold er vigtige.

Analysen er inddelt i 6 overordnede diskurser, som vil blive behandlet i nævnte rækkefølge: Samarbejde, hvorunder vigtigheden af og forhold som kan fremme samarbejde vil blive behandlet. Planlægning, i hvilket der vil gennemgås, hvordan forhandlerne forbereder sig på en overenskomstforhandling. Forhandlingsinteraktion, som belyser, hvordan forhandlere agerer, samt hvilken ageren der synes mest fremmede for forhandlingen. Roller, i afsnittet behandles de roller, forhandlere kan tage, samt hvilken betydning det har hvis forhandlerne ikke er i stand til at udfylde rollen. Blokeringer, her illustreres nogle af de mest gængse forhold, der kan føre til sammenbrud i forhandlingen. Endeligt behandles udefrakommende faktorer, som er alle de faktorer, der påvirker selve forhandlingerne udenfor forhandlingslokalet.

Analysen rundes af med en Opsamling, der vil indeholde en gennemgang af diskurser, som har gjort sig gældende på tværs af alle de overordnede diskurser.

### 6.1. Samarbejde

Vi har på baggrund af vores empiri fået en tydelig forståelse for, at forhandlinger er bygget på samarbejde, der er en klar diskurs om, at dette er afgørende for succesfuld forhandling. Der synes i vid udstrækning at være overensstemmelse mellem den integrative forhandling og overenskomstforhandlinger. Gennem empirien fokuseres på, at begge parter i forhandlingen skal finde løsningen fordelagtig. Dette fokus gør sig eksempelvis gældende i nedenstående citat:

*”Al form for forhandling handler vel om at finde en form for konsensus, som gør, at begge parter har fundet en løsning, som man kan leve med på et eller andet spørgsmål” (Empiri, s. 65).*

Formålet med forhandlingen er altså ikke alene, at forhandleren selv går tilfreds fra forhandlingsbordet. Ved den succesfulde forhandling er begge parter tilfredse. At forhandlerne har dette fokus på samarbejde, kan i høj grad hænge sammen med forhandlingstypen, overenskomstforhandlinger. Som beskrevet i empiriafsnittet mødes de samme parter gang på gang, og skal forhandle, endda ofte med de samme personer, i lange perioder. Der kan argumenteres for, at der i disse relationer og langvarige samarbejder er skabt en in-gruppe, overenskomstforhandlerne imellem. De diskurser og overensstemmelser, der er repræsenteret i empirien, vidner om, at overenskomstforhandlerne igennem deres samarbejde over tid gensidigt har typificeret viden og skabt stærke socialiserede strukturer for forhandlingsforløbet og samarbejdet (Schutz, 2005, s. 34-35). I henhold til teorien fører den type langvarige relationer til, at der er mere fokus på at bevare den fælles relation end at få flest mulige krav igennem (Lewicki et al., 2006, s. 278-279). Den form for tilknytning, der er mellem fagforeninger og arbejdsgiverforeninger, betegnes Equality matching og er kendetegnet ved, at der er tale om ligeværdige parter, som på skift opnår mest i forhandlingsrunderne (Lewicki et al., 2006, s. 281).

Den proces parterne skal igennem, for at nå frem til konsensus er ofte langvarig. I empirien tegnes et billede af, at emnerne for forhandling ofte tages op løbende. Nogle emner er svære at nå til enighed om end andre. Der vil således være emner, der forhandles om 2 gange, andre 30 gange og ved andre igen, vil parterne aldrig nå til enighed (Empiri, s. 10). Det forhold, at parterne bringer de samme emner på banen ved hver overenskomstforhandling, bidrager til at lede modparten i den ønskede retning, og få denne til løbende at acceptere de konkrete krav. I empiriafsnittet beskrives det ligeledes, hvordan parterne imellem forhandlingerne jævnligt informerer om deres interesser, jævnfør side 40. Dette kan betragtes som rutinemæssige samtaler, der er af stor betydning for skabelse af virkeligheden. Via gentagelserne nærmer parterne sig hinanden, og bliver med tiden mere modtagelige overfor denne nye virkelighed, som præsenteres af modparten (Berger & Luckmann, 1966, s. 177). Tilnærmelsen sker, da parterne ikke kan erfare den samme kendsgerning på samme vis flere gange (Schutz, 2005, s. 36). Hver gang et krav forhandles, vil de pågældende have nye erkendelser, der igennem samtale ville kunne modificeres og omskære den subjektive virkelighed hos forhandlerne (Berger & Luckmann, 1966, s. 177). Om et emne da skal forhandles 2 eller 30 gange, må afhænge af hvor forskellige parternes udgangspunkter er. Dermed dannes grundlaget for at blive enige ikke kun i forhandlingslokalet, men også i den forberedelse hvor der jævnligt informeres om interesser. Ved at være godt forberedt på sine egne krav og ønsker, og ved at have sat sig grundigt ind i modpartens forventede krav og ønsker, opnås en bedre base for at nå til enighed. De forberedelser og strategier, der lægges for en forhandling, vil blive analyseret nærmere i afsnittet

Planlægning side 49. Hvad der synes, at være helt afgørende for det gode samarbejde er, at der først og fremmest søges efter overensstemmelser mellem parternes interesser. Af nedenstående fremgår, at hensigten er at finde overlappende ønsker:

*”Altså det er meget vigtigt, meget hurtigt, i en forhandling at få afdækket, om der er nogle fælles interesser for den her sag. Og i det øjeblik hvor vi ligesom har afdækket disse fælles interesser, jamen så kan vi begynde at sætte krav. Hvad skal der til for, at jeg får opfyldt mine interesser, og hvad skal der til for, at arbejdsgiveren får opfyldt sine interesser. Og det er de bedste forhandlinger, der hvor parterne har gjort sig tanker, omkring hvad de vil.” (Empiri, s. 10).*

Det fortælles, hvordan det er vigtigt for forhandlerne at vide, hvad de vil, allerede før de går ind til forhandlingen. En proces der som nævnt kræver, at forhandleren sætter sig grundigt ind i modforhandlerens og egne ønsker. Det skal også vælges, hvordan vedkommende ønsker at respondere på modpartens krav. Allerede her foregår der en forhandling. Forhandleren repræsenterer ikke egne interesser, men en organisation og et større bagland. Disse skal indbyrdes nå frem til, hvordan de vil forholde sig til egne og modpartens krav. Den forståelse, der synes at gøre sig gældende i citatet og flere steder i empirien, stemmer i vid udstrækning overens med den indstilling, en forhandler bør have for at lave en integrativ forhandling, jævnfør Teorien side 33. Som beskrevet er der stort fokus på interesser, og der udveksles jævnligt informationer om krav og synspunkter.

### **6.1.1. Udgangspunktet for at kunne samarbejde**

Som behandlet i videnskabsteorien, arbejder Goffman med skuespillet til at beskrive menneskers interaktion. Backstage er bag scenen, hvor forhandlerne ikke står overfor et publikum, og kan tale frit. Forhandlerne befinder sig backstage, når de i deres team planlægger og evaluerer de forligsmuligheder, de har. Det er i de situationer, hvor de hverken står overfor modparten, offentligheden eller organisationens medlemmer. Her kan parterne tale frit og udveksle ønsker, oplysninger og lave planer for det ”skuespil”, der sikrer de får flest mulige krav igennem, når de i forhandlingslokalet står overfor modparten. Det betragtes som en frontstage situation, når den illuderede virkelighed præsenteres overfor modparten. Vi vurderer, at der er forskellige grader af frontstage og backstage situationer. Hvor nogle er fuldstændigt iscenesatte, indeholder andre situationer elementer af begge forhold. Dette behandles yderligere senere i nærværende afsnit. Nedenfor ses et eksempel på en sådan backstage situation fra empirien:

*”Han var enestående til at tænke i plan B, C, D og E, altså hele tiden at kigge på andre krav, at kigge på det arbejdsgiverne afleverede, lyttede til hvad man hørte af meldin-*

*ger fra modparten. Som man så prøvede, at sige "vi kører efter det her", som vi så aftalte ikke. Men vi skal også have, hvis det her går galt, hvis det ikke kan lade sig gøre, har vi så en anden vej. Har vi hele tiden en flugtvej, så vi kan komme hen et andet sted, og få lavet en anden løsning der minder om det. Det er jo i virkeligheden også en form for leg på egen side. Ved at sige hvis deres melding tilbage på det er sådan, og vi siger sådan, og de så siger sådan, så er vi bare låst. Hvad kan vi så, hvad kunne plan B være, hvordan kunne vi komme udenom det isbjerg, udenom den hurtel." (Empiri, s. 27).*

Der fortælles her om, hvordan der lægges planer for de forventede udfordringer, der må komme i forhandlingen. Det er beskrevet, hvordan overenskomstforhandlerne sammen udgør en in-gruppe. De forskellige forhandlerteams må dog betragtes som forskellige in-grupper, der er langt mere socialiserede, og hvis relevanssystemer i større grad ligner hinanden. Det er blandt andet i en sådan backstage situation som ovenfor beskrevet, at medlemmerne af in-gruppen tilpasser deres relevanssystemer. Heri skabes ensartede forståelser, for de regler der eksisterer i in-gruppen om de typiske midler, der anvendes til at nå typiske mål, i typiske situationer (Schutz, 2005, s. 35). Det vil i henhold til vores videnskabsteoretiske udgangspunkt ikke være muligt at erkende tingene ens, uanset udgangspunktet. Individene i denne in-gruppe vil kunne opnå lignede erkendelser og viden (Schutz, 2005, s. 36). In-gruppens forudsætninger for at lægge disse planer bunder i en idealisering om at kunne gentage en forudgående handling. Teamet eller personer deri vil tidligere have foretaget en handling A' under omstændighederne C', hvilket har ført til resultatet S'. Her tages det for givet, at de igen vil kunne gennemføre handling A'' under de forventede omstændigheder C'', for her at fremkalde den ønskede tilstand S''. Alle disse handlinger vil dog være forskellige fra hinanden, da forhandlerne når de udfører handlingen A'', har erfaringer fra A', C' og S', dermed ville disse begivenheder være unikke og uigenkaldelige. Det er i forhandlerens common-sense tænkning, at disse unikke forhold elimineres, da disse ikke er relevante for teamets forhåndenværende formål. Teamet foretager dermed en idealisering om, "jeg kan gøre det igen", og isolerer handlingerne som værende A, C og S (Schutz, 2005, s. 44-45). De planer, teamet laver, skabes på baggrund af typificeringer, der er skabt ud fra teamets erfaringer. I nedenstående citat beskriver en forhandler de usikkerheder, der kan være omkring at udføre planlagte handlinger:

*"Man kan komme langt med at forberede sig strategisk. Først i det øjeblik man begynder at føle hinanden på tinderne. Man kan ikke være sikker på at den holder. For det kan være det viser sig undervejs, at de pakker man kan sammensætte, at det ikke nødvendigvis er dem man oprindeligt tænkte" (Empiri, s. 69).*

Teamet har på forhånd lagt planer og strategier ud fra en forventning om, at når handling A'' udføres under omstændighed C'', vil det resultere i S'', der i vid udstrækning ligner S'. Men som forhandleren i citatet siger, "man kan ikke være sikker på at det holder". Alle de forhold, der gør A'' forskellige fra A', er yderst afgørende, for det handlingsforløb der vil foregå. I denne analyse ligger der ikke en forståelse af, at planlægning er unødvendigt, tværtimod. Processen betragtes som afgørende for teamets succes. Dette analyseres yderligere under diskursen Planlægning side 49.

### 6.1.2. Fokus på interesser

Det er ikke kun på egen side, at parterne søger at være kreative og finde alternative løsninger. Under forhandlingerne sker det også, at der gøres meget ud af at samarbejde om at finde en løsning på en problemstilling. Dette gives der et eksempel på i følgende citat:

*"Men vi brugte faktisk rimelig mange timer på at prøve at lege med en tavle i fællesskab, og sige det er okay, det er vi med på, hvis vi kan finde en løsning. Det handlede konkret om, at der ikke måtte være nogen, der mistede. Kan der overhovedet findes modeller for det, så skal vi nok snakke. Så lad os prøve her. Der blev der tegnet, og så prøvede vi sådan set fra begge sider at være kreative og sige" ligger der en løsningsmulighed et eller andet sted der ude, som kan imødekomme jer"* (Empiri, s. 26).

I ovenstående gives et eksempel på en situation, hvor parterne ikke har ønsket at fravige visse krav, men samtidig ønskede at imødegå hinandens. Derfor har de valgt at prøve at nå frem til hvordan, de kan løse hinandens ønsker uden at fravige egne. For at en sådan løsningssituation kan være mulig, er samarbejde igen et kodeord. I eksemplet er det ikke muligt at finde en løsning i forhold til de opstillede krav. Alligevel prøver de at finde en løsning, men her er det ikke kravene, der er fokus på, det er interesserne. Kravene er det forhandlerne ønsker, interesserne er baggrunden for kravene. Hvis begge parter har undersøgt, hvorfor de har opstillet de krav, de har, kan det befordre en god forhandling, idet interesser ofte kan tilfredsstilles ad flere veje, end gennem de officielt angivne krav (Lewicki et al., 2006, s. 118-119). Et eksempel på dette er, at fagforeningen har et krav om eksempelvis længere fratrædelsesperiode ved opsigelse. Arbejdsgiveren er måske ikke villig til at gå med på dette krav, fordi det er for omkostnings tungt. At fagforeningen har kravet, bunder formentlig i en interesse i større sikkerhed for medlemmerne, hvilket kan opnås på flere måder. Eksempelvis at arbejdsgiver er forpligtet til at hjælpe med at finde nyt arbejde til arbejdstager eller at pensionsopsparingen sættes op med 1 %. Derfor skal forhandlerne forud for og inde i forhandlingslokalet gøre sig klart, hvorfor de stiller de krav, de gør, og hvorfor modparten stiller de krav de gør. At det også er vigtigt, at

sætte sig ind i modpartens krav skyldes, at det er lettere at finde frem til en fælles forståelse, hvis forhandleren også har indsigt i modpartens ønsker (Lewicki et al., 2006, s. 125-126).

I det samarbejde der her illustreres, har de forskellige forhandlere mulighed for at udtrykke sig. Der synes at være en kultur blandt forhandlerne, der i visse forummer tillader, at de kan udtrykke sig forholdsvist frit. Mead beskriver den sociale struktur som afgørende for samfundets udvikling. Strukturen er afgørende for individets kreativitet, da det er forbundet med det generelle aktivitetsmønster, der kendetegner den sociale proces, mennesket er engageret i (Mead, 2005, s. 246-247). Dermed sagt at strukturerne for forhandlingerne er afgørende for, hvor kreative parterne kan være. Citatet ovenfor præsenterer en situation, hvor det er muligt at være kreative sammen. Beskrives denne kreativitet og det samarbejde, der foregår parterne imellem ud fra Goffmans termer, vurderes parterne at befinde sig en backstagelignende situation.

En distributiv forhandling vil som udgangspunkt altid foregå frontstage, og altså med lukkede kort, hvor parterne ikke deler så mange oplysninger med modparten. I en integrativ forhandling derimod kan forhandlingen godt foregå med åbne kort. Altså foregår den i større grad backstage. I backstage omgivelser vil forhandlerne løsne op. Det vil antageligt hjælpe til en god stemning, hvilket igen er godt for kreativiteten og dermed for udvikling af potentielle løsninger (Sørensen, 1991, s. 112). Det specielle ved at arbejde under sådanne backstagelignende forudsætninger i samspil med modforhandleren er, at modforhandleren stadig er "tilskueren". Hermed menes, at forhandleren skal være afslappet og dele mange informationer, men samtidig optræde og være opmærksom på om der er følsomme oplysninger, som ikke bør deles med modparten, heller ikke under disse afslappede forudsætninger (Sørensen, 1991, s. 113).

Det kreative scenarium, hvor forhandlerne sammen arbejder hen imod en løsning, kan i integrative forhandlingssituationer fremmes, hvis forhandlerne på forhånd har indstillet sig på, at de skal nå frem til en løsning.

*"Og det var nok til, at de egentlig gik til forhandlingerne, og sagde okay vi skal finde en løsning. Der er meget stor forskel på, at de siger, vi skal finde en løsning, for så taler vi om, hvad skal løsningen gå ud på. End når man går til forhandling og siger der skal ikke ske noget som helst, det kan vi ikke, vi kan ikke flytte os" (Empiri, s. 77).*

Indstillingen, til om der skal samarbejdes eller ej, påvirkes af klimaet i forhandlingslokalet. En forhandler fortæller, at et godt klima med lidt humor fører til, at forhandlerne lægger paraderne ned, og er mere ærlige omkring, hvad de ønsker sig. Det er dermed, når forhandlerne er backstage, også inde i forhandlingslokalet, at det bedste forhandlingsklima opnås (Empiri, s.



45). En anden forhandler skildrer, at denne backstage opsætning for forhandlingerne ofte opnås nemmere, hvis der ikke er så mange deltagere i forhandlingslokalet. Årsagen til det er, at forhandlere i lokalet derved bedre kan afsøges muligheder. Dette skal gøres meget forsigtigt, da parterne ikke ønsker at give indrømmelser uden at få noget til gengæld (Empiri, s. 80). Det vurderes, at der opnås en større grad af fortrolighed i disse situationer. Er forhandleren derimod ikke samarbejdsindstillet, og går til forhandlingen med en "jeg vil ikke give noget" attitude, fører det til samme attitude hos modparten. En repræsentant fra arbejdsgiver siden giver udtryk for, at de denne gang reelt godt kunne have krævet mere på grund af den økonomiske situation og den relativt store arbejdsløshed. Forhandlerne valgte i tilfældet ikke at gøre det, idet der er tale om en kontinuerlig proces, og de ønskede fortsat at være på god fod med fagforeningerne. Samtidig tages der i udsagnet højde for, at magten muligvis ligger på fagforeningernes side ved næste forhandling (Empiri, s. 6).

Det samarbejde, der her er analyseret, både parterne imellem og indbyrdes i teamet, er karakteriseret ved, at de pågældende deler og udvikler viden og derigennem når frem til en fælles forståelse. Det er igennem de mange udvekslinger af perspektiver, at parterne sammen vedligeholder og skaber deres virkelighed. Den nye fælles viden skabes, når individerne overleverer deres erfaringer og forhåndenværende viden til modparten. Samtalerne er yderst brugbare med dette mål for øje (Berger & Luckmann, 1966, s. 157). Tilnærmelserne parterne imellem sker ved, at forhandlerne tager en konfliktløsende tilgang. Den problemløsende tilgang er ifølge Mead en del af det bevidste sind. Det vurderes, at være parternes sind der står for tilpasningen, der sker i løbet af forhandlingerne. Interesseperspektiver, der forhandles i disse overenskomstforhandlinger, har indflydelse på udviklingen i samfundet (Mead, 2005 s. 330).

## 6.2. Planlægning

I teori afsnittet beskrives det, hvordan forberedelse er afgørende for succes i forhandlinger. I empirien er der ligeledes en klar diskurs omkring vigtigheden af at være velforberedt til en forhandling. En forhandler udtrykker dette klart i følgende citat:

*"Altså forberedelse, forberedelse, forberedelse er jo alfa omega i forhandling. Det gælder både forberedelser til sit eget bagland, og i forhold til den man skal forhandle med."* (Empiri, s. 4).

Der er her en klar overensstemmelse mellem teorien og vores interviewpersoners grundlæggende forståelse omkring forberedelsens betydning for forhandlingsresultatet. I teori afsnittet beskrives, hvordan forhandleren må forberede sig på egne og modpartens interesser og mål med forhandlingen. Dette omfatter en analyse af egne såvel som modpartens åbningspositio-

ner, indrømmelser, hvordan de to kan drage nytte af hinanden og sammen skabe værdi osv. Som beskrevet side 45-46 i foregående afsnit, betragtes det som en backstage situation, disse forberedelser finder sted i. Forberedelsen internt i teamet foregår i et afslappet miljø, hvor medlemmernes bånd opbygges og forbedres. De tilpasser deres indbyrdes roller og den fremtoning de skal tage under selve forhandlingen. Det er helt tydeligt i empirien, at det er i dette forum, der udveksles fortrolige oplysninger, som tilskuerne, herunder modparten, ikke må få kendskab til. Disse oplysninger vil nedbryde modpartens illusioner, og virke miskrediterende for den virkelighed der præsenteres (Sørensen, 1991, s. 112).

I empiriafsnittet gennemgås det, hvordan parterne efter en overenskomstforhandling evaluerer og vurderer, hvad der ønskes og skal forhandles til næste forhandling. Imellem forhandlingerne udveksler parterne jævnligt interesser og krav. Inden forhandlingerne starter, har parterne udvekslet deres mere eller mindre konkrete krav. Når dette er gjort, planlægger begge parter hver især forhandlingsforløbet. Der tages blandt andet stilling til hvilke krav, der skal forhandles overfor hinanden, hvilken udgangsposition der tages, samt hvor teamet er nødt til at komme med indrømmelser (Empiri, s. 9) En forhandler udtaler sig:

*”Det er jo en balance i forhold til, det er en ongoing proces. Man bygger videre på foregående forhandlinger. Hvad fik vi, og hvad fik arbejdsgiver? Og så sætter man sig ned og siger, hvad er det arbejdsgiverne vil komme med næste gang. Og ud fra det så begynder vi at sige, hvordan kan det spille ind, i de krav vi gerne vil have, hvordan kan vi prøve og matche det?”* (Empiri, s. 57-58).

En anden naturlig del af forberedelsen er at vurdere hvordan magtpositioner bringes i spil, dette synes at være en generel diskurs, der tages i betragtning både bevidst og ubevidst. En forhandler udtaler herom:

*”Selvfølgelig bruger vi vores magtposition sådan hele tiden. Hvis man ser, hvor forhandlingerne foregår, så foregår de altid hos arbejdsgiverne, stort set altid. Det har noget at gøre med, her er vi på hjemmebane, her er vores redskaber. Vi kan gå ind og hente tal, vi kan få nogen til at gøre noget. (...) Så det er jo en magtposition vi udnytter ved at sige, det foregår her, det foregår i vores hus.”* (Empiri, s. 84).

Dette kan for udenforstående synes som en mindre detalje, men i praksis er det alligevel overvejelser, der indgår i de vurderinger, der gøres omkring en forhandling. At modparten optræder som gæst, kan fungere som symbolsk kapital, der eventuelt må fremkalde en opførsel, der forventes af en gæst.

### 6.2.1. Indsamling af information

De overordnede strategier og fremgangsmåder støttes op af data og statistikker. Der laves grundige vurderinger af hvilke dokumenter og informationer, der kan og skal bidrage som argumenter i forhold til forskellige krav. Dette omfatter også forberedelse i form af skuffedokumenter, i henhold til de krav modparten forventes at opstille.

*“Når vi har vores overenskomstkrav, så ligger det helt klart, hvad er det så, vi skal kunne dokumentere ned til mindste detalje. Og der har man forberedt sig rigtigt, rigtigt meget, der er lavet alle mulige analyser og beregninger og skuffedokumenter og beredskabsdokumenter.” (Empiri, s. 25).*

Roy J. Lewicki, David M Saunders & Bruce Barry skriver, at informationer er almindelig kilde til magt. Det er forhandlerens opgave at samle og organisere data og facts, som kan underbygge positioner, argumenter og forventede resultater (Lewicki et al., 2006, s. 188). Der er en klar overensstemmelse mellem teoriens vurdering af vigtigheden af dokumentation, og den forståelse der gør sig gældende i empirien. Hvilket ovenstående citat er blot et eksempel på.

Forberedelse til en forhandling kan forstås via Goffmans begreb forsvarende praksis. Formålet hermed er at forsvare sig mod undergravende begivenheder. Dette gøres ved at udøve forskellige bestræbelser. Informationsindsamlingen bidrager til, at teamet har de rette argumenter og dokumentation for deres udsagn. Hermed får deres forsvar en større effekt. På samme vis er det en forsvarende praksis, når fremtoninger og attituder tilpasses den konkrete forhandling, et eksempel gives side 7. Det er dog helt afgørende at forestillingen gennemføres, selvom der opstår uforudsete problemer, der kræver at spillerne improviserer. Forhandlerne må da fortsætte deres praksis og spillet, selvom der eksempelvis afsløres en uhensigtsmæssig virkelighed (Sørensen, 1991, s. 117). De strategier, der lægges for forhandlingsspillet, er strukturer for de mulige handlingsforløb, der kan vælges af forhandlerne. Disse er sat i forhold til, og valgt på baggrund af mulige valg, modparten kan tage. Hermed sker en bevidstgørelse, omkring de begivenheder der kan forekomme. Forhandleren har da en foretrukken handling, han hurtigt kan "spille", såfremt modparten handler i overensstemmelse med forventningerne (Goffman, 1969, s. 100). Eftersom overenskomstforhandlerne kan betragtes som en in-gruppe, vil de have relevanssystemer, der ligner hinanden. Dermed har de en rimelig chance for at forudse og forstå modpartens handlinger, samt dennes reaktion på forhandlerens handlinger (Schutz, 2005, s. 204-205). De forberedelser der laves, kan dermed i stor grad tilpasses modparten og til en vis grad forudse deres fremgangsmåder.

Ligeledes afspejler betragtninger omkring *strategic interaction* den virkelighed, der kendetegner forhandlingsspillet. Begge parter må foretage nogle handlinger, som er afgørende for den udvikling, der sker under forhandlingen. Hver parts beslutning påvirkes af de vurderinger, der gøres omkring modpartens tanker og analyser. Handlinger vælges da ud fra refleksioner omkring modpartens forventninger til teamets fremgangsmåde. Sådanne vurderinger ligger til grund for de strategier, der planlægges før forhandlingen, men ligeledes under forhandlingen foretager teamet disse vurderinger, når beslutninger og handlinger vælges (Goffman, 1969, s. 101).

Målene for forhandlingen kan være mere end blot at få sine krav igennem og få så mange indrømmelser som muligt. Der gives også eksempler på, at et mål kan være at åbne op for fremtidige forhandlinger indenfor en prioriteret problemstilling. Dermed kan der være den agenda at forberede og smøre til næste overenskomstforhandling (Empiri, s. 65-66). Et mål kan også være ikke at nå et resultat, en forhandler udtaler, at på visse områder kan et manglende resultat være lige så godt om en aftale (Empiri, s. 69).

### **6.2.2. Personlig optræden**

Udover disse forberedelser indenfor mål, krav og indrømmelser, foregår der også forberedelser omkring personlig optræden under forhandlingerne. Personer der ikke tidligere har deltaget i forhandlinger, bliver ikke kastet ud i en forhandling, før de har fået undervisning og forhandlingstræning. Dermed får de pågældende indblik i, hvad der forventes, samt hvordan de forbereder sig (Empiri, s. 75). En forhandler siger herom:

*”Så bruger jeg også meget tid på at introducere dem til, hvordan sådan en forhandling kan komme til at forløbe, og når vi siger sådan og sådan, så lad være med at fare op, men lyt hvad der så skerovre på den anden side. Fordi det jo kan være, at der sker et eller andet, som vi så kan bruge efterfølgende. Så det er også vigtigt, at høre dem der skal med ind. Og det er så ligegyldigt, om det er en afdelingskollega, eller om det er en tillidsrepræsentant, at man er nødt til at fortælle dem, hvad det er for nogle mennesker, man møder fra arbejdsgiverforeningerne.”* (Empiri, s. 41).

I nærværende citat introduceres de roller og det skuespil, som foregår under forhandlingen. Denne forhandler beskriver, hvordan et nyt medlem føres ind i in-gruppen. I processen videregives sociale erfaringer, sådanne udgør størstedelen af viden hos individet (Schutz, 2005, s. 35). Den pågældende må da stole på de erfaringer og forståelser, der tilhører den citerede forhandler. Når et medlem føres ind i in-gruppen, må denne anerkende det eksisterende kulturmønster og den standardiserede orden. Dette må tages for givet af det nye medlem, da denne

ikke har beviser for det modsatte. Dette kan betragtes som opskrifter på, hvordan denne sociale verden skal fortolkes, samt hvordan mennesker og ting skal håndteres for at nå det bedst mulige resultat (Schutz, 2005, s. 186).

### 6.2.3. Indrømmelser

I planlægningen, er der en fremtrædende diskurs, der tydeliggør fokus på at opstille krav og analysere hvilke indrømmelser, der skal komme, samt hvornår de bør gives. Efter at parterne har udvekslet kravene, stilles disse op imod hinanden. Parterne foretager en vurdering af, hvornår de konkrete krav skal forhandles, og hvilke af modpartens krav de skal stilles op imod. Heri ligger en betragtning om, at det kan være en fordel at forhandle visse krav på samme dato, for at begge parter derved går hjem med succes (Empiri, s. 28). En forhandler kommer med et udsagn, der repræsenterer denne diskurs:

*”Hvis vi ved, at arbejdsgiveren har et krav, som de forfærdeligt gerne vil have igennem på et område, så tænker vi selvfølgelig nøje over, hvilke emner vi så derudover skal forhandle, fordi der har vi et krav, som vi meget gerne vil have igennem, sådan at man ender med, så at sige, at kunne stille noget op imod hinanden til sidst. Det kan godt være, at det er to vidt forskellige emner, men man kunne sige, ”Enten bliver vi enige, så får I jeres, og vi får vores, eller også må de falde væk begge to”. Der er i virkeligheden rigtigt meget tankevirksomhed over, hvad man forhandler hvornår. Umiddelbart vil det være mest logisk bare at starte fra en ende af og så lave fordelingsnoder. Men det bruger vi rigtig mange overvejelser omkring, hvordan kan man stille det op på en måde, så vi ender med at få mest ud af det ikke. Og det gør de jo fuldstændig på samme måde, bare på den anden side af bordet. På den måde er der meget koordinering i det.” (Empiri, s. 18).*

Forhandleren i ovenstående citat udtaler, at der er meget tankevirksomhed i forhold til, hvad der forhandles hvornår. Disse tanker og analyser synes, at have afgørende betydning på udfaldet af den konkrete forhandling. I planlægningen af hvilke krav der skal forhandles hvornår, samt hvilke indrømmelser der skal falde, laves der vurderinger af, på hvilke tidspunkt en indrømmelse bør gives (Empiri, s. 11). Ligeledes vurderes det, hvornår der skal lægges rigeligt på et konkret krav, så der er plads til imødekommelser. Eller om der skal medtages ekstra krav, der kan fungere som indrømmelser (Empiri, s. 40, 70). Forhold, der kan afgøre, om et krav er mere attraktivt end et andet, er, hvor nemt det er at formidle udadtil, eller om det er et krav, der løbende kan skæres bidder af, og som derved kan gøres mindre omkostningsfyldt (Empiri, s. 60).

Som det beskrives, ydes der en stor indsats i form af at strukturere krav og indrømmelser. Forhandleren, der fremhæves i næste citat, giver et eksempel på en situation, hvor teamet ønskede at have større kontrol, over de indrømmelser der blev givet:

*”Den afsluttende forhandling, der kan man sige, der startede vi både med det lette og det svære, for vi lavede faktisk en samlet pakke. Så det der med jeg sagde, vi starter med det lette, det er det, man ofte gør. Det er det, der tit giver en vis fremdrift, hvis man har et stort og et svært stof. Men lige nøjagtig i den her situation der vurderede vi, at det var ikke sådan, vi skulle gøre det. Grunden, til at vi ikke valgte den strategi, var, at vi var bange for, at vi ville komme til at give en lille indrømmelse her, en lille en der, og en stor indrømmelse der og yderligere en indrømmelse der. Og vi ville ikke give, vi havde ikke plads til, og vi havde ikke behov for at give en række små indrømmelser. Så hvis vi ikke fik det hele smidt ind på bordet på en gang, samlet, ”det er sådan her pakken ser ud, I er nødt til at forholde jer til den. Til alle elementerne, I kan ikke bare isolere det til at forholde jer til en ting.” Der var det, vi sagde, vi må have det lette og det svære ind på bordet på en gang.” (Empiri, s. 10-11).*

Her gives et eksempel på en strategi, der søger at begrænse og kontrollere hvilke indrømmelser, der bliver givet til modparten. Partens magtposition er i sådanne tilfælde afgørende, for hvorvidt det er muligt, at bestemme om kravene forhandles i en samlet pakke eller ej. Et citat der støtter op om vurderingen af, at magtpositionen er afgørende, for hvilken strategi der vælges, ses her:

*”Men det var helt tydeligt, altså der ville jeg også, hvis jeg havde siddet på arbejdsgiversiden, lægge min strategi efter, at her er en part, som vi ikke tror på, vil varsle konflikt. Og derfor sætter vi også bremsen ekstra meget i.” (Empiri, s. 20).*

Det er heri tydeligt, at den omtalte part ikke forventes at varsle konflikt. De har ikke særligt gode alternativer i forhold til den forhandlede aftale, da deres BATNA synes at være svag, hvilket forringer deres magtposition (Lewicki et al., 2006, s. 200).

Disse strategiske overvejelser har det formål, at teamet når et bestemt mål. Hvilket kan betragtes som en form for manipulation af publikum for at nå et mål (Sørensen, 1991, s. 115).

Samme forhandler fortsætter:

*”I andre sammenhænge ville vi bestemt ikke have gjort sådan. Der ville vi have set på, ”det her ser godt nok svært ud, hvad gør vi?” Og så er det altid en god ide at starte med noget let, eller det mindst svære, lad os få klaret det her. Og hvis vi så kan klare det her, giver det sådan en, vi kan jo godt noget. Så tager vi den næstmindst svære. Så*

*bevæger vi os igennem en dagsorden på en måde, og så ender vi i sidste ende med at snakke om økonomien.” (Empiri, s. 9-10).*

Denne strategi kan siges at være modsat af den forrige, hvor der i ovenstående citat blev taget udgangspunkt i økonomien og dennes begrænsninger, søges der i sidstnævnte strategi først og fremmest at skabe en fremdrift i forhandlingen. Den fremdrift, der bliver skabt her, bidrager også til, at parterne hurtigere når ind til den kerne, omkring hvilken der må opstå de største uenigheder (Empiri, s. 40). En anden betragtning, der tages med i forsøget på at skabe ejerskab hos begge parter i forhandlingen, er, at de krav, der udformes, er mindre konkrete, og dermed kan de udformes i samarbejde med modparten (Empiri, s. 47).

Samlet set vurderes den proces, der finder sted backstage som yderst afgørende, for den succes teamet får. I planlægningsprocessen sker der en socialisering blandt medlemmerne af teamet. Samtidig bidrager de sociale processer til at vedligeholde den virkelighed, der er socialiseret hos medlemmerne. I perioderne omkring overenskomstforhandlingerne kan medlemmerne af teamet tage karakter af at være signifikante andre. Disse har afgørende betydning for at vedligeholde den subjektive virkelighed. Koret betragtes da som de andre i organisationen, samt foreningernes medlemmer. Disse bidrager ligeledes til virkelighedsvedligeholdelsen. Eksempelvis kan en meningsmåling blandt fagforeningens medlemmer samt diverse data bidrage til og forstærke den subjektive virkelighed. De signifikante andre og koret står i et dialektisk forhold, til den virkelighed de opretholder (Berger & Luckmann, 1966, s. 173-175). I teamet synes forberedelsen at ske til møder og først og fremmest i ansigt til ansigt situationer, de fleste forhold synes at være gennemdiskuterede og analyserede. Dermed anvendes samtale, der betragtes som det vigtigste redskab til at bevare den subjektive virkelighed. Dette sker eksplicit, men i lige så høj grad implicit. Samtalerne står først og fremmest for at bevare, modificere og omskabe den konkrete virkelighed. Hvad der synes helt afgørende i henhold til forberedelse til en forhandling, er at samtalerne skaber et fast omrids omkring de emner, der før var flydende og utydelige (Berger & Luckman, 1966, s. 177-178). Planlægningsprocessen bidrager til, at færre forhold omkring forhandlingen tages for givet. I stedet opbygges en ensartet viden om området. Denne bearbejdning af virkeligheden, og socialisering, giver et bedre udgangspunkt for at kunne spille skuespillet, da teams medlemmer har ensartet viden omkring og forventninger til, det forløb der starter. Socialiseringen vurderes som en afgørende del, af den succes teamet skaber.

### 6.3. Forhandlingsinteraktion

Det er i forrige afsnit beskrevet, hvordan forhandlere i deres teams gør en stor indsats for at planlægge forhandlingerne. Heri indgår også en vurdering, af den optræden teamet skal give, og hvad der forventes af modparten. I empirien ses eksempler på en lang række måder at agere på under en forhandling. Lige fra afventende til meget proaktiv. Baseret herpå er det måske at forvente, at det vil være svært for forhandleren at forberede sig på den anden forhandlers adfærd. Det synes dog at være tilfældet, at forhandlerne ofte har en ide om, hvordan modparten agerer, hvilket underbygger vores vurdering af, at medlemmerne befinder sig i en in-gruppe, og derigennem har de forståelse for modpartens adfærdsmønstre.

*”Selvfølgelig forholder vi os til modparten, og hvad forhandlingsstil der er, og hvordan man skal prøve og imødegå den. Altså vi har jo en, som er kendt for bare og sidde og vente på, at modparten kommer med nogle indrømmelser, og siger så tak ikke, og opretholder sine krav. Det er man nødt til at prøve at imødegå ved, og give nogle indrømmelser på betingelse af at noget kommer retur den anden vej.” (Empiri, s. 72).*

Ovenstående er et eksempel på en forhandler, som har fået nogle meget faste vaner, og derfor fremstår forudsigelig for de øvrige overenskomstforhandlere. Denne adfærd synes logisk i henhold til Berger og Luckmanns teoretisering omkring institutioner. Mennesket vil gennem livet udføre en lang række handlinger, nogle af dem vil udføres ofte, hvilket fører til, at de kan gentages uden større anstrengelse. I forhold til den garvede overenskomstforhandler gør det sig også gældende. Har en overenskomstforhandler opnået resultat ved en bestemt adfærd, vil vedkommende have tendens til ubevidst at følge denne fremgangsmåde. For forhandleren betyder vanerne, at det er muligt at lægge energien på emnet, der forhandles om, frem for hvordan vedkommende fremstår og skal agere i situationen (Berger & Luckmann, 1966, s. 71).

De indkodede vaner kan dog også blive en hindring for forhandleren, såfremt vedkommende har tillagt sig uhensigtsmæssige vaner, eller grundet vanerne ikke er opmærksom på at opføre sig hensigtsmæssigt i en given kontekst, i forhold til bestemte andre forhandlere.

*”Altså den der klassiske måde, ”vi må hellere kræve 100, men vi regner med at få 50”. Altså jeg ved ikke om det er en vandrehistorie, eller om den bare stammer ude fra de mere arbejdsplads-placerede forhandlinger, men i min tid har vi ikke praktiseret det. Vi er tilbage til det der med troværdighed, kan man sige. Altså hvis vi vil slå os til tåls med 50, så vil jeg hellere starte med at sige, det er det, vi skal have. Så lad vær med at prøve at file det ned for I ved, at det er det vi mener.” (Empiri, s. 25).*

Ovenstående er et eksempel på, at nogle forhandlere har lagt sig for vane at give et andet



udspil for forhandlingen, end de egentligt anser for sandsynligt. Det er på baggrund af forhandlingslitteraturen forventeligt, at en forhandler vil sætte et udgangspunkt, for emnet for forhandling, der ligger over hvad der egentlig forventes at være det endelige forhandlingsresultat. Denne fremgangsmåde anses altså ikke af ovenstående forhandler som en ideel forhandlingsstil. Metoden er behandlet i teoriafsnittet i forhold til distributive forhandlinger, som altså er mere konkurrenceprægede end overenskomstforhandlinger. At fremgangsmåde i overenskomstforhandlingssammenhæng kan ses som upassende skyldes antageligt, de institutioner der er skabt igennem vedvarende relationer imellem parterne. Derfor kan det være mere hensigtsmæssigt i overenskomstmæssig kontekst, at melde klart ud hvad ønskerne og forventningerne er, altså spille med åbne kort (Lewicki et al., 2006, s. 34,73, 278). Der synes dog at være en vis uenighed omkring den fremgangsmåde, der præsenteres i citatet, da flere forhandlere bevidst arbejder med, hvilke indrømmelser der skal gives, og i denne forbindelse lægger ekstra til kravet. Modparten til ovenstående forhandler må i stedet vælge en strategi, der tager højde for, at denne forhandler finder det utroværdigt at kræve 100, hvorefter halvdelen skæres af kravet.

### **6.3.1. Den gode forhandler**

Den gode spillestil, eller forhandlingsstil, er et emne Goffman anser for vigtigt. Goffman understreger at god spillestil kan være det afgørende i en situation, hvor udfaldet af spillet eller forhandlingen kan have store konsekvenser. Nedenfor ses Goffmans bud på den gode forhandler:

*"Perhaps the most important attribute of players is their gameworthiness. I include here: The intellectual proclivity to access all possible courses of action and their consequences, and to do this from the point of view of all the contesting parties; the practice of setting aside all personal feelings and all impulsive inclinations in assembling the situation and in following a course of action; the ability to think and act under pressure without becoming either flustered or transparent; the capacity to refrain from indulging in current displays of wit and character at the expense of long-term interests; and, of course, the ability and willingness to dissemble about anything, even one's own capacities as a gamesman."* (Goffman, 1969, s. 96-97).

Goffman lægger i sin beskrivelse vægt på, at forhandleren skal være i stand til at være kreativ og se flere mulige løsninger, der kan tilfredsstille både egne og modforhandlers ønsker. Forhandleren skal have karakter, være synlig i forhandlingen, tage højde for de langsigtede interesser og være i stand til at have lukkede kort på hånden. Denne betragtning konflikter

med teoriens anbefalinger om fri informationsudveksling. Som fremhæves i teoriafsnittet finder vi dette naivt og betragter i højere grad Goffmans tilgang som anvendelig. Det at være en god forhandler er også et emne, der flere gange berøres i empirien.

*”En god forhandler, er en forhandler, der ved hvad pågældende selv vil. Eller dem som vedkommende repræsenterer vil. Altså har et fuldstændigt afklaret billede af, hvad er det egentlig, jeg skal opnå i den her forhandling. Det er altafgørende. Derudover er det afgørende, at man har en rigtigt god fornemmelse for, hvad er forhandlingsmodpartens positioner, ønsker, forestillinger og forventninger. Derudover er det jo attraktivt, hvis forhandleren er kreativ, iderig, original, evner at kombinere det man selv vil, med det man ved at modparten vil. Prøver at finde de steder, hvor man ved, at der er nogle berøringspunkter, eller gerne mere end berøringspunkter, nogle steder hvor man kan finde overlappende synspunkter, evner at tænke ud af en meget snæver sammenhæng. Måske sidder man i en meget konkret forhandlingssituation og skal lige nøjagtig løse en problemstilling, mens det ofte vil være en fordel, hvis man evner at komme lidt bredere rundt om problemstillingen, og evner at favne nogle flere aspekter. Så kan man måske mere sandsynligt finde en forhandlingsmæssig løsning, som tilfredsstillende begge parter. Det er i hvert fald nogle af de elementer, der kendetegner en god forhandler.” (Empiri, s. 2).*

Ovenstående er en fyldig beskrivelse af, hvad en god forhandler er. Denne forhandler mener således, at der er rigtigt mange forhold, der skal tages i betragtning for, at en forhandler fremstår som værende dygtig til sit fag. Flere af betragtningerne lader til at være de samme som Goffman fremhæver. Eksempelvis lægger begge parter vægt på, at der skal tages højde for såvel egne som modparts interesser, og kreativitet. Indbyrdes blandt forhandlerne i empirien ses også mange overensstemmelser, men andre bud på hvad en god forhandler er.

*”En god forhandler, jamen så vil jeg forestille mig, hvem jeg gerne vil sidde overfor, så vil jeg godt sidde overfor en, som har et rimeligt godt kendskab til emnet. Personen kan godt være omgivet af nogen, der kan en masse detaljer, men det giver ikke så meget mening, hvis man er ren kransekagefigur. Så et rimeligt godt kendskab til de emner man skal igennem, og en som man kan fornemme på, eller kan afløse eller desifrere, hvor det der spiller en rigtig, rigtig stor rolle, og hvor det der spiller en mindre rolle” (Empiri, s. 14).*

Senere tilføjer han følgende:

*”Og det var måske.. Ja jeg tror til karakterstikken af en god forhandler, jo der skal is i*

*maven tilføjes. Altså, man må sku ikke lade sig gribe af panik, altså.. jo det er faktisk også lidt vigtigt. Så vil jeg skifte fra mellem min modpart til, hvad jeg selv vil tænke. Man skal , og det gælder sådan set alle former for forhandlinger, det kunne lige så godt være en forhandling med regeringen. Man skal ikke fremføre krav, fremføre trusler, som man ikke er parat til at føre ud i livet...” (Empiri, s. 26).*

For denne forhandler er det altså som for forrige godt at sidde overfor en, der ved hvad vedkommende vil, og hvad emnet drejer sig om. Yderligere inddrages to nye forhold, evnen og mandatet til at tage beslutninger og at stå ved sine beslutninger. De forskellige beskrivelser af en god forhandler kan ikke ses som modsvarende, men nærmere som forskellige forhold af en samlet god forhandler. Forhandlerne må hver især have beskrevet den gode forhandler med udgangspunkt i netop deres erfaring og i forhold til den specifikke kontekst. Det faktum at den ideelle adfærd afhænger af flere forhold, herunder konteksten, behandles af Schutz. Blot fordi en bestemt handling har haft et udfald i en type forhandling, vil det ikke have præcis samme udfald i en anden, idet hver forhandling er unik. Dertil kommer, at de forskellige forhandlere hver især har deres forskellige videnlagre, hvorfor situationen og adfærden vil opleves forskelligt af de forskellige individer (Schutz, 2005, s. 44-45). I forhold til overenskomst forhandlere, kan der som tidligere beskrevet være tale om en in-gruppe, hvorfor der er tale om en forholdsvis fast forankret kontekst. Dette fører til, at der kan forventes at være gensidige typificeringer omkring, hvordan den gode forhandler er, hvilket gør interaktionen mellem forhandlerne nemmere. I in-gruppen har alle forhandlerne altså en ide om, hvordan forhandleren på den anden side af bordet forventer, og håber på, at vedkommende vil agere under forhandlingen (Schutz, 2005, s. 51).

Der optræder i empirien en stærk diskurs omkring troværdighed. Det er det adfærdstræk, der konsekvent lægges vægt på gennem empirien, og er altså et karaktertræk der altid indgår i karakteristikken af en god forhandler (Empiri, s. 15). Troværdighed behandles af Goffman som altafgørende for, at forhandlerne ikke mister tiltroen til den anden forhandler og endda hele formålet med at forhandle (Sørensen, 1991, s. 116). At være troværdig i Goffmans terminologi indebærer, at personen er loyal mod sit bagland, og ikke lader egne behov og interesser, eksempelvis interessen i at fremstå på en vis måde overfor de andre forhandlere i lokalet, overstråle baglandets interesser (Goffman, 1969, s. 97) Hvis først en forhandler er kommet til at fremstå som utroværdig i in-gruppen, kan det være svært at genopbygge troværdigheden igen, og derved muligheden for at lave succesfulde forhandlinger i fremtiden (Goffman, 1969, s. 124). Dette vil diskuteres yderligere i afsnittet om Blokeringer side 71.

### 6.3.2. Modpartens signaler

En diskurs, der synes at være bred enighed om, er, at det er essentielt som forhandler at være i stand til at læse modpartens signaler. I Empirien side 40, beskrives det, at en god forhandler er udspørgende, udforsker modpartens interesser og på baggrund deraf forsøger at finde fælles grundlag. Goffman angiver i sin teoretisering, at en dygtig spiller bør aflæse modparten som et af de første træk i forhandlingen. Først når forhandleren har en ide om modparten og dennes intentioner, kan forhandleren reelt tage hensyn til, hvordan denne selv skal handle. Særligt fokus lægges her på, de træk som modparten er begyndt på. At disse, ifølge Goffman, er særligt vigtige skyldes, at det for de fleste er svært at ændre retning i deres handlinger, når først de er begyndt. Disse træk har modparten lagt ressourcer i, derfor er der god grund til at fuldføre trækkene. En dygtig forhandler skal derfor se sig klar til, at modbesvare disse krav og agere på dem, idet det på det tidspunkt kan være svært at afværge dem helt. De træk, der endnu ikke er lagt ressourcer i, kan være svære at arbejde med da forhandleren ikke kender trækkene, men de kan endnu afværges. Det skyldes det faktum, at endnu ikke udførte handlinger ikke med sikkerhed kan aflæses. Dertil kommer at modparten ved, at forhandleren forsøger at læse hans næste træk og derfor måske løbende ændrer planer, hvis forhandleren synes at have gennemskuet ham (Goffman, 1969, s. 94).

*“We can think of this second player, the other or opponent, as contributing in two ways to this assessment. First he can give off expressions which, when gleaned by Harry, allow the latter to make sense out of what is happening and to predict somewhat will happen... Second, the opponent can transmit communications, that is, convey linguistic avowals. These Harry can (and are openly meant to) receive, and is meant to be informed thereby.”* (Goffman, 1969, s. 102).

Det er altså en integreret del af forhandlingen at aflæse modtagerens træk, men også at forsøge at aflæse hvad modparten aflæser om ens egne træk. Det forhold at forhandlere baserer deres handlinger på, at de forventer at modparten forsøger at læse deres spil, giver sig også til udtryk i empirien. Her beskrives, at det er almindeligt anvendt at have en deltager i forhandlingslokalet, hvis funktion alene er at forsøge at aflæse modpartens spil og intentioner (Empiri, s. 81).

Modpartens intentioner er vigtige for forhandleren at aflæse, idet de afgør modpartens spillestil. Hvis forhandleren formår at læse modparten, kan denne forberede sig på, hvor målrettet den anden forhandler er, om vedkommende går aggressivt efter sine mål, eller om det er muligt at gå i dialog og diskutere muligheder for andre mål. Dette afgør, hvordan forhandlerens

egen spillestil skal være. Hvor vigtigt det er for modparten at få en aftale igennem, er også en meget vigtig faktor. Hvis forhandleren kan mærke på modparten, det er vigtigt for denne at få den aktuelle aftale i hus, så er det måske muligt for forhandleren, at gå lidt yderligere i sine krav, end hvis modparten ikke virker så ivrig efter at få en aftale på plads. En anden faktor, forhandleren skal tage i betragtning under observationen, er modpartens informations stadie. Hvor meget ved modparten om forhandlerens ressourcer og interesser, og hvilken viden vil modparten agere på baggrund af. Endeligt skal forhandleren researche på modpartens ressourcer (Goffman, 1969, s. 95-96). Eksempelvis kan en arbejdsgiverforening sidde overfor en fagforening med en fyldt strejkekasse. Denne ressource kan betyde, at der er større chance for, at modparten vil benytte sig af at strejke som et konfliktvåben. Omvendt hvis strejkekassen er tom, er det mindre sandsynligt, at fagforeningen vil strejke, og så har de ikke så mange alternativer andet end at blive enige med arbejdsgiverforeningen.

Schutz har arbejdet med, hvordan det for et individ er muligt at læse modpartens spil. Det forhandleren må tage udgangspunkt i, er sit videnlager fra typisk lignende situationer. På baggrund deraf må forhandleren konstruere modpartens motiver og forventede ageren i den aktuelle situation (Schutz, 2005, s. 51-52).

Efter forhandlerens evaluering af modparten er lavet, skal forhandleren tage stilling til, hvordan denne vil reagere på de forventede handlinger fra modparten.

*“Courses of action or moves will then be made in the light of one’s thoughts about the others thoughts about oneself.” (Goffman, 1969, s. 101).*

En af de handlinger, der finder sted på baggrund af afkodningen af modparten, er, at forhandleren ofte vil forsøge at matche modpartens ageren.

*“Jeg kan være både pæn og tålmodig, men jeg kan også godt blive vred, og det er igen et spørgsmål om, hvad er det for nogle, jeg sidder overfor.” (Empiri, s. 40).*

Forhandlerens temperament og forhandlingsstil afspejler altså i høj grad modpartens temperament og forhandlingsstil. Mead behandler det faktum, at individers ageren påvirkes af andre individers ageren i *“Mind, Self & Society”* fra 1967. Hos Mead beskrives dialogen som et dialektisk forhold, hvor forhandleren påvirkes af modpartens spillestil, men også påvirker modparten med sin egen spillestil. Hvis en forhandler møder en aggressiv forhandler og derpå afspejler modparten, og reagerer lige så eller mere aggressivt, vil fortsat eskalering i temperamentet kunne føre til blokeringer af forhandlingerne. Omvendt kan forhandleren måske mildne modparten ved at have en mere diplomatisk respons på dennes aggressive fremtræden (Mead, 1967, s. 179-180).

En forhandler, der er bevidst om sine egne reaktioner, kan derfor i vidt omfang have indflydelse på tonen under en forhandling, og til dels manipulere med denne. Men mens det er fordelagtigt i nogen grad, er det vigtigt, at forhandleren fortsat tager hensyn til, om reaktionerne fremstår troværdige.

*"Det er dumt ikke at være påvirket af, hvem man sidder overfor og lige tage det med, men ikke sådan at tage den diametralt modsatte tilgang til en forhandling. Afhængigt af hvem det er man mødes altså. Men ca. 75 % er betinget af, hvem er jeg. Og 25 % er at justere lidt på tilgangen, alt efter hvem den anden er."* (Empiri, s. 9).

Denne forhandler tager altså højde for modparten og konteksten, men lægger vægt på at forhandlere fortsat skal holde fast i sin egen spillestil, i hvilken forhandleren er på hjemmebane. Denne betragtning behandles også af Schutz, som her behandler Meads skelnen mellem "jeg" og "mig". Personer der træder ind i en kontekst, hvor de påtager sig en rolle, eksempelvis som forhandler, påtager sig kun rollen delvist. Heri ligger, at de kender til typifikationerne omkring den pågældende rolles funktioner, og hvilken attitude rollen forventes at have. Individet vil når den påtager sig en rolle altid inddrage sin egen personlighed. Derfor vil individet i sin funktion som forhandler både påtage sig den i in-gruppen typificerede rolle som forhandler, men også lade rollen bære præg af egen personlighed. Altså vil en meget diplomatisk forhandler, som interagerer med en aggressiv forhandler være mere aggressiv, men stadig diplomatisk, da det er pågældende forhandlers natur (Schutz, 2005, s. 42).

For en forhandler, der er ny i en type forhandlinger, eksempelvis overenskomstforhandlinger, betyder det, at vedkommende er uden for in-gruppen. I så fald kender vedkommende ikke til in-gruppens fælles sprog og typifikationer. Det betyder for den nye forhandler, at der er overvejende sandsynlighed for, at denne vil læse spillet forkert og derfor ikke agerer hensigtsmæssigt i forhold til in-gruppens spillevaner (Fast, 2001, s. 179-180). I empirien beskrives et eksempel med en ny forhandlingsleder, som er indsat i en delegation. Vedkommende er forud for overenskomstforhandlingerne blevet forsynet med en mængde forhandlingsværktøjer og teorier. Konflikten i dette tilfælde opstår i, at de teorier vedkommende er blevet oplært i ikke passer til netop disse overenskomstforhandlinger. Forhandleren var klædt på til en forhandlings-taktik med at kræve mere end det ønskede udfald og ikke at give ret mange indrømmelser. Konsekvensen deraf var, at parterne ikke opnåede et resultat (Empiri, s. 17,18).

At denne forhandler har været så fast i sin forhandlingsstil, og ikke har afspejlet de andres forhandlingsstil og tilpasset sig konteksten, kan forklares med udgangspunkt i Mead. Forhandleren har været ny på området, og derfor under stor indflydelse af sit bagland, og de

teorier han er forsynet med. Hans forhandlingsstil har derfor i bredt omfang afspejlet baglandet, og ikke den rolle der er typificeret i in-gruppen blandt overenskomstforhandlerne (Mead, 1967, s. 178-179).

### 6.3.3. Udmattelsesprocessen

Der synes i empirien at være en diskurs om, at forhandlinger er langvarige og tager karakter af at være en form for udmattelsesproces for parterne. Dette udtrykkes i flere citater, der gives her to eksempler:

*"Forhandlingerne tager jo ofte meget lang tid, det er jo et pres, man sætter sig selv under. Hvorfor skal det altid ske i aften timerne og nattetimerne? Det er jo for at skabe det her tryk, for at skabe noget effekt. Nu sad jeg med ved X-forhandlinger, hvor vi sad, flere dage i træk. Nærmest i døgndrift."* (Empiri, s. 61).

Et andet eksempel er:

*"Jamen så starter mere eller mindre en udmattelsesproces. Så er det jo igen, at vi selvfølgelig har vurderet, er det noget, hvor vi skal lægge lidt rigeligt på."* (Empiri, s. 39).

Dette er blot to eksempler der gives i empirien på, at forhandlinger ofte er langtrukne og at det til en vis grad handler om at trætte modparten for at nå en aftale. Denne proces kan forklares ud fra betragtninger af Schutz, der beskriver, at den lysvågne tilstand indeholder en høj spænding. Her har personen en indstilling med fuld opmærksomhed på livet og dets krav. Det vil være med dette udgangspunkt, at forhandlerne møder op til forhandlingerne. Her er der fuld opmærksomhed på virkeliggørelsen af partens projekt. Samtidig erfarer personen ud fra en høj meningsfuld spontanitet, der bidrager til, at forhandleren griber ind i omverdenen og forandrer denne (Schutz, 2005, s. 86-87). Dette betragtes som starten af forhandlingerne, hvor parterne er udhvilet, og alle er klare til at spille spillet. En forhandler udtaler:

*"Rent forhandlingsteknisk er det jo sådan, at hvis du gik hjem når klokken var fire og mødte udhvilet op kl. 8, så ville du bare starte forfra, fordi så havde vi alle sammen fået gode ideer i løbet af natten. Så derfor bliver man simpelthen ved."* (Empiri, s. 32).

Det der derimod søges er en mindre vågen tilstand, hvori parterne nemmere kan nærme sig hinanden. Dette kan betragtes som en form for passiv opmærksomhed, hvori der for personen ligger en begrænsning på dennes meningsfulde spontanitet og dermed bestræbelsen på at nå andre erkendelser (Schutz, 2005, s. 87). For forhandleren betyder dette, at denne i en mindre vågen tilstand, sandsynligvis vil være mindre kreativ og ikke i samme grad forsøge at spille skuespillet ud fra en masse taktiske vurderinger. I denne tilsand har forhandleren ikke i samme

grad mulighed for at vurdere, hvad der er pragmatisk relevant, hvilket har indflydelse på personens tankestrømme. Ligeledes har den passive opmærksomhed indflydelse på reguleringen af erindrede tidligere erfaringer og forventede fremtidige erfaringer. Alle disse erfaringer gennemgår forandringer for personen, afhængigt af det fokus vedkommende har i situationen, der forårsages af det foreliggende projekt (Schutz, 2005, s. 87). Dermed sagt at erfaringerne og erindringerne hos forhandleren ændres, når denne er mere udmattet. Det må da forventes, at prioriteringer og vurderinger af forhandlingsresultatet ligeledes justeres, hvilken må bidrage til, at det er nemmere at finde en løsning.

#### 6.4. Roller

Igennem analysen er overensstemmelserne imellem forhandlinger og Goffmans skuespils terminologi tydeliggjort. Indenfor denne betragtning har roller en afgørende indflydelse, vi har i empirien erfaret, at der er klare fordelinger af roller, og dertil hørende opgaver, under de forhandlinger vores respondenter har deltaget i. Som beskrevet i empiriafsnittet, er der et klart hierarki, hvor chefforhandlerne, der eksempelvis består af direktører og politikere, er i toppen omgivet af chef embedsmænd og rådgivere, der forsyner chefforhandlerne med informationer og argumenter (Empiri, s. 10). De embedsmænd og rådgivere, der indkaldes til de konkrete forhandlinger, skal gerne matche de rådgivere, der sidder på modsatte siden af bordet (Empiri s. 82). En forhandler giver et eksempel på, hvordan rollerne tilpasses hinanden:

*”Ofte er det sådan, at vi har en kombination af politikere og embedsmænd. Jeg er formand for de overenskomstansatte, og så har vi en forhandlingsdirektør. Jeg kender selvfølgelig området rigtig godt, men han kender alle detaljerne. Så den måde det foregår på, det er sådan lidt et spil. Han kender også alle de der embedsmandsforhandlinger helt ned i mindste detalje, så han kan virkelig udfordre modparten. Man prøver også at gøre det sådan, at vi har forskellig grad af kreativitet. Så vi prøver at gøre det sådan, at vi får lidt ping pong.”* (Empiri, s. 61).

Goffman beskæftiger sig med strategisk interaktion, disse betragtninger er blandt andet diskuteret i afsnittet Planlægning side 49. Denne strategiske interaktion kan ligeledes bidrage i analysen af de roller, der fremhæves i vores empiri. Forhandlerne repræsenterer alle et ”parti” i form af forskellige fagforeninger og dermed varetager de medlemmernes interesser og søger at forbedre deres vilkår. En person der har autoritet til at handle for partiet og evner denne opgave, kaldes en player. Denne varetager partiets interesser. Hvilket gøres på baggrund af den pågældendes evner til at observere og analysere den konkrete situation, hvorefter der søges at maksimere gevinster og minimere de risici der måtte være (Goffman, 1969, s. 85-86).



Det vil være foreningernes ledende personer, der påtager sig rollen som player. Her kan der være tale om politikere, direktører eller embedsmænd på chefniveau. Fra forhandling til forhandling vil det variere, hvem der påtager sig rollen, men det synes klart, at der blandt de medlemmer der deltager i den enkelte forhandling er en klar forståelse af, hvordan rollerne er fordelt.

I "spille situationen" som Goffman beskriver det, kan individet påtage sig forskellige roller. Rollen som pawn omfatter personer, hvis betingelser eller velfærd udsættes for fare, dermed er det dem spillet omhandler. I konteksten vil der eksempelvis være tale om medlemmerne i de forskellige fagforeninger, herunder også de tillidsrepræsentanter som til tider deltager i forhandlingerne. Rollen som token indeholder det at udtrykke og markere hvilken position, der tages hos det givende parti. Det vil være chefforhandlerne, der påtager sig denne rolle. De forskellige embedsmænd varetager rollen som informant, som beskrevet står de for at videregive informationer og argumenter til chefforhandlerne. En rolle som også optræder i Goffmans betragtninger og bidrager til, at andre kan lave deres vurdering af situationen og vælge en passende handling (Goffman, 1969, s. 87). Goffman beskriver alle disse roller som "a special kind of game-relevant resource", de personer der udfører rollerne kan godt varetage en eller flere roller og fra tid til anden skifte rolle. Eksempelvis er der forhandlere, der i en forhandling er chefforhandler og i en anden forhandling informanten eller pawn (Goffman, 1969, s. 88-89). En forhandler giver i følgende citat, et eksempel på hvordan overgangen fra en rolle til en anden var problematisk:

*"Det er jo sådan nogle typer, som spiller meget skuespil af hensyn til tilhørerne. Jeg havde siddet som forhandlingsleder i mange år, der sad sekretariatschefen fra centralorganisationen, så sad formanden. Det var altid meget besværligt, over hans lig. Det var meget vanskeligt og ifølge ham, ville det hele bryde sammen ude i organisationerne. Så var det sådan at det faldt sammen med, at det ikke kunne lade sig gøre, at forhandlingslederen deltog i forhandlingerne. Og så oplevede han jo, han har fortalt mig det selv, hvordan det var at være forhandlingsleder. Og selv være med. Ikke bare og sidde ude på sidelinjen, men også skulle sikre der kom et resultat. Det var fuldstændig anderledes at opleve, "at nu skulle jeg jo selv sørge for, at der kom et resultat". Så brokkede hende den anden sig så bagefter over, at han var gået for langt. Det er så noget andet." (Empiri, s. 83).*

Her beskrives en forhandler, der tidligere har påtaget sig rollen som token og gjort et stort nummer ud af at fortælle, hvordan modpartens krav ville gå ud over medlemmerne og deres fremtidige arbejde, og at de bestemt ikke var acceptable. Af fortællingen er det tydeligt, at den

pågældende forhandler har gjort meget ud af at udfylde denne rolle overfor tilhørerne og dermed markere partiets positioner. Det synes dog problematisk for den pågældende at træde ud af denne rolle og påtage sig en anden, som han ikke har erfaringer med. Ligeledes er det tydeligt, at hans resultat er påvirket af de udfordringer, han har stået overfor i form af at påtage sig en ny rolle. Problematikken med at påtage sig en ny rolle går igen flere steder i empirien. Berger og Luckmann kan anvendes til at udforske denne problematik yderligere, de skriver følgende:

*”Det vil sige, at man ikke blot anerkender, at en bestemt aktør udfører en handling af typen X, men man anerkender også, at type-X handlinger udføres af enhver aktør, der med rimelighed kan tillægges den pågældende relevansstruktur.” (Berger & Luckmann, 1966, s. 91).*

Opgaven som chefforhandler kan udføres af de individer, der med rimelighed kan tillægge sig den pågældende relevansstruktur. Denne standardiserede rolle som chefforhandler i den konkrete organisation er kendt blandt de mennesker, der kan udføre rollen. Da de forventes at kende standarderne, kan de holdes ansvarlige for, at disse efterleves. Dermed kan udførelsen heraf anvendes som bevis på udøvernes legitimitet (Berger & Luckmann, 1966, s. 93). Forståelsen gør sig gældende i eksemplet ovenfor, hvor forhandlerne får til opgave at påtage sig en ny rolle på baggrund af sine mange erfaringer med disse overenskomstforhandlinger. På trods af at personen har deltaget i flere forhandlinger og observeret chefforhandleren, opstår der alligevel udfordringer, når denne rolle skal udfyldes. Der gives ligeledes udtryk for, at det resultat den pågældende forhandler nåede under forhandlingerne ikke var tilfredsstillende. Dermed er det synligt, at han holdes ansvarlig for at opretholde de standarder, der er i organisationen.

Når en person tager en rolle, påvirker dette selvopfattelsen. Der sker under handlingen en identifikation mellem selvet og handlingens objektive mening. Dermed bestemmes selvopfattelsen ud fra handlingen (Berger & Luckmann, 1966, s. 91). Forhandleren fra fortællingen vil dermed af flere omgange have identificeret sig med rollen som token frem for rollen som player. Hans selvopfattelse, og dermed den måde han iscenesætter sig selv på under disse forhandlinger, vil være tilpasset denne, og på baggrund af de gentagelser der er foregået, falder det ham naturligt. Hermed kan vedkommende komme i konflikt med sin selvopfattelse, når en ny rolle skal varetages.

Udfordringen ved at gå fra en rolle til en anden er her skitseret. Det er tydeligt at rollerne kræver vidt forskellige fokus. Et andet eksempel hvor dette kommer til udtryk, at der er stor forskel på de forskellige roller, er i følgende citat:

*”Det hører man jo ofte om, sådan nogen som hellere vil forhandle med dukkeføreren end med dukken.” (Empiri, s. 85).*

Her gives klart udtryk for hvordan forhandlere foretrækker at side overfor en rolle frem for en anden. Dette udsagn bevidner, at der må være forskel på, hvad der kan forhandles med ”dukken” sammenlignet med ”dukkeføreren”. Der er et klart ønske om, at forhandlingen sker med den øverste myndighed i organisationen. Det afgørende i denne situation er, hvorvidt aktøren har bemyndigelsen til at udføre de opgaver og planer, den omtalte forhandler ønsker at forhandle. Forhandleren der refereres til som ”dukken” kan godt være troværdig og god som forhandler, men kun have bemyndigelsen til at forhandle et mere begrænset område (Goffman, 1969, s. 103). Dette underbygges i empirien, hvor det understreges at det er lettere for topforhandlerne at give signaler end det er for forhandlere på lavere niveauer, da de ikke har mandat til det (Empiri, s. 74).

#### **6.4.1. Tilpasning af rollerne**

Det er i ovenstående diskuteret, at der er forskel på, hvad der kræves af de forskellige roller. Der er blandt andet forskel på hvilken opførsel, der er passende og bidrager til det ønskede resultat, samt hvilken bemyndigelse der knytter sig til rollen. Udover forskellen på rollerne sker der under og omkring forhandlingen også en tilpasning rollerne imellem. Denne tilpasning af de forskellige roller har til hensigt at fremme forhandlingens formål. Handlingerne foretaget af de forskellige individer, er relateret til hinanden og har det formål ikke at stå i konflikt med hinanden. Når en person viser en attitude overfor en medspiller, kan han også selv respondere på denne. De to handlinger er relateret således, at de fremmer spillets formål (Mead, 1967, s. 159). I forhandlingerne tilpasses adfærd og opgaver individerne mellem. Der kan blandt andet være emner, hvor specialister inddrages med det formål at opnå en fyldestgørende argumentation. Andre opgaver er at være tovholder eller at tage noter (Empiri, s. 81). Alle fordelingerne har til formål at nå det bedste resultat i forhandlingen. Den enkelte forhandlers handling bestemmes på baggrund af personens forventninger til de øvrige deltagere i forhandlingen. Handlingerne kontrolleres af forhandlerens identifikation med alle andre på holdet, i den grad at deres attituder påvirker hans respons. De attituder, som de andre forhandlere retter mod den enkelte, bidrager til, at denne skaber sin forståelse for hvilken opførsel, der opfattes som den rigtige. Herigennem skabes en ramme for den rolle, som vedkommende skal varetage, denne er da organiserede på baggrund af de andre forhandlers attituder (Mead, 1967, s. 154).

Der gives i følgende citat et eksempel på, hvordan en forhandler bruger sine medspillere og giver dem opgaver, der har til formål at fremme deres samlede præstation. Deres attitude overfor modspillere tilpasses dermed for at nå det endelige mål.

*"Så her de senere år hvor jeg har forhandlet flere landsdækkende overenskomster, hvor der er flere med inde ved bordet, der har jeg lært at bruge det som en fordel. Så giver jeg dem nogle opgaver undervejs, eller inden vi går ind."* (Empiri, s. 43).

Her udnyttes det, at alle individer, der er del af samme samfund, kan påtage sig en samfundsmæssig generel attitude. Dermed handler personen på baggrund af en i samfundet generel viden, omkring hvordan en bestemt rolle skal udføres (Mead, 1967, s. 155). På baggrund af dette genkender modparten attituden og kan sætte sig i den handlendes sted. Såfremt modparten ikke ved, at disse attituder er instruerede, vil denne skabe sit billede af forhandlingen på baggrund af disse tilkendegivelser. De informationer modparten opfanger under forhandlingen hjælper til at definere situationen, og hvad der kan forventes af modparten. Modpartens definition af situationen er grundlag for hans forventninger (Goffman, 1959, s. 13,15)

Udover disse mindre opgaver og instruerede forløb forekommer det også, at der er hele karakterer, der er tilpasset den enkelte forhandling, og det indtryk der ønskes givet til modparten. Dette er fortsat med det mål for øje at nå det bedst mulige resultat i forhandlingen. Der gives her et eksempel herpå:

*"Jeg har også nogle gange haft forhandlinger, hvor vi har været to, hvad skal man kalde det, ligestillede forhandlere, og der har vi altid på forhånd aftalt, hvem der skulle være den flinke, og hvem der skulle være den mindre flinke."* (Empiri, s. 43).

Her er der i stedet for mindre opgaver tale om personlige karakterer, som skal tilpasses under forhandlingen. De to forhandlere har hver deres rolle, i forhold til hvor samarbejdsvillige de er overfor modparten. De to forhandlere prøver i den grad at kontrollere det indtryk, modparten har af dem under forhandlingen. Det kan både være implicite og eksplicite tilkendegivelser, der bidrager til at give det indtryk, der ønskes (Goffman, 1959, s. 14). Såfremt rollerne udføres på en overbevisende måde, vil medlemmer af samfundet acceptere og respondere i henhold til den specifikke rolles karakter og tilgodese denne opførsel (Goffman, 1959, s. 24). I situationen synes det tydeligt, at rollerne accepteres af modparten, fortællingen fortsætter som følgende:

*"Modparten sagde til min kollega, ikke overdrevet, men alligevel bestemt, "om hun ikke lige ville gå med ud". "Jo det ville hun da god". Og så havde han så sagt til hende "ja, men altså jeg synes, vi skal blive enig om et eller andet der", "ja ja" det synes hun,*

*og så fik de lige lavet en aftale der ude ikke. Fordi så havde de ligesom fået mig lidt ud af forhandlingen."*

*"Så kom hun ind og sagde, "jeg vil godt lige tale med dig", og der gik jo ikke lang tid, for vi havde jo sådan set aftalt, hvad der så skulle ske ikke. Og så kom hun ind og sagde "ja det var jo selvfølgelig ikke så nemt, men nu er vi altså blevet enige om, at det forlig I tilbyder, det kan vi godt acceptere." (Empiri, s. 43).*

Der er i denne situation givet et klart signal omkring samarbejdsvilligheden. Hvor den ene forhandler påtager sig rollen som den modstridige, og spænder ben for at parterne kan blive enige, samarbejder den anden forhandler med modparten. Denne forhandlingsteknik er beskrevet lignende i teoriafsnittet som en distributiv forhandlingsteknik, Good Cop/Bad Cop jævnfør Teoriafsnittet side 30. For det optrædende team er det afgørende at hemmeligholde det faktum, at den virkelighed der præsenteres er en illuderet frem for en simpel og naturlig virkelighed. I deres optræden idealiserer forhandlerne deres rolle overfor publikum og tilbageholder miskrediterede oplysninger, som strider mod idealiseringen (Sørensen, 1991, s. 114). Som eksempel giver den citerede forhandler, i ovenstående citat, udtryk for at hun godt vidste, at de to andre ville lave en aftale uden hende, og hvad de ville gå med til at acceptere. Dette har været blandt de oplysninger, der tilbageholdes for modparten.

I det ovenstående eksempel er parterne i skuespillet meget bevidste om deres forskellige roller, og hvilken illusion disse bidrager til i forhandlingen. Det er tydeligt, at der i ovenstående foregår et skuespil. Der synes oftere at være tale om roller, der er mindre instruerede. Disse roller falder den pågældende mere naturligt og betragtes ikke i samme grad som et bevidst skuespil. Mead beskriver, hvordan mennesket igennem barndommen adskillige gange påtager sig roller i form af legen. Her tages konstant roller og attituder fra barnets omgivelser, først og fremmest fra de personer som har stor indflydelse på barnets opvækst. Når barnet spiller spillet, påvirkes det af de moraler, legen indeholder (Mead, 1967, s. 160). Det beskrives her, hvordan mennesket igennem opvæksten påtager og tilpasser sig forskellige roller. Dermed er det en naturlig handlemåde. I følgende citat beskrives, hvordan personerne i et team påtager sig de samme roller, som er beskrevet under ovenstående eksempel med Good Cop/Bad Cop. I nedenstående eksempel er rollerne ikke planlagt.

*"Jo, men det er meget sjovt. Netop fordi at når man sidder i en forhandlingsdelegation, så har man jo egentlig helt naturligt nogen, der er skrappe og nogle, der er kompromissøgende. Der kører spillet helt naturligt, men det er ikke noget vi planlægger. Det er*

*mere, at man kender hinanden så godt, at man ved, hvordan hinanden er.” (Empiri, s. 62).*

Når en forhandler sidder overfor en modpart, der bevidst eller ubevidst søger at skabe en konfrontation, er det afgørende, at kende til sin egen måde at reagere på. Det kan være svært at vurdere, om der er tale om et instrueret forløb, følelsesmæssige tilkendegivelser eller personlige træk. For at undgå at dette får for stor indflydelse på forhandlingen, er det afgørende, at forhandleren kender sin naturlige respons på lignende opførsel (Lewicki et al., 2006, s. 478-479). At være bevidst om fordele og ulemper ved sin egen respons, bidrager til at denne kan tilpasses og vurderes ud fra konsekvenserne, i den pågældende situation.

#### **6.4.2. Træde ud af rollen**

Som beskrevet, er der forskel på, hvor konkrete rollerne er, samt hvor instruerede de er. Udover disse situationer, hvor der er klare retningslinjer for handlingsforløbet, forekommer der også situationer, hvor medlemmer af et team påtager sig andre roller end de officielt tildelte. I en forhandlingssituation kan det være problematisk, når et medlem af teamet kommer til at indtage en anden rolle, end vedkommende har i forhandlingen. Dette beskrives i følgende:

*”Så har der været eksempler på, at en politiker fra vores har været ude og ryge en cigaret med modparten. Og så har de lige fundet ud af et eller andet, og hvor svært kan det være, kan vi ikke bare gøre sådan og sådan. Og det er lige pludselig, så sidder den politiske formand og kæmper inde i forhandlingslokalet. Og så står den politiske næstformand og laver en baghåndshandel ude i smøgen. Det kan godt belaste forhandlingen.” (Empiri, s. 12).*

Der gives her et eksempel på en forhandler, der udenfor forhandlingslokalet ikke har opretholdt sin rolle og i stedet har delt lidt for mange informationer med en forhandler fra modpartens side. Når vedkommende er blevet enig med en fra det andet team om et muligt forlig, må denne have givet nogle indrømmelser eller oplysninger, som chefforhandlerne ved det officielle forhandlingsbord endnu ikke har nået til at give. Dermed er der ikke overensstemmelser imellem de informationer, teamet giver. Når chefforhandlerne endnu ikke er nået til enighed, mangler parterne stadig at give nogle indrømmelser. Skuespillet bliver utroværdigt, når medlemmer af hver teamet kan stå udenfor og nå til enighed. Dermed er illusionen om, at et krav ikke kan accepteres, eller en indrømmelse ikke kan gives, brudt. Der vil altid være denne risiko for, at medlemmer af et team udleverer fortrolige oplysninger, som nedbryder den opbyggede illusion hos tilskueren. Det kan formodes at være tilfældet i nærværende eksempel, at illusionen brydes på baggrund af en udygtig eller udisciplineret optræden. For at mindske risikoen

for sådanne afsløringer kan teamet holde sig på et minimum af medlemmer. Fortrolige oplysninger kan også videregives med overlæg, situationen kan være den samme som i eksemplet, men blot med en bevidst videregivelse af de fortrolige oplysninger (Sørensen, 1991, s. 111-112). Sørensen skriver om teamets optræden udadtil:

*”Udadtil skal et team optræde disciplineret. Hvert enkelt medlem skal underkaste sig en plads og en rolle, vedkommende har i den samlede opførelse, også selv om rollen ikke er prestigegivende.”* (Sørensen, 1991, 111).

Medlemmerne af teamet har alle en opgave i at vedligeholde den samme hemmelighed, de er i udførelsen af denne opgave indbyrdes afhængige af hinanden og må tilpasse sig teamet. Indbyrdes i teamet har medlemmerne typisk et meget familiært forhold, hvor hemmeligheden om, at den virkelighed de præsenterer, er en illusion, binder dem sammen (Sørensen, 1991, s. 111).

Den forhandler, der i ovenstående eksempel træder ud af rollen og bryder noget af illusionen har i forhold til Goffmans terminologi taget en af modspillerne med ”backstage”. I forhandlinger synes der at være en meget fin grænse mellem frontstage og backstage, samt flere situationer der indeholder elementer af begge. Forhandlerne fra begge sider må for at nå frem til en aftale, udforske fælles interesser og gøre som beskrevet side 47 meget ud af at være kreative sammen. I denne proces er det naturligt, at der opstår et venskabeligt bånd, og parterne nærmer sig hinanden. De har dog stadig til opgave at opretholde facaden og have deres eget resultat af forhandlingen i fokus.

## **6.5. Blokeringer**

Der opstår med jævne mellemrum blokeringer i forhandlinger. Disse kan være planlagte med det formål at styrke egen position som eksemplet i foregående afsnit med Good Cop / Bad Cop skuespillet. De blokeringer som vil blive diskuteret i nærværende afsnit, er dog ikke planlagte, men skyldes uhensigtsmæssig opførelse af forskellig art. Det vil være konkrete eksempler der fremhæves, hvori der samtidig synes at være nogle diskurser omkring god og dårlig opførelse under forhandlinger.

Der indledes med en fortælling om en kvindelig tillidsrepræsentant, der var med til overenskomstforhandlinger for sin arbejdsplads. Under forhandlingerne sad hun overfor sin chef, som hun tydeligvis havde problemer med. Chefforhandleren starter historien således:

*”Altså jeg har haft en tillidsrepræsentant, hun er også blevet mildere med årene, hende havde jeg en periode, hvor jeg simpelthen ikke turde tage hende med ind til bordet.*

*Fordi når hun så sin arbejdsgiver sidde på den modsatte side, så kom flere års inde-  
stængt harme, som de ikke kunne løse lokalt. Hun lyttede ikke, til hvad han sagde. Hun  
rystede på hovedet, når han sagde noget. Uanset om det lød fornuftig nok, og bagefter  
fik jeg altid at vide "det passede ikke, det han sagde", og det kunne jeg ligesom ikke  
arbejde med. Så begyndte hun så efterhånden at finde ud af, at det var måske heller  
ikke den smarteste måde at forhandle på. Hun er en lille terrier ikke, det er også godt  
at være det i nogle situationer. Så aftalte vi så, at hun ikke måtte sidde og nikke og ry-  
ste på hovedet af ham. Hun måtte ikke side og vende øjne, og sådan var der nogle flere  
ting. Og hvis der var noget, så skulle hun skrive det ned, og så holdte vi pause." (Empiri,  
s. 44-45).*

Det fremgår tydeligt, at den pågældende tillidsrepræsentant skader forhandlingerne alene via hendes fremtoning og attitude. Eksemplet fremhæver betydningen af både verbal og nonverbal kommunikation under en forhandling. Det er afgørende, at de personer der deltager i forhandlingen er opmærksomme på hvad de gestikulerer, og hvorvidt dette bidrager til eller skader forhandlingen.

Forhandlinger finder oftest sted, hvor parterne befinder sig ansigt til ansigt. Dette er en fordel, når modparten skal aflæses og analyseres for eventuelle åbninger eller indrømmelser. Dog fremstår det som en ulempe i ovenstående citat, da tillidsrepræsentanten ikke formår at tilpasse sine udtryk til situationen. En ansigt til ansigt situation tilbyder størst muligt tilgængelighed til en andens subjektivitet. Dette sker via et maksimum af symptomer og udtryksmåder, der bidrager til den samlede opfattelse af den pågældende. De udtryk der gives er rettet direkte mod modparten, der responderer på disse. Begge parter opfatter samtidig disse vekselvirkninger i de ekspressive handlinger (Berger & Luckmann, 1966, s. 43).

Individet bemærker som udgangspunkt ikke disse udtryksmåder, med mindre det retter sin opmærksomhed direkte mod dem. Personen ved givetvis, at denne har udtrykt sin vrede eller irritation, men den detaljerede proces optræder ikke i det bevidste selv. Der er mange af disse udtryksmåder, der tilhører det ubevidste selv. At være selvbevidst er, ifølge Mead, at individet selv er opmærksom og indtager en refleksiv indstilling overfor de attituder, som vækker en reaktion hos de omkringværende personer (Mead, 1967, s. 163). Som beskrevet, er den handlende ikke nødvendigvis bevidst om sine tilkendegivelser. Dette er dog uden indflydelse, på den opfattelse modparten skaber sig omkring personen (Goffman, 2005, s. 5). Citatet ovenfor beskriver, hvordan tillidsrepræsentanten motiveres til at ændre sin attitude, ved at chefforhandleren opstiller nogle begrænsninger for de udtryk, hun må give. Derved øges hendes fokus på hendes nonverbale kommunikation. Hun bliver derved nødt til at indtage en refleksiv ind-



stilling, hvorefter hendes adfærd ændres, og hun ikke i samme grad blokerer for en god forhandling.

Goffmans begreb, gameworthiness, kan bidrage til denne diskussion, omkring hvordan den pågældende opfører sig uhensigtsmæssigt. Den omtalte er tydeligvis styret af sine følelser og udtrykker sig i overensstemmelse med disse. Der synes ikke at være skabt relation, mellem de handlemuligheder hun har, og deres forskellige konsekvenser. Yderligere lader det til, at hun ikke formår at tilsidesætte følelser og andre impulsive tilkendegivelser, samt evner at tænke og handle under pres uden at blive forvirret eller gennemskuelig. I situationer hvor vedkommende står som repræsentant for et parti, fremhæves disse forhold som yderst afgørende (Goffman, 1969, s. 96-97). Det er tydeligt, at disse forhold er skadelige for forhandlingen. Konfrontationer, der er for aggressive og emotionelt styrede kan skabe en så stor blokering mellem parterne, at forhandlingerne bryder helt sammen (Lewicki et al., 2006, s. 442).

Der synes at være en klar diskurs omkring, at disse former for ukontrolleret følelsesmæssige tilkendegivelser skader forhandlingsklimaet. Udenfor forhandlingslokalet kan parterne også opføre sig således, at det skader forhandlingen for enten dem selv eller en samarbejdspartner. En forhandler giver et eksempel på, at udfaldet af en forhandling skader en anden. Her er der tale om en koalition mellem flere fagforeninger, hvor en af disse har indgået et forlig, der spænder ben for en anden fagforenings forhandling med samme modpart.

*"Jeg har lige haft en kollega, nu har hun jo reddet den hjem, men hun skulle forhandle med den samme arbejdsgiverforening som en anden fagforening. Vi har forskellige medlemsgrupper, og så går de ind og laver et forlig, som når min gode kollega går ind og kigger på det siger, jamen når de nu har lavet det her forlig, så har de indirekte spændt ben for nogle af vores krav. Der kan jeg love jer for, at hun talte med store bogstaver." (Empiri, s. 48).*

Det er her samarbejdspartneren i form af den anden fagforening, der har blokeret for den konkrete forhandling. Som beskrevet i empiriafsnittet, bidrager koalitioner til, at fagforeningerne opnår en større magtposition. I den omtalte situation er der sket det, at en af parterne i koalitionen har indgået en aftale på baggrund af egne interesser frem for koalitionen. En sådan handling betegnes i teorien som "tragedy of the commons" eller "socialt dilemma". En sådan situation opstår, når enkelte individer ikke tror på at kunne opnå et bedre resultat ved at holde sig til koalitionen aftaler. Eller hvis individet forventer, at andre vil bryde koalitionen, og vedkommende derfor vælger at bryde den, før andre kan komme til det (Lewicki et al., 2006, s. 335-337). Dette er af afgørende betydning for de øvrige medlemmers forhandlingspo-

sitioner. At modparten søger at skabe splid mellem parterne i koalitionen kan bidrage til at deres magtposition mindskes. Dette er ligeledes en aktiv del af forhandlingsspillet.

*”Han prøvede så hele tiden, for der var vi 4 forhandlingsdelegationer. Der prøvede han hele tiden at hive en ind af gangen for skabe splid. Hvor vi arbejdede for at holde delegationen samlet og så trætte ham. Hele tiden sige nej og gøre det besværligt for dem.”*  
(Empiri, s. 62).

I eksemplet søger den omtalte forhandler aktivt at skabe splid mellem delegationerne. I modsætning til ovenstående eksempel synes der ikke i denne fortælling at være succes hermed. Når der søges at skabe splid mellem medlemmerne i en koalition, lægges der et pres på de forskellige forhandlere. Disse står overfor udfordringen i at vælge en social eller en anti-social adfærd. Den sociale adfærd bidrager til opretholdelse af samarbejdet, koalitionen parter imellem. I ovenstående citat fra side 62 i empirien synes der parterne imellem at være en social adfærd, der opretholder sammenholdet. Hvorimod der i det forrige citat fra side 48 i empirien synes at være et anti-socialt adfærdsmønster. De anti-sociale adfærdstræk betragtes som destruktive for menneskers sociale organiseringsbestrebelse, og bidrager i sig selv ikke til det organiserede menneskelige samfund (Mead, 2005, s. 327). I forhandlingsituationen der beskrives ovenfor, må det betragtes som en anti-social adfærd at varetage egne interesser frem for koalitionen. Den anti-sociale adfærd bidrager i større grad til individuel selvbeskyttelse og individuel selvopretholdelse, indenfor rammen af den sociale organisering og den sociale aktivitet (Mead, 2005, s. 327). Dermed står forhandleren overfor valget mellem, hvad der er bedst for de medlemmer, hvis interesser der varetages, samt sin personlige interesse i at levere et succesfuldt forhandlingsresultat. Dette sat overfor koalitionen interesser og deres samlede magtposition. Vurderingen af hvilken adfærd der vælges, laves på baggrund af de sociale relations betydning. Oplever forhandleren, at dennes fremtidige virke er afhængig af hans tilhørsgruppens øvrige medlemmer, vil han vælge en social adfærd. Er forhandleren mindre afhængig af det sociale fællesskab, og føler denne sig overlegen i forhold til det pågældende fællesskab, vil der med større sandsynlighed vælges en anti-social adfærd (Mead, 2005, s. 329).

Da begge adfærds typer er universelt tilstedeværende hos mennesker, skelnes der ikke imellem rigtig og forkert adfærd, der søges blot at oplyse omkring dilemmaet, når der skal vælges en adfærd (Mead, 2005, s. 237). I en koalition må parterne søge at motivere til den sociale adfærd, og styrke sammenholdet, så en anti-social adfærd synes mindre attraktiv.

Den form for intern spild, der her er behandlet, er imellem forskellige delegationer eller indenfor en koalition. En anden form for intern splid kan finde sted indenfor et team af forhandlere,

der repræsenterer samme parti. Et eksempel på dette kan være, når der opstår uenigheder omkring hvilke indrømmelser, der skal gives.

*"Jo, men så er det mere ovre i den stil, hvor man prøver at holde igen. Det er så typisk på embedsmænds system. Hvis vi sidder med en politiker, der er ved at give sig på et eller andet emne, og det vil de absolut ikke have, så kan de godt blive sådan lidt små aggressive, når de skal prøve at styre deres egen side. Det kan også være vores side."* (Empiri, s. 16).

Her opstår konflikten i den form, at politikerens fokus er på at nå en løsning og er villig til at give nogle indrømmelser for at kunne gøre dette, hvor embedsmanden i stedet har fokus på ikke at frafalde krav eller give indrømmelser. I nærværende eksempel synes der ikke at være konflikt mellem loyaliteten overfor partiet der repræsenteres og adfærden. Det vurderes i stedet, som værende individuelle betragtninger omkring hvad der er mest hensigtsmæssigt i den pågældende situation.

#### **6.5.1. Utroværdig adfærd**

En anden diskurs, der synes at være klar i empirien, er, at troværdighed som forhandler er alt-afgørende for den gode forhandling. Ligeledes kan det blokere for forhandlingen, hvis en forhandler opleves som utroværdig. I denne kontekst udtales følgende:

*"Det kan godt være, at du måske engang imellem går lidt længere end elastikken måske kan holde, men du skal ikke gå for langt. For det værste er, hvis du har brugt nogle argumenter i en forhandling, og så har fået noget igennem og så måske sagt "Ja det her er i hvert fald ikke særlig godt, men hvis vi ikke kan komme længere, så må vi jo lade medlemmerne tale" og så går man ud, og så taler medlemmerne og siger "Jamen det var skide godt", så har du svært ved at komme med samme argument næste gang, du skal forhandle. For så kan du ikke bruge argumentet der."* (Empiri, s. 36).

En anden udtalelse der omfatter samme diskurs, ses i følgende citat:

*"Det gør et forhandlingsklima rigtigt, rigtigt skidt, hvis parten på den anden side af bordet opleves som værende løbende væk fra noget, man er blevet enige om. Det kan få rigtigt meget til at skride."* (Empiri, s. 16).

I forhold til fænomenet troværdighed kan afsløringen af en fremført usandhed have den konsekvens, at fremtidig kontakt og samarbejde umuliggøres. Dette vil være en varig konsekvens for samarbejdet, såfremt usandheden er af betydelig karakter (Sørensen, 1991, s. 115). I forhold til ovenstående må det betragtes som mere end blot en "hvid løgn", hvis en forhandler

har fremskaffet sig et forhandlingsresultat på baggrund af urigtige oplysninger. I overenskomstforhandlinger er det yderst afgørende, at relationen ikke tager varig skade, eftersom flere forhandlere kan sidde overfor de samme modparter i op imod 12 år (Empiri, s. 36).

Forhandleren kan tilpasse de udsagn, der gives til modparten, men dette bør dog gøres uden, at der fortælles løgne (Goffman, 1969, s. 97). Det der er på spil, er tilskuerens, her modpartens, tiltro til virkeligheden. Afsløres disse usandheder og den illuderede virkelighed, ændres virkeligheden for modparten. De indstillinger og forventninger modparten har haft til den pågældende forhandler vil vakle, og modparten vil miste troen på den virkelighed, forhandleren præsenterer (Sørensen, 1991, s. 116). Dette er et yderst følsomt område, for har en forhandler først fået et ry som værende utroværdig, kan den pågældende få svært ved at få et samarbejde op at køre i andre forhandlinger (Goffman, 1969, s. 124). Igen er det her af afgørende betydning at flere overenskomstforhandlere kender hinanden, dette kan være via samarbejde, forhandlinger med hinanden eller fælles bekendte. Det betragtes som en forholdsvis snæver kreds, hvor det er afgørende at opretholde illusionen om troværdighed. En forhandler giver følgende metafor omkring nærværende diskussion:

*”Jeg plejer at sammenligne det med, at man har kravlet op i træet og knækket alle grenene. Og så gør det lidt ondt at komme ned igen.”* (Empiri, s.79).

Omfanget af den handling der i spillet opfattes som ukorrekt er afgørende for, hvorvidt forhandleren kan fortsætte forhandlingen (Goffman, 1969, s. 100).

### **6.5.2. Svæver spillerum**

Sidste forhold, der vil blive analyseret i forhold til de blokeringer, der gives udtryk for i vores empiri, er problematikken omkring det spillerum, indenfor hvilket forhandlerne skal finde en løsning. Der lader til at være en diskurs om, at der er større sandsynlighed for et sammenbrud eller en blokering i en forhandling, hvis parterne ikke har mulighed for at starte et integrativt forløb.

*”Hvis vi er udstyret med et alt for firkantet mandat, når vi sidder i selve forhandlingsrummet, hæmmer det jo også vores muligheder.”* (Empiri, s. 4).

Problemstillingen er her, at forhandlerne ikke har mulighed for at være kreative sammen og udforske nye muligheder. Dermed må de nøjes med at have fokus på de krav, der er opstillet. Et andet eksempel går på, at den ene part kommer med meget få krav. Hvis dette er krav som modparten ikke kan gå med til, vil der ikke være mulighed for at lave den udveksling, som ken-

detegner en forhandling, og forhandlingen vil ske indenfor en meget snæver ramme (Empiri, s. 40).

I teori afsnittet er det beskrevet, at en forhandling forbedres, når begge parter kender sine egne positioner og interesser, men samtidig søger forståelse for den anden parts (Lewicki et al., 2006, s. 517). Yderligere bør parterne fokusere på at skabe værdi i forhandlingen, dette synes ikke at være tilfældet i de ovenstående eksempler. Der kan være nogle strukturelle forhold, der gør, at den pågældende forhandler ikke har mulighed for at udforske nye muligheder. Dette hvis den pågældende har et meget snævert mandat. Der vil være meget klare begrænsninger, for hvad der kan opnås i den konkrete forhandling, når modparten kun kommer med meget få krav, og ikke bidrager til at undersøge hvordan der kan skabes et større spillerum og dermed mere værdi i forhandlingen.

### **6.6. Udefrakommende faktorer**

Som gennemgået i ovenstående afsnit, er der en lang række forhold, forhandlerne kan arbejde på for at påvirke forhandlingsresultatet. I empirien ses også en diskurs omkring en række faktorer, der ligger uden for forhandlingerne, men stadig har stor indflydelse herpå. Herunder samfundsforholdenes betydning.

*”Det her var relativt samarbejdsorienteret. Det her er min egen personlige evaluering, jeg tror, at næste gang kommer vi til at være mere offensive. Men det er sat i forhold til økonomien. Hele den her diskussion omkring arbejdskraft udbud. Hvis vi er berøringsangste for at tage den her drøftelse, så ender vi med et eller andet hvor, at enten bliver vi presset til at tage noget, vi ikke vil have. Ellers er vi nødt til at tage bolden og spille den ind på arbejdsgivers banehalvdel.” (Empiri, s. 5).*

Af citatet fremgår tydeligt, at samfundsøkonomien har stor indflydelse på forhandlingsresultatet. Diskussionen er taget i forhold til, at arbejdsgiverne havde en meget god overenskomstforhandling i 2011, hvilket skyldtes mangel på arbejdspladser. Denne mangel fører til, at fagforeningerne og deres medlemmer er nervøse for, at der ikke er nogen gode alternativer til at gå med på arbejdsgiverens vilkår. Altså at de ikke har nogen BATNA. I forhold til overenskomstforhandlinger vil et sådan alternativ eksempelvis være, at medlemmerne finder andre job eller at strejke. I 2011 forhandlingerne mente fagforeningerne ikke, at der kunne opnås noget ved at strejke, idet der var stram økonomi i staten (Empiri, s. 59). Nyt arbejde er heller ikke en sandsynlig mulighed for medlemmerne, idet det i forvejen er svært, for de der står uden job at finde et arbejde. Omvendt var det i 2008, hvor økonomien var sund, og der var mangel på arbejdskraft.

Det faktum, at sådanne magtforhold skifter, behandles af Fairclough, under begrebet Hegemoni. I begrebet hegemoni ligger, at parterne hele tiden skal bevise for den anden part, hvorfor de bør have magten. Det er altså ikke konsekvent at den ene part, eksempelvis arbejdsgiveren, har størst magt. Her kan parterne bruge hegemoni til at forhandle om magtforholdet løbende. I 2011 situationen var det relativt let for arbejdsgiverne at overbevise fagforeningerne om, at de ville få mest ud af at gå med til arbejdsgivernes vilkår. Det skyldtes en fælles forståelse om, at arbejdsgiverne havde magtkortene på hånden, i 2008 havde fagforeningerne nogle gode magtkort og kunne således påvirke arbejdsgiverne i stor grad (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 87-88).

Overenskomstforhandlingerne 2008 lå tæt på folketingsvalg, i den forbindelse ville den siddende regering gerne gennem overenskomstforhandlingerne påvirke til genvalg. Det betød, at arbejdsgiverne gik med på mange af fagforeningernes krav for at virke som en attraktiv arbejdsgiver hos fagforeningernes medlemmer. Dertil kommer, at fagforeningernes holdning ofte fremstilles tydeligt i pressen, og gode forhandlingsresultater fra fagforeningerne ville give god omtale i pressen (Empiri, s. 5). Derfor lå hegemonien hos fagforeningerne. Eksemplet kan belyses i forhold til Bourdieu. Her skal folketingsvalget ses, som det felt der kæmpes i. Den siddende regering havde forud for valget en god position som den ledende regering. Gennem habitusen at give gode arbejdsforhold for de ansatte, positionerede regeringen sig yderligere til positionen som den siddende regering, Videnskabsteorien side 20.

De generelle diskurser i samfundet har altså stor betydning for overenskomstresultatet. Det er i ovenstående tilfælde arbejdsgiverne, der forsøger at påvirke diskurserne i samfundet, gennem den måde de førte forhandling på. Forholdet er imidlertid dialektisk, diskurserne i samfundet har altså også indflydelse på overenskomstforhandlingerne (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 87).

*"Kigger vi på overenskomstfornyelsen 2008, så havde alle eksperter udråbt det til "Der bliver konflikt", så på en eller anden måde lå der sådan en konflikt stemning, i hvert fald kunne man nok ikke blive enig med FOA, så det lå ligesom i luften, at det var lige før at det kunne blive helt selvbekræftende." (Empiri, s. 20).*

I dette tilfælde var arbejdsgiverne forberedte på strejke, og forventede den ville komme. Derfor koncentrerede de sig under forhandlingerne mere om andre fagforbund end FOA, fordi det forventedes, at det var en forhandling, der skulle tages under en konflikt. Altså når FOA's medlemmer var gået i strejke. Muligvis var FOA gået i strejke under alle omstændigheder. Det vurderes at samfundsdiskurserne har påvirket, den måde, der blev handlet på i forhandlingslo-

kalet. Diskursen om at FOA ville strejke var endvidere en meget stærk diskurs i samfundet. Den brede befolkning er lønmodtagere og har derfor lettest ved at identificere sig med andre lønmodtagere. Det fører både til, at sympatien i samfundet ofte lægger hos fagforeningerne, men også at det er fagforeningernes synspunkt, der sælger flest aviser, og som derfor behandles mest i pressen (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 85). Identifikationen med FOA og FOAs medlemmer er en stærk symbolsk kapital grundet den brede opbakning i befolkning. For overenskomstforhandlinger er befolkningens og pressens holdning en meget stærk symbolsk kapital. Det skyldes den store politiske tilknytning, der er til resultaterne i overenskomstforhandlinger (Empiri, s. 66). FOA udnytter denne kapital ved at strejke og derved styrke kapitalen yderligere. At FOA vælger at strejke i 2008, er en meget naturlig konsekvens af, at parterne ikke kunne blive enige, da det er på den vis, arbejdsmarkeds parter traditionelt set har løst konflikter i overenskomstforhandlinger. Gennem strejken formåede FOA da også dengang at positionere sig stærkere i forhold til overenskomstforhandlinger og fik på baggrund deraf en lang række krav igennem (Empiri, s. 25), (Emirbayer & Johnson, 2004, s. 9).

En tredje type diskurs der er relevant i denne analyse, er den diskurs, begge parter forsøger at etablere i deres bagland. Partierne søger at fremme visse betragtninger i deres bagland, for at have et bedre udgangspunkt, når overenskomstresultaterne skal godkendes eller afvises i en afstemning. Disse betragtninger søges tilpasset, organisationens ønsker. I 2011 var scenariet, at fagforeningerne forsøgte at dæmpe medlemmernes forventninger ved på forhånd i deres medlemsblade og i den øvrige presse, at gøre opmærksom på, at samfundsforholdene var dårlige i forhold til at opnå et godt forhandlingsresultat. Også arbejdsgiverne var ude og dæmpe lønmodtagernes forventninger til et godt resultat, ved at repræsentere deres synspunkt, ved oplæg hos fagforeningerne (Empiri, s. 59, 66).

Baglandets holdninger er således vigtige i forhold til processen. I tilfældet med overenskomstforhandlinger er det netop baglandets interesser, der skal varetages. Derfor er deres holdninger særligt vigtige. Det forhold varetages ved, at der forud for selve overenskomstforhandlingerne, foregår interne forhandlinger i baglandet, hvor der nås frem til, hvad dispositionen skal være, og hvilke krav det er, der skal forhandles (Empiri, s. 53). I forhold til forhandlingerne i baglandet kan medlemmerne ses som publikum i lige så høj grad som modforhandlerne. Når fagforeningen forsøger at skabe en diskurs mellem medlemmerne, optræder de altså frontstage. I empirien gives et eksempel på, at forhandlere vælger at overdrive lidt, når forhandlingsresultatet skal stemmes hjem. En forhandler giver i følgende et eksempel på, hvad der siges til medlemmerne:

*”Vi har kæmpet med næb og klør for det her, det er et virkeligt godt resultat.”* (Empiri, s. 83).

Der gives mange oplysninger om forhandlingsprocessen, men visse ting, såsom de små smuttere som forhandlerne begik i forhandlingslokalet, skjules for medlemmerne (Sørensen, 1991, s. 111).

### **6.6.1. Mandat**

Et andet sted i empirien giver en forhandler et eksempel på, at han til tider har forhandlet om krav, som vedkommende vidste ikke kunne gå igennem. Krav som var ønsket fra baglandet, og som vedkommende derfor har været nødt til at præsentere for modparten. Efterfølgende kan forhandlerne så fortælle i baglandet, at de har kæmpet for sagen, men at der ikke var noget at gøre (Empiri, s. 83). I et sådan tilfælde er både forhandleren selv og modparten klar over, at kravet ikke vil gå igennem. Her vil forhandleren gøre sit bedste for at levere en overbevisende præsentation. Denne præsentation betegnes forsvarende praksis og dækker over, at forhandleren skal forberede sig grundigt for ikke at afsløre, at vedkommende ikke selv ser det forhandlede emne, som noget der sandsynligt kunne blive en del af det endelige forhandlingsresultat. Modparten kan være klar over og gennemskue, at præsentationen ikke er oprigtig, men vil i reglen spille med for ikke at bryde illusionen om, at det er et emne, der reelt er forhandlet om. Således vil modparten, som også er publikum, udøve en beskyttende praksis og også spille skuespil for at bevare illusionen om, at de kun forhandler om emner, der aktuelt kunne blive en del af det endelige forhandlingsresultat. (Sørensen, 1991, s. 116-117).

I baglandet foregår også forhandlinger, disse går på at sikre sig et vist mandat i forhandlingslokalet. Grunden til dette er, at det for forhandlerne er lettere at opnå resultater, hvis de har en vis forhandlingsramme at arbejde med.

*”Hvis vi er udstyret med et alt for firkantet mandat, når vi sidder ude i selve forhandlingsrummet, hæmmer det jo også vores muligheder. Men på den anden side så er vi jo nødt til at have en relativt klar fornemmelse af, hvis vi nu kommer hjem med det her forhandlingsresultat, vil det så blive accepteret i vores bagland. Det er jo ikke mig eller nogen anden, der bestemmer om det her forhandlingsresultat er godt nok.”* (Empiri, s. 4).

Hvis forhandlerne har et meget smalt forhandlingsmandat, har de ikke mange muligheder for at være kreative sammen med modparten og derved opnå et resultat, som begge parter kan blive tilfreds med. I teorien arbejdes med en række forudsætninger for at kunne udvikle nye kreative løsningsforslag. Her lægges vægt på muligheden for at udvide med nye emner, så der



på den vis kan opnås, at begge parter får opfyldt deres ønsker på nogle punkter. Herunder skal hver part have prioriteret, hvad der er vigtigt for dem. Hvis der er et bredt forhandlingsmandat, burde det være muligt for begge parter at få nogle af de højeste prioriteter igennem. Ved et smalt forhandlingsmandat besværliggøres dette, i og med der kun er få ting at forhandle om (Lewicki et al., 2006, s. 84-85).

En vigtig faktor inde i forhandlingslokalet er, om der forhandles med en koalition eller en enkelt part. Koalitioner som er samlet på baggrund af en række fælles interesser og for sammen at opnå en større forhandlingsmagt (Lewicki et al., 2006, s. 332). Som gennemgået i empirien, er det i koalitioner mellem fagforeningerne en stærk social kapital, hvis forhandlerne formår at skabe diskurser i baglandet. I forhold til forligsmandsloven er det fordelagtigt for fagforeningerne at skabe en diskurs blandt medlemmerne om, at de skal stemme ved afgørelse af forhandlingsresultatet. Dermed øges fagforeningens indflydelse på forhandlingsresultatet, idet en høj stemmeprocent giver højere indflydelse, da alle stemmer, fra de fagforeninger der indgår i koalitionen, tælles op fra en samlet pulje (Empiri, s. 49). Den magt kan fagforeninger med stor social kapital, altså mange medlemmer og med høj stemmeprocent, bruge i forhandling i koalitionerne. Eksempelvis ved at true med at opfordre deres medlemmer til ikke at stemme resultatet hjem, hvis ikke visse vilkår forhandles på plads (Empiri, s. 63).

Forhandlingerne fagforeningerne imellem kan være en ulempe for arbejdsgiverne. Det giver fagforeningerne større styrke, fordi arbejdsgiverne skal gå med til krav fra alle fagforeninger for ikke at risikere, at resultatet stemmes ned. Koalitionerne opleves af nogle arbejdsgivere som en stopklods i forhandlingerne, idet det kan være de fagforeninger, der er sværest at blive enige med, der sætter tempoet (Empiri, s. 76). Hvis der er en fagforening, der er imod alt, hvad arbejdsgiverne foreslår, risikeres det altså ikke alene, at arbejdsgiverens krav ikke implementeres i overenskomsten hos den ene fagforening, men i alle fagforeningerne der indgår i koalitionen.

Også i forhold til hvor meget de enkelte forhandlere kan afsløre i en forhandling, har koalitionerne indflydelse. I et tilfælde fra empirien var der på arbejdsgiversiden enighed om at gå med til et krav fra fagforeningerne. Regionerne kunne ikke bruge det krav i deres forhandlinger, fordi staten først skulle afsløre det i deres forhandlinger 14 dage senere. Grunden til, at forhandlerne i regionerne ikke kunne gå med til kravet før staten, var for ikke at ødelægge statens forhandlinger, idet de brugte kravet i forhold til at få et af deres krav igennem. Såfremt regionerne havde gået med til kravet, var det blevet afsløret, at arbejdsgiverne ville gå med til kravet. Dette kunne have ødelagt statens forhandlingsresultat (Empiri, s. 3). Det krævede af regi-

onen, at de leverede en meget disciplineret optræden, hvor intet afslørede (Sørensen, 1991, s. 111).

Samtidig gav det dem et smallere forhandlingsmandat, i og med regionen ikke kunne bruge denne indrømmelse som en del af deres forhandlinger.

Et sådan forhold opleves ikke kun negativt af forhandlerne, der skal holde oplysninger tilbage, og ikke må forhandle på visse punkter. Det fremstår også meget negativt for modparten. Denne er ikke klar over, at arbejdsgiveren ikke kan gå med til kravet lige nu, men at der er taget stilling til det. Det arbejdsgiversiden i det her tilfælde, blev nødt til at vise var afvisning eller svag interesse. For fagforeninger fremgik det derfor som om, at regionerne ikke var forberedte, ikke havde taget stilling til tingene og ikke var samarbejdsvillige. Et forhold som førte til dårligt forhandlingsklima (Empiri, s. 3, 45). Koalitioner kan således både være en styrke i overenskomstforhandlinger, men også en stopklods i den enkelte forhandling.

## **6.7. Opsamling**

I analysen af de 6 diskurser har vi erfaret, at der indenfor disse forekommer diskurser, der går på tværs. Der vil i nærværende afsnit følges op på disse tværgående diskurser, der optræder i de behandlede diskurser. Hensigten hermed er at fremhæve de forhold, der synes at være grundlag for de diskurser, der gør sig generelt gældende i forhold til overenskomstforhandlinger. Måden, hvorpå de tværgående diskurser i afsnittet vil blive behandlet, er, at de vil fremhæves i forhold til forskellige kontekster, hvor de gør sig gældende i analysen. Afsnittet vil dermed både fungere som en opsamling for den samlede analyse samt fremhæve de tværgående diskurser. Disse tværgående diskurser ses som essentielle og vigtige for mange aspekterne af forhandling, hvorfor analysen vil efterfølges af en diskussion, som tager udgangspunkt i netop disse diskurser.

De tværgående diskurser som i høj grad er kommet til syne gennem analysen er opretholdelse af facaden, accept, troværdighed, kreativitet og magt. Diskurserne vil behandles i nævnte rækkefølge.

### **6.7.1. Opretholdelse af facaden**

I naturlig forlængelse af vores arbejde, med Goffmans betragtninger omkring skuespil, er der fremkommet en tværgående diskurs, der omfatter vigtigheden af at opretholde facaden i forhandlinger. Goffmans skuespils teori lader flere gange til at være direkte overførbare til forhandlingsinteraktion. Allerede i de indledende forberedelser arbejdes med, hvordan teamet vil fremstå overfor modparten, for ikke at afsløre den egentlige hensigt med måden der forhand-

les på. Derfor tildeles roller til de forskellige deltagere i forhandlingen, se side 64-65. I forhold til roller fremhæves det, at det er meget skadeligt for en forhandling, hvis forhandlerne ikke er i stand til at opretholde deres roller overfor modforhandleren og træder ud af disse. Et eksempel herpå var en politiker, som præsenterer backstage oplysninger for modparten, side 70. Også i forhold til at sikre det gode samarbejde er det vigtigt for forhandlerne at kunne skelne mellem at arbejde i både frontstage og backstage situationer, og ligeledes de situationer der indeholder elementer af begge forhold. Det gode samarbejde fremmes ved, at parterne i backstagelignende situationer kan udveksles flere informationer og afsøges løsningsmuligheder, uden at udlevere fortrolige oplysninger side 48. Også i forhold til parternes bagland er det imidlertid vigtigt at kunne holde en god facade, eksempelvis når medlemmerne skal påvirkes til at have en bestemt holdning. Her spiller forhandlerne skuespil i forhold til eget bagland, hvorfor det er vigtigt, at de spiller det skuespil, der fremmer deres mål, og hermed kun videregiver de rette informationer, se side 79. Netop det at være i stand til at holde de oplysninger teamet er nået frem til backstage for sig selv, behandles af Goffman som essentielt i beskrivelsen af den gode forhandler på side 58.

### **6.7.2. Accept**

Et forhold, som lader til at gøre sig særligt gældende i forhold til overenskomstforhandlinger, er det store fokus på at nå frem til en konsensus imellem parterne. Overensstemmelsen, parterne skal finde frem til for at indgå en aftale, omtales flere steder som søgen efter en konsensus. I henhold til vores videnskabsteori mener vi ikke, det er muligt at nå frem til en konsensus i form af fuldstændig enighed og overensstemmende opfattelser, jævnfør side 9. Vi mener derimod, at dette aspekt først og fremmest handler om accept og forståelse for modparten. I forhandlingsforløbet får parterne indblik i hinandens relevanssystemer og perspektiver. Under processen sker der en løbende tilpasning og accept af disse, samt en erkendelse, af hvad teamet selv vil acceptere. Det er med dette fokus på accept, forståelse og selverkendelse at vi betragter begrebet konsensus. Forholdet gør sig ifølge teorien gældende i flere typer forhandling, men det lader til, at der i overenskomstforhandlinger, grundet den kontinuerlige relation, er et særligt fokus på, at målet ikke er at vinde forhandlingen, men at nå frem til en konsensus. At kernen i overenskomstforhandlinger er denne accept, gør sig tydeligt gældende i afsnittet omkring samarbejde, som har et naturligt fokus derpå. Her nævnes det, at forhandling for en overenskomstforhandler grundlæggende handler om netop at finde de overlap, der er mellem parterne, og hvordan disse må tilpasses. Diskursen breder sig dog udover denne overordnede diskurs, og har indflydelse på alle andre overordnede diskurser. Under afsnittet Planlægning ses, at forhandlerne skemalægger forhandlingerne således, at flere emner forhandles på en

gang. På den måde er der overvejende sandsynlighed for, at begge parter føler, at de har opnået et positivt resultat på netop denne dag, se side 53. Ligeledes ses det som et nøgleelement i beskrivelsen af den gode forhandler, at denne er interesseret i at hjælpe modparten til et tilfredsstillende resultat, side 57-58. For at gøre dette er det nødvendigt at acceptere modpartens interesser og synspunkter.

### **6.7.3. Troværdighed**

Et andet nøgleelement, der behandles i forhold til beskrivelsen af den gode forhandler, er troværdighed. Ved en troværdig forhandler forstås en forhandler, som handler på baggrund af det vedkommende siger og giver udtryk for. Omvendt kan det være ødelæggende for en forhandling og skaber mistillid, hvis en forhandler ikke står ved sit ord, se side 59. Troværdighedens vigtighed kommer måske tydeligst til syne under afsnittet omkring sammenbrud og blokeringer. Her gives eksempler på forhandlere, der har givet et løfte, men ikke efterfølgende har stået ved deres ord. Et andet eksempel er forhandlere, der understøtter deres argumenter med usande fakta. Sådanne brud på troværdigheden kan ikke alene få sammenbrydende konsekvenser for den enkelte forhandling, men også for forhandlerens ry og fremtidige forhandlinger med pågældende organisation og forhandler. På side 76 behandles et citat, hvor forhandleren sammenligner utroværdig adfærd med at kravle op i et træ og knække alle grenene på vej op. Det bliver svært og gør ondt at komme ned igen. Heri indgår ligeledes elementer af troværdighed. Det er helt tydeligt, at alle forhandlerne gør en stor indsats for at fremstå troværdige og opbygge en tillid til modparten. Dette forhold har stor betydning for relationerne mellem parterne og indvirker dermed på det gode samarbejde.

### **6.7.4. Kreativ**

Den fjerde diskurs, som ses som en større tværgående diskurs, er kreativitet. Kreativitetens indflydelse kommer eksempelvis til syne på side 80. Her fremstilles evnen til at være kreativ som en faktor, der kan modvirke sammenbrud, idet kreativitet bringer mange nye løsningsmuligheder på bordet. Muligheden for at være kreativ afgøres i stor grad allerede i de forhandlinger, der foregår med medlemmerne. Såfremt medlemmerne ikke er villige til at give forhandlerne et bredt mandat, har forhandlerne kun begrænset mulighed for at tænke i alternative løsninger, se side 76. Kreativitet er endvidere endnu en af de faktorer, der behandles i forhold til beskrivelsen af den gode forhandler på side 58, og ses som afgørende i forhold til at nå frem til løsningsforslag, som er tilfredsstillende for begge parter.

### 6.7.5. Magt

Endeligt ses magt, som en af de helt afgørende diskurser i forhold til overenskomstforhandlinger. Allerede i planlægningsfasen spiller magten ind, her forsøger forhandlerne fra arbejdsgiversiden at sørge for at sikre at forhandlingerne tager plads på deres "hjemmebane", idet det medfører, at de i så fald fra start allerede har et vist overtag, se side 50. Her nævnes det også, at parterne yder en stor indsats for at indsamler informationer og dokumentation, der bidrager til magtpositionen i forhandlingen. På side 54 beskrives det, hvordan parternes alternativer bidrager til større magt, strejke og koalitioner er blandt disse muligheder, side 73. Under afsnittet fokus på interesser gives på side 49 et eksempel på, at forhandlere kan tage en mere styrende position og kan kræve mere i forhandlingen, når de har magten. I dette tilfælde vælger forhandleren ikke at anvende magten til at nå mest muligt, da de er bevidste om, at magtforholdet kan skifte til næste forhandling. Magt har således stor indflydelse på det endelige overenskomstresultat. I forhold til roller ses det, at forhandlere med højtstående roller har nemmere ved at komme igennem med krav i forhandlingen, alene baseret på deres position. Der er gennem empirien flere eksempler på, hvordan samfundets diskurser har spillet ind, i forhold til hvilken part der har magten i forhandlingen, se side 78.

## 7. Diskussion

Diskussionen vil tage afsæt i de tværgående diskurser, som blev præsenteret i opsamlingen af analysen. Disse vil her diskuteres yderligere og vurderes på baggrund af ny empiri og teori. Vi vurderer, at disse diskurser kan fungere som common-sense betragtninger, der skaber forståelse for den sociale virkelighed omkring forhandlingsfænomenet

Vi søger at belyse, hvordan forholdene ligeledes gør sig gældende indenfor forhandlinger, der ligger udenfor den in-gruppe af overenskomstforhandlere, som repræsenteres i analysen. I dette afsnit inddrages derfor et nyt interview med en forhandler uden relationer til ovenstående in-gruppe eller overenskomstforhandlinger. Forhandleren har beskæftiget sig med køb og salg af fabriksudstyr, dette i en beløbsramme der spænder fra 500.000 til 35 millioner (Empiri, s. 88). Hermed betragtes disse forhandlinger på lignende vis som omfattende og krævende rent forhandlingsteknisk. I afsnittet vil vedkommende omtales som forhandleren, hvor de øvrige vil omtales som overenskomstforhandlere, når der laves sammenligninger. De, af forhandlerens betragtninger, der inddrages i afsnittene, vurderes i forhold til relevant teori, samt overenskomstforhandlernes vurderinger og diskurser. Ny teori præsenteres indledningsvist i hver afsnit, yderligere laves der henvisninger til vurderinger, der er lavet i analysen.

Vi vil forsøge at behandle diskurserne i forhold til Schutz 3 opstillede krav til videnskabelige modelkonstruktioner. Først og fremmest skal modellen være logisk konsistent. Modellen skal dermed ikke indeholde logiske selvmodsigelser, i form af tvetydighed i den videnskabsteoretiske opfattelse. Dette forhold gør, at videnskaben adskiller sig fra hverdagslivets common-sense tænkning, som den søger at erstatte. Det andet forhold som modeller skal opfylde, er kravet om subjektiv fortolkning. Dette gør det muligt at føre enhver menneskelig handling og udfaldet deraf, tilbage til den subjektive mening dette måtte have for aktøren. Modelkonstruktioner af virkeligheden skal dermed gøre det muligt at tænke de menneskelige forhold ind i modellen. Det sidste forhold er kravet om adækvans, der omfatter forventninger til, at forskerens konstruktioner af menneskelige handlinger er genkendelige ud fra en common-sense tolkning af hverdagslivet. Dermed skal forskerens konstruktioner være konsistente med den sociale verdens common-sense erfarede konstruktioner (Schutz, 2005, s. 73-74).

### 7.1. Opretholdelse af facaden

Nærværende diskurs er først og fremmest repræsenteret i Goffmans betragtninger om skuespil og disses sammenfald med forhandlinger. Et forhold der spiller ind, er publikums forventninger til den optrædende, derfor må skuespillet tilpasses de forventninger, publikum må sidde med. Tilpasningerne sker, når forhandleren antager den generaliserende andens attitude

overfor sig selv, og dermed ændrer sin praksis, som da stemmer overens med attituderne og forventningerne hos det sociale fællesskab (Mead, 2005, s. 182, 186). Det forhold at de optrædende tilpasser deres fremtoning til publikummet kommer ligeledes til udtryk i følgende:

*"Editing is the prized to intervene between the initial private production of a message (the impulse that spontaneously generates content in service of a primary goal) and the final public production." (Hample et al., 2009, s. 24).*

Ovenstående citat stammer fra artiklen "Framing and Editing Interpersonal Arguments" af Dale Hample, Ben Warner og Dorian Young. Artiklen beskæftiger sig med, at det i mange sammenhænge ses, at mennesker redigerer lidt i deres argumentation. Formålet hermed er at tilpasse udsagnene således, at de i højere grad forventes at kunne påvirke samtalepartneren. Denne tilgang til argumentation oplevedes også i høj grad, blandt de forhandlere vi har interviewet. Gennem analysen ses således flere eksempler på, at deltagerne i nogen grad ændrer på deres udsagn eller handlinger med henblik på at påvirke modpartens referenceramme og relevanssystemer (Hample et al., 2009, s. 22). Dette ses også i diskussionens empiri:

*"... altså hvor de forventede, at de kunne få det til halv pris eller sådan noget. Der er man jo nødt til at trække linjen helt op, altså det kan der slet ikke blive tale om. Det er jo skuespil, det er forhandlinger jo. Så der kan man jo godt, når han overhovedet ikke vil flytte sig begynde at putte sine ting ned i kufferten og sige "Det er godt nok. Hvis det er dit udspil, så har vi ikke nogen chance". Fordi så skal man komme med alle de argumenter, man kan, for der er garanteret nogen, der kan levere til de priser, men de kommer også nemt ud for at have sparet på de og de ting, og det kan medføre en masse. Der bruger vi for eksempel penge på at undgå de og de problemer. Og dermed få ham gjort usikker og finde ud af, tror han virkelig, han kan købe det til de og de penge her." (Empiri, s. 96).*

I eksemplet ses, at forhandleren både gennem handling og ord på kraftigste vis prøver at overbevise modparten om, at der ikke kan opnås nogen aftale under pågældende forudsætninger. Modparten har valgt et udspil, hvor der startes ud med en markant lav pris. Et udspil som i teorien karakteriseres som hard-ball taktikken low-ball, side 30. Derfor har forhandleren sat hårdt mod hårdt og vist tydeligt, at modpartens udspil er urealistisk. Forhandleren nævner selv i citatet, at der ofte er tale om skuespil ved sådanne handlinger. Yderligere anvender han stærke argumenter, der understøtter hans spil. Det at påvirke modparten gennem skuespil og saglige argumenter betegnes også som framing. Heri ligger, at mennesket kan påvirke andres opfattelse af en situation ved at prøve at lave rammerne for den, gennem handlinger og ord. Herved kan vedkommende, hvis succesfuld, påvirke samtalepartnerens virkelighedsbillede og

dermed opfattelse af tingene. Framing er oprindeligt et Bateson begreb, men benyttes af flere, herunder Goffman. I diskussionen vil Goffmans fortolkning, af begrebet benyttes (Hample et al., 2009, s. 22).

Flere steder i analysen arbejdedes med Goffmans begreber omkring skuespil, i forhold til den måde argumenterne fremførtes på. Det, at fremstille virkeligheden så den stemmer overens med egne ønsker og krav ses både inden for forretningsverdenen og overenskomstverdenen. Der lader endvidere til at være tale om nogen af de samme overbevisningsmetoder, hvilket vidner om de common-sense betragtninger, der synes at være indenfor forhandlingsfænomenet. Forhandlerne ønsker at fremstå sandfærdige, samtidig med at det de udtrykker, måske ikke helt stemmer overens med deres egentlige tanker, og kun repræsenterer en umiddelbar virkelighed. Chris Provis arbejder i artiklen "Negotiation, Persuasion and Argument", med framing i forhold til det at overbevise andre. I artiklen skelnes mellem forsøg på at ændre folks virkelighedsbillede og forsøg på at ændre folks handlinger. For forhandlere vil der i reglen være forsøg på at opnå begge dele. Ved at overbevise folk om at verden ser ud på en vis måde, håber en forhandler på, at det tilskynder modparten til at handle, som denne ønsker.

*"Firstly, 'persuasion' in negotiation sometimes consists of getting people to conceive of thing as falling under different descriptions than the descriptions they were initially inclined to use, even though it does not get them to change their beliefs. Secondly, this process is rather like persuading people through argument, in the way it changes their cognitions of particular states of affairs. It can be quite legitimate means of persuasion, but it does not fall neatly under the heading of argument."* (Provis, 2004, s. 100).

Som det fremgår, anser Provis ikke fremgangsmåden med at påvirke andres opfattelse af tingene, som hørende under kategorien argumentation. Tidligere i artiklen behandler Provis argumentation som den type overbevisningsmetode, der hører til i en forhandling. Forhandlerens skuespil, der har til hensigt at overbevise og påvirke modpartens opfattelse, hører i henhold til den bredere argumentations teori under den type argumentation, der benyttes under prangeri. Prangeri benyttes her i forhold til det engelske begreb bargaining, som er en type forhandling, hvor parterne ikke nødvendigvis behøver holde sig til virkeligheden, og hvor ufine forhandlingsmetoder er hverdag (Provis, 2004, s. 96). I forhold til den diskussion hører skuespil med henblik på at ændre folks virkelighedsopfattelse, altså til den kategori som i teorien benævnes hard-ball taktikker. Disse forhandlingsteknikker hører alene til den type forhandling, som betegnes distributiv og beskrives som ødelæggende for forhandlingen af forfatterne (Lewicki et al., 2006, s. 60), (Provis, 2004, s. 95-97). I henhold til Goffmans betragtninger på begrebet skuespil mener vi dog ikke, at det udelukkende kan betragtes som en hard-ball taktik,



da skuespil her betragtes som en del af alle sociale sammenhænge. Det er derimod en måde at betragte alt interaktion på, og en vurdering af at mennesker vælger hvilken virkelighed, de ønsker at præsentere. Hermed sætter vi spørgsmålstegn ved den indenfor forhandlingsteorien gængse betragtning om skuespil i forhandlinger, og anser det i stedet som en af de commonsense fænomener, der gør sig gældende i forhandlinger. Det er dermed en integreret del af de forventninger, deltagerne i forhandlingerne har.

Også mellem teorien på området og den anvendte praksis blandt de interviewede, synes at være uenighed omkring skuespils rolle i en forhandling. I empirien omtales skuespil som en naturlig del af forhandlingsprocessen.

*”Som sælger i forhandlingen, når nu man bliver presset i pris, så skal man jo også. Man skal jo virkelig også vise, at nu er man bare presset (...). De må godt mærke, at man er presset nu, nu kan vi altså ikke presse ham længere.”* (Empiri, s. 106).

I teorien ses også uoverensstemmelse. Provis refererer til, at der i nyere teori arbejdes med skuespillet og overbevisning som en naturlig del af forhandlingsprocessen (Provis, 2004, s. 107). Vi mener ikke, at der kan laves en klar skildring omkring, hvorvidt skuespillet er anstændigt i en forhandlingssituation eller ej. Om det er anstændigt afhænger af konteksten, og på hvilken vis der udføres skuespil. I henhold til vores videnskabelige overbevisninger, betragter vi skuespillet, som en del af den sociale virkelighed, hvor publikummet ligeledes forventer, at illusionen opretholdes. Publikum ved intuitivt, at de ikke er vidne til den fulde sandhed, men ved ikke hvor graverende de tilbageholdte oplysninger er. Dog ser publikum nødtigt, at stykket undergraves, da de ved, det er til ære for dem. Hermed vurderes det, at publikum også er medvirkende til at opretholde skuespillet (Sørensen, 1991, s. 116). Er formålet med skuespillet til gengæld at fordreje sandheden og komme med urigtige oplysninger, mener vi ikke, det hører sig til i en god forhandlingssituation, og det skuespil der kan betragtes som en naturlig del af social interaktion. Er forhandleren i stand til at spille et troværdigt skuespil, anser vi det blot som et stærkt forhandlingsredskab.

## **7.2. Accept**

Diskussionen vil her tage udgangspunkt i diskursen accept. Som det blev introduceret i opsamlingen, tages udgangspunkt i betragtningerne om overensstemmelse. Dog ikke i ordets oprindelige forstand, men snarere en accept af de krav der er afgørende for modparten. I denne betragtning om accept ligger den justering, der sker med partnernes virkelighedsbillede under forhandlingsforløbet. Som udgangspunkt kan disse være langt fra hinanden, men i forhandlingsforløbet tilpasses de, og der sker en løbende accept af modpartens synspunkter og inte-

resser. På samme vis omfatter dette en kompromissøgende tilgang fra begge parter, da de til tider må frafalde krav for at nå ind til sagens kerne og opretholde samarbejdet. Relationerne parterne imellem synes at være vigtige for at finde frem til en overensstemmelse og en aftale, som accepteres af begge parter. Analysen vidner om, at relationerne mellem arbejdsmarkedets parter har stor indflydelse på de resultater, de når. I interviewet indsamlet til diskussionen ses ligeledes en diskurs omkring vigtigheden af samarbejdet. Forhandleren siger følgende om modparten:

*"Det er en samarbejdspartner, det er det. Lige nøjagtig i den situation. I slutforhandlingsituationen der er vi selvfølgelig konkurrenter, kan man sige. Der sidder vi jo og har hver vores interesser, men ellers, altså både før og efter, der er det jo en samarbejdspartner." (Empiri, s. 102).*

Forhandleren fortsætter efterfølgende med at fortælle, at det først og fremmest er målet at tilfredsstille kundens behov, og finde en løsning der passer til denne (Empiri, s. 102). Hvor der i overenskomstforhandlinger synes at være større fokus på begge parter behov allerede i de indledende faser, er der i salgssituationen fokus på kundens. Overensstemmelsen nås ud fra en behovsafdækning i forhold til kunden, hvorefter der skabes enighed omkring hvordan, sælger kan tilfredsstille behovene.

Forhandleren fremhæver gentagende gange vigtigheden af de indledende faser. Margaret M. Wood behandler de relationsopbyggende faser i bogen "The Stranger, A study in social Relationships". I de relationsopbyggende faser vil interaktionen ofte følge sædvanlige mønstre baseret på tidligere erfaringer (Wood, 1934, s. 263-264). Der er her fokus på at skabe tillid, og finde ud af hvilke værdier og præferencer kunden har.

*"I salgssituationer og i de ting som jeg solgte, det var ikke noget, som man gik ud og bankede på døren, og så købte de pludselig. Det er noget, der har været til forhandling i måneder eller årevis, typisk fra et halvt år til to år undervejs. Og første gang man kommer ind til forhandlingerne, der er det jo egentlig et spørgsmål om, at få dem overbevist om, at vi er virkeligt gode til det her. At få skabt tillid. De første mange gange er det om at få skabt tillid, få det bygget op mere og mere og mere. (...) Få skabt en god personlig relation også, komme til at snakke om nogle andre ting, private ting." (Empiri, s. 93).*

De indledende faser benyttes til at skabe fælles forståelse og tillid til hinanden. Dette synes afgørende for det gode samarbejde. Der søges her forståelse for modpartens interesser, både privat og i henhold til det der forhandles. Fasen indeholder også en afklaring af, hvem der er

beslutningstagere og influenter. Forhandleren fortæller, at der er stor forskel på om det eksempelvis er en maskinmester eller en direktør, der forhandler (Empiri, s. 95). I processen sker der en række tilkendegivelser igennem ord, handlinger og attituder, hvilke vidner om karaktertræk hos den enkelte person (Goffman, 2005, s. 114). Dermed sker der en socialisering, hvor parterne får indblik i hinandens referencerammer og relevanssystemer. Forhandleren får dermed indblik i de erfaringer og typificeringer, modparten har lavet omkring de emner, der forhandles om (Schutz, 2005 s. 27-28). Det er på baggrund af den viden, at der skabes en konsensus parterne imellem. Forhandleren kan nu tilpasse sin problemløsning til de områder, hvor modparten er mere imødekommende. Her er det blandt andet kommunikationen af løsningen, der er i fokus. Det vurderes som en fordelagtig fremgangsmåde at tilpasse denne til modpartens værdier og erfaringer. Den pågældende vil i problemløsningen bevidst eller ubevidst søge efter genkendelser af hans egne udgangspunkter (Wood, 1934, p. 273-274). Accept skabes dermed ikke kun i form af et resultat i tal og krav, men også i den formulering der skabes sammen, og som begge parter kan genkende.

Den indledende fase synes vigtigere i køb og salgssituationer, da parterne er fremmede overfor hinanden og ikke tidligere har samarbejdet. Dette er forskelligt fra overenskomstforhandlingerne, hvor parterne i reglen har forudgående erfaring i forhold til at forhandle med hinanden. I overenskomstforhandlinger forhandler personer som nævnt gentagende gange med hinanden (Empiri, s. 36).

De sociale relationer parterne imellem er flere gange fremhævet som afgørende for den gode forhandling. Den afslappede atmosfære fremhæves ligeledes i ovenstående citater samt af en overenskomstforhandler i følgende:

*"Og så må man gerne have lidt humor, det er så humørforladt at lave forhandlinger. Der må også godt være lidt gadedreng over det."* (Empiri, s. 16).

De forhold der gør, at en person har en følelse i forhold til, eller en forståelse af, en anden person, er komplekse og svære at forklare. Det vurderes, at følelserne og forventninger er afgørende for parternes forhold, og de beslutninger der træffes i henhold til den anden part (Wood, 1934, s. 30, 275). De følelsesmæssige aspekter fremhæves af Bazerman og Neale i deres bog "Negotiating Rationally", i hvilken der diskuteres, hvordan personer i forhandlinger kan drage fordel af godt humør og positive følelser. Disse sindstilstande associeres ofte med generøsitet og hjælpsomhed. Og som behandlet i analysen, ses det ofte, at mennesker afspejler hinandens sindstilstande, side 61. Således vil generøsitet i reglen blive mødt med generøsitet. Yderligere mener de, at godt humør og positive følelser overfor et andet menneske bidrager til

større grad af kreativ problemløsning og mere integrative processer (Bazerman & Neale, 1992, s. 122-123). Der forekommer interessante problemstillinger omkring, hvordan følelser har indflydelse på forhandlernes opførsel. Det vil ikke behandles yderligere i nærværende projekt, men det vurderes ud fra teorien og empirien, at det er afgørende, at der skabes en positiv atmosfære for derved at nå frem til den konsensus, som begge parter er mere end bare tilfredse med.

Referencerammen, som er forhandlerens grundlag for at træffe beslutninger, varierer fra person til person. Forhandleren har erfaret, at den varierer afhængigt af hvilken position, den pågældende har. Der er eksempelvis stor forskel på maskinmesterens og direktørens relevanssystem og referenceramme. Heri indgår også et kulturelt perspektiv, da forhandleren har erfaringer med, at en maskinmester i Danmark godt kan være beslutningstager, hvor dette ikke ville finde sted i Sydeuropa (Empiri, s. 98). Her ses et eksempel på forhandlerens typificeringer omkring positioner og kulturer. Det forhold at positionerne ændrer betydning fra et land til et andet kan forklares ud fra de sociale sammenhænge, som positionen er en del af. Der kan være en klar forventning om, at personernes position tillader bestemte handlinger. De forventninger skabes i personens sociale relationer til sin omverden. Dermed ligger der implicite forventninger til den pågældende på baggrund af relationer. Positionerne i sig selv er uden mening, meningen tildeles af de sociale sammenhæng, og de relationer den indgår i (Wood, 1934, s. 26). Berger og Luckman betegner disse typificeringer som institutioner, der skabes i samfundet. Dette omfatter de gensidige typificeringer af vanemæssige handlinger, her hvilke vanemæssige handlinger der knytter sig til positionen maskinmester. Institutionerne knytter sig til den sociale gruppe og udøver en kontrol over individet, så en handling knyttes til en bestemt position eller rolle. I forhandlingskontekst kan der tales om at det i Spanien er typificeret, at en mekaniker ikke kan handle som beslutningstager, men der i Danmark er gensidige typificeringer om, at det kan vedkommende (Berger & Luckmann, 1966, s. 92-93). Da positionerne i Danmark og Sydeuropa indgår i forskellige sociale sammenhænge, kan det ikke forventes, at der er fælles forståelse for handlinger, der udføres i positionen, hvilket også er forhandlerens erfaring. Dermed handler det i større grad om at skabe en forståelse for de sociale sammenhænge, forhandleren optræder i frem for at tage sine eksisterende typificeringer for givet. For overenskomstforhandlerne er det nemmere at have forventninger til de forskellige positioner, idet forhandlerne indgår i samme sociale relationer.

Hermed synes den relations skabende fase mere udfordrende i salgssituationer, frem for i overenskomstmæssig sammenhæng, idet parterne her har opbygget deres kendskab til hinanden over flere år og forhandlingsrunder. Den forståelse parterne får for hinanden danner

grundlag for de fremgangsmåder, der vælges i de senere faser i forhandlingerne. Hermed kommer fasens vigtighed til syne, da fremgangsmåderne tilpasses modparten. Har forhandleren fejllæst modparten, kan konsekvensen være, at vedkommende vælger den forkerte strategi, hvilket kan være ødelæggende for relationen og forhandlingsresultatet. I salgssituationer er det, som i overenskomstforhandlinger, i de afsluttende forhandlinger at der lægges strategier, der sikrer at egne behov realiseres. Om denne proces udtaler forhandleren følgende:

*”Han kommer nok med et udspil på det og det, men så går han nok op den pris der. Vi skal have to eller tre runder med ham. Den taktik lægger man. Altså vi siger ikke, okay nu står vi i hver vores lejer, så siger vi ikke klap og mødes på midten. Altså det er lagkage, salamimetoden, man går step step step...”* (Empiri, s. 97).

Det er tydeligt, at den strategi der vælges tilpasses modparten. Forhandleren beskriver blandt andet en stor forskel på forhandlingsteknik blandt skandinaverne og folk fra Mellemøsten eller Sydeuropa. Hvor skandinaverne i langt højere grad lader til at ville have den rigtige pris fra starten, forventer folk fra Mellemøsten eller Sydeuropa større afslag af flere omgange. At vælge den forkerte strategi kan resultere i at den opbyggede tillid ødelægges (Empiri, s. 97-98). I analysen fremgår det, at der var forskellige betragtninger herpå, dog synes der at være en fælles forståelse af, at åbningspositionen skulle ligge forholdsvis tæt på det forventede resultat, Analysen side 56.

De tillidsbånd, der bliver skabt i den indledende del af samarbejdet, synes afgørende for de efterfølgende processer. Parterne skaber i denne proces en konsensus omkring deres samarbejde, og hvad de kan gøre for hinanden. Dette står sin prøve i de afsluttende forhandlinger, hvor konsensus skal findes.

*”Til slutforhandlingen er begge parter jo ekstremt spændt. Begge parter har jo forberedt sig til tænderne på det her. Det kan jo være millioner, vi snakker om. Så det er vigtigt. Der er det altså godt, at man lige kommer ned og får en kop kaffe og får snakket om noget hyggeligt.”* (Empiri, s. 100).

Yderligere siger forhandleren herom:

*”Psykologisk er det vældig vanskeligt, fordi man vil simpelthen ikke have ødelagt det der gode forhold, som man har brugt så lang tid på, og som er så vigtigt. Men på den anden side så er man også nødt til, at få kunden til at forså, at vi skal tjene penge. Vi gør det her for at overleve, det er også i hans interesse, at vi overlever.”* (Empiri, s. 100).

*”Så sidder man overfor hinanden, nu rykker vi i hvert sit ende af rebet, og det skal man også passe på. Fordi på den ene side hvis, det er, man rykker for hårdt der, så kan de jo lige pludselig tabe tilliden igen.” (Empiri, s. 93).*

Den afsluttende proces beskrives her som vanskelig og skrøbelig. Det venskabelige bånd der er opbygget, samt ønsker om at indgå et samarbejde, synes afgørende for at der nås en overensstemmelse. I denne proces står forhandleren konstant overfor at skulle acceptere modpartens betragtninger og vurdere disse i forhold til erkendelse om egne grænser. Forhandleren beskriver processen som psykisk vanskelig, fordi der på den ene side skal kæmpes for samarbejdet og på den anden side egen gevinst. Tilliden til forhandleren mistes, hvis der er for stor fokus på egen gevinst, da dette strider mod de tilkendegivelser, forhandleren er kommet med omkring fokus på samarbejdet. De gode relationer kommer altså på prøve i denne afsluttende fase.

Gode sociale relationer bidrager til, at forhandleren ikke betragtes som et kortvarigt bekendtskab, der på kort sigte kan drages så meget nytte af som muligt (Wood, 1934, s. 33, 248). Margaret M. Wood fremhæver to typer relationer, følelsesrelateret og interesse relateret. Som udgangspunkt mødes forhandlerne med en interesse relation, der er karakteriseret ved, at vurderinger af modparten laves ud fra betragtninger om at nå egne mål. De følelsesmæssige relationer er derimod baseret på gensidig accept, sympati og fortrolighed. Sådanne forhold har tendens til at frembringe positive følelser og gensidige forpligtigelser (Wood, 1934, s. 32). Det anses som en fordel, hvis forhandlerne får opbygget en følelsesmæssig relation frem for en rent professionel relation. Når parterne er nået frem til en konsensus og har accepteret hinanden, bidrager dette til et venskabeligt forhold, hvor loyalitet forventes (Wood, 1934, s. 271).

På baggrund af diskussionen vurderes der at være overensstemmelser mellem salgssituationer og overenskomstforhandlinger. Der er forskellige fokuspunkter afhængigt af sammenhængen, men der vidnes om, at forholdene der hører under accept er fundamentale for at nå frem til en aftale under begge typer forhandlinger. Det, at forhandlere tilpasser interesser og viser forståelse for og accept af modpartens ønsker, kan med rette fungere som common-sense betragtninger i forhandlingskontekst.

### **7.3. Troværdighed**

Troværdighed er et begreb, som har gjort sig bemærket gentagende gange. Både i teorien og i analysen. Vi betragter troværdighed som en personlig fremtoning, der hos omverdenen forekommer autentisk og indeholder en ærlighed. Omverdenen er bevidst om, at vedkommende ikke er 100% ærlig, da denne i forhandlingsituationer også varetager egne interesse. Alligevel kan denne stadig være troværdig. En troværdig person forekommer oprigtig omkring de afta-

ler, der indgås, og der er overensstemmelse mellem ord og handling. I forhold til begrebet troværdighed anvendes begrebet tillid jævnligt. Anvendelsen af ordene synes at være inkonsekvent, hvorfor vi vil skitsere, hvordan vi skelner mellem dem. Troværdighed er en fremtoning og et prædikat, en person kan tildeles. Hvor tillid knytter sig til relationen mellem parterne og forventninger omkring fremtidig adfærd. Troværdighed vurderes at være en forudsætning for at skabe tillid, hvorfor tillid inddrages i denne diskussion. Nedenfor gives et eksempel, på hvordan manglende troværdighed kan være ødelæggende for en forhandling og forhandlingsklimaet.

*”Et eksempel er, hvor jeg var ved at tage en ordre, der tog jeg op til kunden og slog en masse af prisen. Og det var useriøst, det ville han slet ikke høre på. Der kom jeg slet ikke til kort.”* (Empiri, s. 104).

I eksemplet afslører forhandleren for meget overfor modparten. Ved så sent i forhandlingen at gå langt under den oprindelige pris, kommer forhandleren og firmaet denne repræsenterer til at fremstå utroværdige. Det kan endvidere, få forhandleren til at fremstå som utroværdig i fremtidige forhandlinger. I Goffman termer har forhandleren udført en såkaldt udisciplineret optræden, da vedkommende afslører en anden virkelighed, end den der først er præsenteret. Prisnedslaget medvirker til, at den argumentation der er givet omkring den oprindelige pris forekommer urigtig. Som det fremgår, ændrede prisnedslaget endvidere ikke på modpartens ønske om at indgå i samarbejdet. Det kan skyldes, at illusionerne om varen i forhold til kvalitet med videre er bristet (Sørensen, 1991, s. 111).

I henhold til teorien er det muligt at genopbygge troværdigheden gennem en række forhold. Hvis der er et godt forhold mellem parterne, er troværdigheden lettere at genoprette end under modsatte forudsætninger. Jo hurtigere efter tillidsbruddet, der gøres forsøg på at rette op på bruddet, jo større chance for genoprettet troværdighed. Forsøget på at rette op på tillidsbruddet skal være ægte, ellers vil det ikke have den store effekt. Genoprettningen af tilliden har endvidere gavn af, at den der har fortaget tillidsbruddet tager fuldt ansvar for dette, frem for at pålægge andre ansvaret. Endeligt er det sværere at genoprette troværdigheden, hvis der er tale om gentagne tillidsbrud (Lewicki et al., 2006, s. 293).

Russel Hardin arbejder i hans artikel ”Trustworthiness”, fra 1996, blandt andet med det, at antallet af tillidsbrud har stor betydning for fremtidig troværdighed. Dette vurderes som en generel betragtning om troværdighed blandt forhandlere. Ifølge Hardin vil vores tillid til en ny forhandler afhænge af vores forudgående oplevelser med netop den type forhandler. Eksempelvis vil vi være skeptiske overfor en bestemt type sælgere, hvis vi tidligere har følt os snydt

efter et forhandlingsforløb. Det kan eksempelvis være en sælger, der repræsenterer en bestemt virksomhed eller branche, dermed forventes at forhandlings- og salgsteknikkerne deles af alle sælgere i virksomheden. Omvendt vil de fleste have en tendens til at opfatte modparten som troværdig, såfremt de tidligere har haft gode erfaringer med den type forhandlere (Hardin, 1996, s. 27). Det at mennesker danner sig klare forudgående forventninger til andre og deres handlinger, bearbejdes af Schutz som typedannelser. Menneskets opfattelse af verden er præget af erfaringer, egne og overleverede. På baggrund af erfaringerne vil menneskets indstilling til verden således ændres i nogen grad hver gang, der opnås en ny erfaring. Derfor vil en forhandler også danne klare forventninger til fremtidige forhandlere denne vil møde, på baggrund af erfaringer fra forrige forhandlingssituationer og også på baggrund af historier vedkommende har hørt fra andre (Schutz, 2005, s. 158). Heldigvis er udgangspunktet oftest det sidste, altså at parterne har positive forudgående oplevelser, og at der derfor er tillid mellem parterne (Lewicki et al., 2006, s. 291).

Den fremtoning og opførsel, der opleves hos modparten, er med til at skabe tillid. Ligeledes har de erfaringer, som forhandleren har skabt sig omkring modparten, indflydelse. Hermed bliver relationerne vigtige, da gode relationer over længere tid bidrager til, at der skabes en stor grad af tillid til modparten, hvilket bidrager til dennes troværdighed (Lewicki et al., 2006, s. 10, 295-296). Ved tillid parterne imellem, er der større chance for, at parterne er indstillet på et samarbejde. De bidrager derfor i større grad til informationsdeling, hvilket er essentielt for integrative forhandlinger (Lewicki et al., 2006, s. 291-292). Overenskomstforhandlingerne repræsenterer i stor grad det langvarige samarbejde, hvor der opbygges en gensidig tillid over tid. Hvorimod forhandlingssituationer i forretningsverden i nogen grad indeholder kortere relationer.

Hvad der er centralt i Hardins forståelse af tillid, er forpligtelse. Forhandleren skal altså overbevise modparten om at have en grund, eller en forpligtelse, så stærk, at vedkommende vil leve op til aftalen (Hardin, 1996, s. 26). I analysen ses flere eksempler på, at forhandlere havde oplevet uoverensstemmelse omkring, hvad parterne var blevet enige om, eller at den ene part forsøgte at løbe fra sit ord. I Analysen side 75 illustrerer følgende citat tydeligt, hvordan tillidsbrud er skadeligt for forhandlingen.

*”Jeg er nok sådan bare lidt gammeldags, så hvis man har sagt ja til noget, så har man også sagt ja. Og så må man også gøre, hvad man kan for at få det igennem. Man kan lige så godt være ærlig, frem for at sige alt mulig halløj, ”det kunne vi altså ikke klare, det vi havde lovede”. Det gør et forhandlingsklima rigtigt, rigtigt skidt, hvis parten på*



*den anden side af bordet opleves, som værende løbende væk fra noget, man er blevet enige om. Det kan få rigtig meget til at skride.”* (Empiri, s. 16).

I ovenstående beretter en overenskomstforhandler om, at det er vigtigt for forhandlerne, at de lever op til deres ord, hvis ikke kan det være ødelæggende for forhandlingen og klimaet mellem forhandlerne. En grund til at løbe fra en aftale kan ifølge Hardin være, at vedkommende ikke har god nok grund til at leve op til aftalen. Altså at forhandleren der løber fra aftalen ikke føler en stor nok forpligtelse til at gennemføre forhandlingen. En vej til at sikre modparten holder ord, kan være at sikre, at modparten har en tilstrækkelig stor forpligtelse (Hardin, 1996, s. 29). Et eksempel Hardin giver på en sådan forpligtelse, er institutionel forpligtelse. En institutionel forpligtelse kan eksempelvis være en kontrakt eller en overenskomstaftale. Ved en institutionel forpligtelse er der i reglen konsekvenser ved ikke at leve op til en aftale, eksempelvis en bøde (Hardin, 1996, s. 32). Konsekvensen kan også være en udtalt sanktion, som parterne ved vil falde, såfremt de ikke lever op til deres ord. Eksempelvis kan konsekvensen være dårligt ry blandt forhandlerne. Dette er som behandlet i analysen en mulig konsekvens af utroværdig adfærd og er med til at forme en forhandlers adfærd, Analysen side 75.

En anden måde hvorpå Hardin foreslår, der kan opnås troværdighed, er gennem at forpligte sig offentligt. Dette er en stærk forpligtelse, idet konsekvensen ved ikke at holde sit ord er offentlig ydmygelse (Hardin, 1996, s. 30). Som behandlet i analysen, er en offentlig forpligtelse ikke alene en tillidsskabende faktor. I det forpligtelsen er af så stærk en karakter, som den er, har det omvendt store konsekvenser for troværdigheden, såfremt den forpligtigede alligevel ikke holder sit ord. I analysen sammenligner en forhandler det at forpligte sig offentligt med at kravle op i et træ. Det fordi det er svært at ændre holdning, når først den er delt med offentligheden. Således risikerer en forhandler at skade sit ry, hvis denne trækker en offentlig forpligtelse i sig igen, Analysen side 75.

I nedenstående citat fra empirien ses et eksempel på en forhandler, der tænker grundigt over hvordan, denne kommer til at fremstå troværdigt:

*”Ja jeg vil gerne fremstå ekstremt seriøs og troværdig, det synes jeg er altafgørende for mig. Hvor andre sælgere de vil gerne være den humoristiske, den sjove, og spasmageren. Der er det mere vigtigt for mig, at det er gennearbejdet og præcist, at være seriøs og troværdig. Der er jo nogen, de kan komme ud og sælge hvad som helst, de kan snakke sig ud af hvad som helst. Det er nok også, hvor god man er til at snakke, og det er jo ikke min stærke side.”* (Empiri, s. 104).

Det er for vedkommende vigtigt at fremstå som en seriøs og troværdig sælger. Det kan for ham være en stor forpligtelse alene at have givet sit ord, idet det er vigtigt for denne at have et godt ry. De saglige argumenter kunne eksempelvis være at fortælle om mange andre, denne har leveret til, og som har været glade for produktet.

*"Og første gang man kommer ind til forhandlingerne, der er det jo egentlig et spørgsmål om at få dem overbevist om, at vi er virkeligt gode til det her. At få skabt tillid (...). Så de første gange der er det om at få sagt, at vi har leveret det samme udstyr til naboen og nogen på den anden side af landet, der har de også sådan noget, der var de og de succeshistorier."* (Empiri, s. 93).

Her er det igen relationerne, som spiller en afgørende rolle. Denne gang kundens kendskab til venner og bekendtes succes. Overbevisningsmetoden som forhandleren benytter sig af i eksemplet, betegnes af Hardin som Large-number regularities, de store tals lov. Han mener, at mennesker har en tendens til at stole på noget, de har set mange andre have succes med. Så når køberen kan se sine konkurrenter, eller samarbejdspartnere have produktet, og være glad for dette, så vil køberen naturligt have større tillid til sælger og produkt (Hardin, 1996, s. 36).

Endeligt er det ikke altid forhandleren selv, der er skyld i, at denne fremstår utroværdigt:

*"Jeg gik fra en forhandling nede i Grækenland engang, hvor vi ikke kunne blive enige om, hvad vi havde aftalt hjemmefra. Vi vidste som sælgere, at det var vores smertegrænse, dertil måtte vi gå. Så kommer jeg ned og skal slutte en handel af i Grækenland, og vi kan ikke blive enige med kunden. Vi kan simpelthen ikke blive enige, og vi bruger en masse tid for at komme igennem det. Det ender med, at vi pakker sammen og går. Bagefter ringer jeg til min chef og siger, "det gik ikke, der var det imellem os". Så ringer chefen sku og slog yderligere 10% af og solgte det til ham. Jeg blev så stik tosset, fordi min troværdighed var fuldstændig ødelagt der. Det kan jeg slet ikke leve med sådan noget."* (Empiri, s. 105).

I dette tilfælde er det chefen, som leverer udisciplineret optræden og ødelægger den præsenterede illusion. Det ødelægger ikke den enkelte forhandling, men kan have indflydelse på forhandlerens og organisationens ry i fremtidige forhandlinger. Såfremt der skulle have været givet prisnedslag, skulle det have været givet af den forhandlingsansvarlige. Et lignende eksempel gives i analysen, hvor to forhandlere er ude og ryge og indgår en aftale udenom deres team side 70. Dette nedbryder på samme vis troen på den opstillede virkelighed.

Vi har gennem empiri og teori fundet stor overensstemmelse omkring, at troværdighed er vigtigt for en forhandling. Hvordan forhandleren fremstår troværdigt, kan der dog ikke gives en

entydig opskrift på. Troværdighed opnås ikke nødvendigvis gennem langvarig relation, men kan repræsenteres i fremtoningen hos den enkelte forhandler og det indtryk der efterlades hos modparten. Dermed kan troværdighed i lige så høj grad opleves hos en ny forhandler som en kendt forhandler. Dog er der skabt en større grad af tillid til den kendte på grund af relationen. Hardins forslag med at forpligte sig kan virke stærk i nogle tilfælde, men nedgravende i andre. Det lader til, at troværdighed udspringer af, at den adfærd, der præsenteres for og virker overbevisende på publikum, er ærlig og oprigtig adfærd.

#### **7.4. Kreativ**

Kreativitet er et af det 21 århundredes buzz words. Evnen til at være kreativ forlanges i alt fra arrangering af børnefødselsdage til stillingsopslag. Evnen til at tænke udover rammerne synes at være afgørende for succes i rigtig mange kontekster, og som det fremgår af analysen, også i forhandling (Jeanes, 2006, s. 127). Det er gentagende gange fremhævet i teorien, hvordan kreativitet i problemløsningsfasen bidrager til større værdi til begge parter. Ligeledes erfarer vi i analysen, at overenskomstforhandlerne betragtede kreativitet som en del af god forhandling.

En af de mange der beskæftiger sig med fænomenet kreativitet, er Karl E. Weick. I artiklen "The role of imagination in the organizing of knowledge", arbejder Weick med begreberne in-family og out-of-family. I overenskomstforhandlinger vil forhandlerne i reglen have stor erfaringsbase og oplevet lignende problemstillinger før. Måden, problemer løses på, vil derfor i overenskomstforhandlinger, være in-family. Det er problemer, som er set lignende før, og som derfor kan løses på baggrund af eksisterende viden og erfaring med problemstillingen (Weick, 2006, s. 447). Ifølge Weick hæmmer in-family problemer kreativiteten, fordi problemstillingen kan løses ud fra forudgående kendskab. Måden hvorpå forhandlerne finder ud af hvordan, forskellige problemstillinger løses, vil i henhold til denne teori være, at forhandlerne har en lang række af in-family kategorier. Disse kategorier afspejler en række forskellige problemstillinger, som de selv har erfaring med, eller som de har opnået overført erfaring med. Når forhandleren så møder en problemstilling, eksempelvis krav om flere feriefridage, vil forhandleren forsøge at kategorisere problemstillingen i en af de kategorier. Kun når der ikke er en kategori for problemstillingen, mener Weick, at forhandleren vil være rigtig kreativ. Out-of-family problemer er problemer, der ikke er forudgående kendskab til, og som derfor må løses på nye måder (Weick, 2006, s. 447).

Det er således, at forhandlere ikke altid kan tage udgangspunkt i deres metoder fra tidligere forhandlinger. Eksempelvis kan en arbejdsgiver ikke forhandle løn på samme vis med alle

medarbejdere. Måden afhænger af den enkelte medarbejder, virksomhedens nuværende position og markedet og samfundsøkonomien generelt (Jeanes, 2006, s. 448).

Men er det så givet, at forhandlere altid finder nye innoverende og succesfulde løsninger, hvis de tænker ud af boksen. Emma L. Jeanes, som også beskæftiger sig med kreativitet påpeger, hvilke konsekvenser nutidig opfattelse af kreativitet kan have. Jeanes mener, at teoretikere, såsom Weick, i deres hyldest til kreativiteten glemmer at se på kreativitets skyggesider (Jeanes, 2006, s. 127). Som eksempler på skyggesiderne nævnes, at flere firmaer i deres bestræbelser på at være kreative glemmer at tage hensyn til driftsmæssige nødvendigheder, som skal være på plads, før kreativitet kan gøre en forskel under alle omstændigheder. Dette ses ligeledes i overenskomstforhandlingerne, hvor der er en lang række strukturelle forhold, der sætter begrænsninger for forhandlernes kreativitet. Et andet faktum, som sjældent bearbejdes, er, at der i forsøgene på at skabe kreativ innovation er en større fejl- end succesrate. Tidens idealisering af kreativitet viser altså et forvrænget billede af virkelighedens forhold (Jeanes, 2006, s. 128).

En mere virkelighedsnær beskrivelse af fænomenet kreativitet, er, at arbejde med tingene. Kreativitet er da ikke nødvendigvis pludselige indfald, der opstår uden for konteksten, men snarere noget der opstår i arbejdet med en problemstilling. Gennem grundigt arbejde med en given problemstilling vil det være muligt at finde en spændende måde at løse den på. Denne løsning er ikke nødvendigvis ny, men den kan stadig være innoverende i forhold til den konkrete problemstilling (Jeanes, 2006, s. 132). Definitionen stemmer godt overens med måden, hvorpå kreativitet kommer til udtryk i empirien. Et eksempel på hvordan en sælger kan være kreativ ved at bygge ny løsning på baggrund af tidligere erfaring, ses i nedenstående eksempel.

*”Vi kan tilbyde en fryser til den og den pris, det var ca. 20% under det jeg først havde tilbudt, vi kan også levere en midt i mellem, og så kan vi levere den her, som jeg har tilbudt tidligere. I bestemmer selv, hvad der passer jer bedst”. Og så forklarede jeg teknisk hvad forskellen var på dem, og så var det op til dem, hvad de vil have. Så ville de selvfølgelig have den dyre løsning, der var ikke nogen tvivl. De var klar over, at det ikke bare var fordi, vi var dyrere, det var fordi vi var bedre. Så det var faktisk en taktik, der lykkedes. Selvom vi var helt ude.” (Empiri, s. 91).*

I eksemplet er der tale om en handel, hvor forhandleren oprindeligt har forsøgt at sælge en løsning, men hvor køberen slet ikke var interesseret. Der vælges i stedet en anden fremgangsmåde for at fremhæve, hvorfor købet vil være fordelagtig for køber. Her tilbydes løsninger i en billigere prisklasse. På den vis lykkedes det at overbevise køberen ved på kreativ facon

at inddrage flere løsningsforslag, så fordelene ved den oprindelige løsning fremhævedes. Ifølge Weick, vil der her være tale om en ikke kreativ løsning. Han mener, det er et problem, idet løsningen ikke går udover de eksisterende rammer (Weick, 2006, s. 449).

Imidlertid virkede denne løsning. Om der kunne have været en mere succesfuld løsning ved, at gå udover rammerne vides ikke. Set i forhold til overenskomstforhandlinger hvor det ofte er de samme forhandlere, der mødes igen og igen, anser vi dog ikke Weicks definition på succesfuld kreativitet som anvendelig. Idet der i eksemplet er faste rammer, som der skal tages hensyn til. I andre forhandlingstyper, hvor der er tale om korte forhandlingsrelationer eller enkeltstående tilfælde, anser vi Weicks mere præcise definition af kreativitet som mere anvendelig. Der kan dog sætte spørgsmålstejn ved, om der i disse er opbygget tillid nok til at skabe et åbent rum for kreativiteten. Den kreativitet som i reglen opstår under forhandlinger, anser vi som resultat af hårdt arbejde, lig Jeanes beskrivelse af kreativitet.

Opfattelsen af at ægte kreativitet udspringer bedst under forhold, hvor der ikke er nogen forudgående erfaring med problemstillinger, stiller Jeanes sig endvidere tvivlende overfor. Såfremt forhandleren ingen erfaringsramme har i forhold til problemstillinger, skal den dybe tallerken opfindes hver gang. At løse problemstillinger vil derved blive en meget langtrukken affære, som kan være ressourcekrævende i både arbejdskraft og kapital (Jeanes, 2006, s. 129).

En af de meget tydelige træk i diskursen omkring kreativitet i analysen er, at kreativiteten ofte opstår i samspil med modparten.

*"Men vi leger også fælles om at prøve at finde løsninger, hvor præmissen sådan set for at der skal findes en løsning er accepteret. At det mere er sådan, at begge parter siger "okay så fik vi da det meste, af det vi ville." (Empiri, s. 27)*

Under overenskomstforhandlinger er kreativitet noget, der foregår både i forbundets bagland og med modparten. I diskussionens empiri lader det derimod til, at kreativitet er noget, der alene foregår på egen side.

*"Og så er det også sådan, at det man hører husker man 30 % af, det man ser og hører husker man 70% eller 50% af, og det man kan mærke, se og høre, det husker du næsten det hele af. Så det er vigtigt, at man i sin præsentation har det med oppe på displayet og har gerne nogle vareprøver eller noget med, så man virkelig får kombineret det sammen." (Empiri, s. 92)*

I ovenstående eksempel tænker forhandleren meget bevidst over, hvordan denne får overbevist køber om at gå med til de præsenterede vilkår. Det samme finder naturligt også sted i

overenskomstforhandlinger, hvor vi erfarede, at der bruges meget tid på at planlægge hvilke fremgangsmåder, der tilgodeser egne krav bedst muligt. Dog synes der i overenskomstforhandlinger at være mere fokus på at være kreative sammen med modparten og i fælles rum udveksle ideer. Disse forskellige tilgange til kreativitet kan hænge tæt sammen med, at overenskomstforhandlinger i større grad er af integrativ karakter, mens salgssituationer i højere grad er af distributiv karakter, og betragtes ud fra teorien som Mixed-Motive, Teorien side 29.

På baggrund af Jeanes teoretiseringer er kreativitet et bredt fænomen, der kan opstå i gruppen såvel som individet og kan endvidere komme til udtryk på mange måder. Det kan være en kombination af tidligere erfaringer eller noget helt nyt. For forhandlere er evnen til at være kreativ tilsyneladende vigtig uanset konteksten og hvilken type relation, forhandlingen foregår under.

### **7.5. Magt**

Det fremgår af analysen, at de interviewede har en ensartet forståelse for betydningen af magt, og hvordan denne benyttes under en forhandling. I interviewet der er indsamlet til diskussionen, er der tilsvarende en forståelse om vigtigheden af magt i et forhandlingsforløb. I analysen samt i teorien er det erfaret, at magt ikke er en fast størrelse, men kan variere over tid. Som det fremgår af afsnittet udefrakommende faktorer, kan det være samfundsmæssige forhold, der bidrager til øget eller mindsket magt, men parterne kan også selv lave tiltag, der bidrager til øget magt (Bacharach & Lawler, 1986, s. 1). Det fremkommer af diskussionens empiri, at det ikke kun er i overenskomstforhandlinger, dette er tilfældet. Også i forhandlinger der ikke i samme grad har en lang tidshorisont, kan der ændres på magten. Ifølge Bourdieu afgang kapital magten, som illustreret i empiriafsnittet.

Som det fremgår af diskussionens afsnit omkring opretholdelse af facaden, eksisterer der i salgssituationer et skuespil omkring hvorvidt, det ønskes at indgå et samarbejde eller ej. Denne illusion der præsenteres omkring tilbageholdenhed i forhold til at indgå en aftale, er en del af spillet om magt. Parterne opnår en større magtposition ved at præsentere en virkelighed, der viser, at de har andre muligheder end det pågældende samarbejde. I følgende citat gives et eksempel på, hvilke tiltag der anvendes for at styrke positionen, når værdien skal deles.

*"Hvor vi inden har aftalt med kunden, hvordan vi spiller spillet overfor leverandørerne. Med hvordan vi spiller dem ud mod hinanden, og hvordan vi aftaler hvordan, de skal komme med nogle dårlige kommentarer, kritiske spørgsmål og sådan noget, for at de skal gøre sælgeren lidt usikker." (Empiri, s. 88).*

Her er det tydeligt, at der planlægges forskellige tiltag for, at den modsatte part får en bestemt forståelse af situationen. Det skuespil der fremføres har til hensigt at fremhæve de BATNA, som forhandlerne har. BATNA bidrager som tidligere nævnt til magt i forhandlingen (Lewicki et al., 2006, s. 200). Det ses i analysen side 54 og 77, at overenskomstforhandlerne arbejder med deres BATNA, dog synes der at være større mulighed for at benytte BATNA i forretningsverdenen end i overenskomstforhandlinger. Med BATNA kan parterne arbejde bevidst med at styrke deres magtposition inden forhandlingen. Den interviewede forhandler vælger blandt andet at inddrage flere parter i forhandlingen, for derved at styrke sin magtposition overfor den ønskede samarbejdspartner.

*"Jamen det var en sag, hvor vi skulle købe udstyr ind til en fabrik. Vi skulle købe udstyr ind for 20 millioner, og kunden ville have X. De ville have deres udstyr, det var bestemt på forhånd, men vi spillede. Vi var nødt til at have to leverandører om det, så vi havde taget nogle andre ind og fået dem skudt i stilling, så de havde egentlig tilbudt et alternativ, som kunden også kunne vælge. Men de havde ligesom forhåndsbestemt, at det skulle være X, men de havde de to muligheder hele tiden."* (Empiri, s. 88).

Strategien, som her vælges og spilles overfor modparten beskrives også i forhandlingsteori som værende en måde at styrke sin magtposition på. Tilgangen indeholder flere strategiske vurderinger og er i højere grad distributiv (Lewicki et al., 2006, s. 354). I eksemplet er det valgt at indhente tilbud fra en anden sælger, for dermed at have et godt alternativ til den eksisterende forhandling. Dette kan betragtes som social kapital, der bidrager til magtpositionen. Da der trækkes på andre menneskelige ressourcer med henblik på at skabe et pres på sælger. Endvidere er kapitalen af symbolsk karakter, idet formålet med at indhente tilbud fra den ekstra sælger er at vise for sælgeren, at der er alternativer for køberen (Emirbayer & Johnson, 2004, s. 7). Via kritiske spørgsmål gøres det klart overfor modparten, at forhandleren har andre muligheder, der matcher den ønskede sælgers tilbud. Hermed bliver den pågældende sælger afhængig af, at forhandleren vælger dem. Et sådan afhængighedsforhold behandles af Samuel B. Bacharach og Edward J. Lawler i artiklen "Power Dependence and Power Paradoxes in Bargaining". Afhængighedsforholdet er afsæt for at skabe magt. Magt kan øges ved at tydeliggøre, hvad der gives til modparten, dette kan være i form af indrømmelser, men også i form af fordele ved samarbejdet (Bacharch & Lawler, 1986, s. 2-3). Samtidig er der en tendens til, at magt mindskes, når den anvendes, da det mindsker afhængighedsforholdet parterne imellem. I ovenstående situation mindskes afhængigheden til forhandleren, jo mere han som køber presser prisen og kræver andre goder. Da kan det være mere interessant for sælger at koncentrere sig om en anden kunde (Bacharch & Lawler, 1986, s. 4).

Det forhold at magt mindskes afhængigt af, hvordan den benyttes, knytter sig til begrebet fair. Det kan være svært at kortlægge, hvad begrebet fair indeholder, men forstås her som en rimelig adfærd, som parterne kan identificere sig med og accepterer, på trods af at den ikke indeholder deres egentlige ønsker. Bazerman og Neale diskuterer hvordan en rationel løsning kan fravælges, hvis den for en part ikke synes fair. Som forhandler kan vedkommende være indehaver af en enorm magt til at bestemme over modparten, men hvis modparten ikke vurderer beslutningerne som fair, kan vedkommende fravælge samarbejdet på trods af, at det stadig er mere værdifuldt end intet samarbejde. Der synes ikke at være fælles betragtninger, for hvad fair dækker over. Der er derimod individuelle vurderinger (Bazerman & Neale, 1992, s. 116-117, 119). Sådanne uhåndgribelige forhold kan have indflydelse på, hvordan magt skal håndteres, og i hvilken grad det er muligt at anvende sin magt. Dette nævnes af en overenskomstforhandler der siger følgende:

*"Hvis vi skaber en stemning af, at nu går vi altså helt til yderlighederne i forhold til at presse en aftale igennem. Så lægger det jo en stemning i forhold til næste gang, når vi skal mødes. Hvis vi har handlet sådan. Jamen altså tryk avler modtryk, så vil de tilsvarende handle sådan, hvis deres position er markant anderledes næste gang." (Empiri, s. 6-7).*

I salgssituationer kan magten øges ved at inddrage relevante personer til at understøtte forhandlerens argumenter og fremtoning:

*"Så har man teknikeren med, og så svarer han på de tekniske ting. Man kunne også have en økonomimand med til at diskutere salgs og leveringsbetingelser. Og endelig så kan man have direktøren med, som er med. Han behøver ikke være chefforhandleren, (...) hans rolle er at støtte op og vise stor interesse for det her projekt, og for kunden. Han behøver ikke vide en masse omkring projektet, han er bare med, for at vise hvor seriøse vi er omkring det her projekt, og for at lægge et visitkort og komme med en titel." (Empiri, s. 107).*

Her beskrives det, hvordan virksomhedens direktør inddrages i forhandlingerne, kun for at støtte op omkring projektet og optræde som en synlig magtfaktor. Direktørens status og titel anvendes her til at give en kunde større anerkendelse og interesse, hvilket som beskrevet ovenfor bidrager til et lige magtforhold. Direktørens tilstedeværelse kan betragtes som social symbolsk kapital i forhandlingen, idet direktøren gennem sin status har råderummet til at træffe vigtige beslutninger. I dette tilfælde er direktørens funktion i højere grad at værdsætte kunden, end at træffe beslutninger, hvorfor den bliver symbolsk. På samme vis kan et stærkt



brand fungere som kulturel kapital og give en forhandler mere magt (Emirbayer & Johnson, 2004, s. 9). Det er set, hvordan overenskomstforhandlerne anvender kapital symbolsk til at styrke deres magt i forhandlingerne, jævnfør empiriafsnittet side 42, hvor der gives eksempler på, hvordan stemmeprocenten blandt medlemmerne eller selve finansministeren kan fungere som symbolsk kapital. Dermed ses det, at forhandlerne anvender lignende fremgangsmåder.

En problematik der må overvejes, når der anvendes magt i forhandlinger, er, at der både skal tages højde for de kortvarige og langvarige effekter af de strategier, der anvendes i den eksisterende forhandling. Der opstår et paradoks i form af, at de strategier der tilgodeser øjeblikkelige gevinster ofte mindsker partens magt i det lange løb (Bacharach & Lawler, 1986, s. 2). Dette må betragtes som den væsentligste forskel mellem overenskomstforhandlinger og forhandlinger i forretningslivet. Arbejdsmarkedets parter har ikke i samme grad mulighed for at fravælge hinanden. Så anvender de alt deres magt, når samfundsforholdene er gunstige, vil modparten reagere på samme vis, når forholdene ændres. Herimod har parterne på det private marked større grad af valgfrihed til at fravælge en samarbejdspartner, hvis denne bliver for dominerende.

Der gives i følgende citat et eksempel på, hvordan forhandleren benytter sin magt overfor modparten, som i det her tilfælde er en sælger:

*"Så havde vi jo egentlig også trukket tidsrummet sådan, at de to skulle i lufthavnen. (...) Vi trak den så langt, at de to kunder de skulle med flyet, så først der ringede vi til direktøren og sagde lige inden "Vi skal ud af døren", for ham sælgeren han ved jo godt, at vi skal køre på det og det tidspunkt, så han var godt klar over, at nu er tiden ved at løbe, nu varer det ikke længe, så får jeg ikke det her lukket. Så han blev mere og mere stresset, og så fik vi min chef til at komme ind og stille et par kritiske spørgsmål "har du nu det med" og sådan noget, ligegyldige ting." (Empiri, s. 89).*

Mødet er planlagt på et tidspunkt, som vil bidrage til at lægge et pres på sælgeren. Ligeledes bidrager de til dette pres ved at trække tiden så længe som muligt, før de accepterer tilbuddet. Der ligger også i dette interview en tydelig diskurs omkring udholdenhed i forhandlinger, hvilket også gjorde sig gældende for overenskomstforhandlerne jævnfør side 63. Det er igennem hele interviewet tydeligt, at det er afgørende, at forhandleren formår at holde hovedet klart gennem forløbet. Som fremhævet i analysen, kræver det, at forhandleren har is i maven, så de ikke lader sig presse for meget i det spil, der foregår. Den sælger der omtales i citatet formåede ikke at genkende spillet, sælgeren blev efterfølgende fyret og aftalen måtte genforhandles (Empiri, s. 89). Forhandlingsteoretisk betragtes det at være villig til at sige fra til en aftale som

et af de væsentligste forhold til at skabe magt i en forhandling. Forhandleren må på forhånd have sat sig en nedre grænse og være villig til at forlade forhandlingen, når denne nås (Lewicki et al., 2007, s. 108). Den omtalte sælger synes ikke at være villig til at gå fra forhandlingen uden en aftale, hvilket mindskede hans magtposition.

Det pres, der lægges på sælgeren i ovenstående citat, synes ikke at være et enestående tilfælde. I følgende citat beskrives, hvordan der i en salgssituation lægges pres på forhandleren over en hel uge:

*"I Saudi-projektet der var modparten ekstremt god forhandler, hvor jeg var sælger. De var ekstremt gode indkøbere. Det var en meget stor teknisk løsning, hvor de spillede rundt med os. Så ville de den ene dag have løsningen på den måde, det skulle jeg så udarbejde om aftenen, næste morgen skulle vi se på den og den løsning og se hvad det kostede, og så brugte vi næste dag på at gennemgå den løsning, og så havde de nogle andre forslag, når nu de så det, "nej så ville de egentlig gerne have det sådan", så det ville de godt se til næste dag igen. Så om aftenen og natten der sad jeg så og lavede et nyt oplæg til dem. Sådan fortsatte det faktisk en ugen igennem, hvor jeg skulle lave nye forslag hver nat og om morgenen, der skulle vi så gennemgå det og forhandle priser, og derefter ville de godt have det på en tredje måde. Hele det spil der, til sidst er man kørt så langt ud, at man er helt skeløjet, men hele det spil de kørte der, det var ekstremt. Jeg har aldrig nogensinde i den grad været hængt ud i tovene og kørt så langt ud. Og det var taktisk, jo det var både taktisk, men også fordi de ikke kunne bestemme sig. Så det spil der det var ekstremt, det var hårdt! Der er ingen tvivl om, at det kostede os også penge, fordi man kommer jo for langt ud." (Empiri, s. 90).*

Her formår modparten at anvende sin magt ved gentagende gange at kræve nye løsninger og en enorm arbejdsindsats fra forhandlerens side. Dette er tydeligvis også en udmattelsesproces, der har stor indflydelse på forhandlingerne. Køberen har i dette tilfælde haft en enorm økonomisk kapital, da han på daværende tidspunkt var på en liste over de 200 rigeste mennesker i verden. Disse forhold vurderes som afgørende for den magtposition, køberen i sig selv repræsenterer. Ligeledes har magten på købersiden i overvejende grad været placeret hos en enkelt person, hvilket også påvirker strukturen i det modsatte team (Bacharach & Lawler, 1986, s. 16). Sammenlignes dette med overenskomstforhandlinger, vurderes parterne i disse som indehavere af mere ligeværdige magtpositioner.

Der synes at være en lignende forståelse hos ovenstående forhandler og overenskomstforhandlerne, omkring fænomenet magt. Det er tydeligt, at magt er af afgørende karakter i for-

handlingsrummet. Parterne arbejder bevidst med at fremhæve deres magt og anvende den taktisk.

## 7.6. Opsamling

Vi har i diskussionen erfaret, at de overordnede diskurser der gjorde sig gældende i analysen i vid udstrækning også ses i interviewet med forhandleren. Alle forhandlerne var bevidste om det skuespil, en forhandling kan være, og anvender det i større eller mindre grad, som en del af deres fremgangsmåder. Det er særdeles afgørende at levere det rigtige indtryk hos modparten og leve op til de forventninger denne må have. Den optræden der fremføres må spilles på en troværdig måde. Der var her klar overensstemmelse omkring vigtigheden af at fremstå troværdig. I forhold til diskursen accept blev vigtigheden af relationerne mellem parterne illustreret. De gode relationer og forståelse for modparten synes afgørende for at nå frem til en overensstemmelse. Dermed drager overenskomstforhandlerne fordel af deres lange samarbejde, når der skal opnås enighed. I henhold til kreativitet i forhandlinger synes denne i overenskomstforhandlinger i højere grad at ske også mellem parterne, hvor der hos forhandleren i diskussionen først og fremmest var tale om egen kreativitet ved problemløsning. Diskursen magt var fortsat gennemtrængende i sidste interview og repræsenterer fortsat en tydelig diskurs indenfor forhandlingsfænomenet.

Afslutningsvist vil vi følge op på vores behandling af diskurserne i forhold til kravene til videnskabelige modelkonstruktioner, som gennemgås i indledningen til diskussionen.

Vi har i vores diskussion været konsekvente i den forstand, at vores vurderinger og fremgangsmåder konsekvent repræsenterer vores videnskabsteoretiske udgangspunkt, og de begreber og definitioner som er en del af denne. Ved at holde os til denne klare begrebs og forståelsesramme, har vi opnået, at der er logisk konsistens gennem hele diskussionen.

Den benyttede videnskabsteori, som er fra livsverdenperspektivet, gør plads til at diskutere subjektive udtryk i forhold til teorien. Altså har der været mulighed for at behandle de subjektive holdninger, der er fremkommet i citaterne ud fra deres specifikke kontekst og i forhold til den individuelle livsverden. Endvidere har vi i diskussionen givet plads til subjektive fortolkninger af empirien, videnskabsteorien og den øvrige inddragede teori. Derfor anser vi diskussionen som levende op til kravet om subjektiv fortolkning.

Vi har gennem empirien set, at selv om der er tale om subjektive oplevelser og udsagn, så er der opstået flere diskurser, som indgår i flere forhandleres livsverden. Vi anser derfor de behandlede diskurser, som repræsenterende for common-sense betragtninger. Derfor må det forventes, at såfremt en forhandler handler i forhold til en af de ovenfor behandlede diskurser,

så vil handlingen blive genkendt og forstået af forhandleren selv og andre forhandlere, som indgår i samme livsverden. Dermed mener vi, at vores behandling lever op til kravet om adækvans (Schutz, 2005, s. 73-74).

Vi mener på baggrund af ovenstående gennemgang, at vores diskussion i vid udstrækning lever op til kravene for videnskabelige modelkonstruktioner. Vi anser ikke overordnet set vores diskussion som en model. Vi mener, at der i diskussionerne kan findes konstruktioner, som er overførbare og anvendelige i andre forhandlingskontekster, og således i forhold til at opnå en større forståelse for de 5 forhold i forhandlinger. Vi er bevidste omkring, at der findes andre vigtige diskurser i forhold til forhandlinger, men har valgt at behandle netop disse 5, da de synes at være primære i forhold til vores respondents livsverden.

## 8. Konklusion

Projektets konklusion vil fremhæve de slutninger, som bidrager til besvarelsen af projektets problemformulering. Konklusionen vil drages på baggrund af projektets analyser og diskussioner. Derudover vil afsnittet indeholde refleksioner og perspektiverende betragtninger over de problemstillinger, som er blevet behandlet i specialet. Her vil det belyses, hvor vi gennem projektet bidrager med ny viden i forhold til den forhandlingslitteratur, vi er bekendt med. Den gennem specialet bearbejdede problemstilling er følgende:

### *Hvilke sociale forhold har indflydelse på en forhandling?*

Hensigten har været, at opnå forståelse for og indsigt i nærværende problemstilling. Dette er gjort ud fra en symbolsk interaktionistisk og fænomenologisk analyse og diskussion af den indsamlede empiri. Yderligere har forhandlingsteori af Lewicki, Saunders og Barry, og øvrig teori anvendt gennem diskussionen, bidraget til analyse og diskussion.

Flere af de komplekse sociale forhold, som opstår og finder sted under en forhandling, er skildret i projektet. I den eksisterende forhandlingsteori, bearbejdes disse komplekse sociale processer kun i mindre grad, hvilket får den til at fremstå som værende mangelfuld. Den forhandlingsteori, vi er bekendt med, tager i modsætning til os, et mere objektivistisk udgangspunkt. Som følge heraf er den eksisterende forhandlingslitteratur præget af de mangler, som følger med det objektivistiske paradigme. Den anvendte teori i nærværende speciale anbefaler eksempelvis fri informationsudveksling, uden at forholde sig til hvorvidt dette er muligt. Vi er af den forståelse, at det ikke er muligt at opnå fuld indsigt i et andet individ og tilsidesætte egne perspektiver, da hvert enkelt individ træffer beslutninger på baggrund af dets unikke referenceramme. Hermed bliver processen, hvor der skabes forståelse for modparten langt mere krævende. At der i den anvendte teori ses mange, af den type simplificeringer gør, at teoriens anbefalinger kun overfladisk berører de forhold, der gør sig gældende i en forhandling. Et forhold som bevirker, at teorien nærmere skal ses som en introduktion til forhandling, end en teori som kan anvendes i praksis.

Den indsamlede empiri har bidraget til at skabe forståelse, for de forhold der influerer på en forhandling. Overenskomstforhandlerne har gennem deres skildringer givet indsigt i hvordan der forhandles i deres in-gruppe. De præsenterer i høj grad lignende betragtninger, hvilket vidner om, at deres relevanssystemer i en vis grad er tilpasset hinanden. Af dette indblik har vi erfaret, at der er en række overordnede diskurser, der kendetegner deres forhandlingssituation.

Det konkluderes, at den gode forhandling først og fremmest skabes på baggrund af samarbejde og en problemløsende tilgang parterne imellem. For at nå til enighed må parterne udforske egne og modpartens interesser, samt søge efter løsninger der tilgodeser begge parter. Via gentagne samtaler, hvor perspektiver præsenteres og modificeres, tilpasses de subjektive virkeligheder, således at parterne sammen konstruerer et resultat, begge kan acceptere. I denne proces er det vigtigt, at parterne er bevidste om egne interesser og synspunkter for derigennem at kunne finde overensstemmelser med modpartens.

Overenskomstforhandlerne præsenterede forberedelserne som altafgørende for forhandlingerne. Forberedelsen til næste forhandling påbegyndes allerede ved afslutning af forrige forhandling. Forberedelserne omfatter både indsamling af ny data samt vurderinger af magtpositioner og strategi for indrømmelser. Overenskomstforhandlerens langvarige relationer og ensartede relevanssystemer bidrager til den målrettede forberedelse. I Planlægningen ses en idealisering omkring at kunne gentage tidligere handling, der da vil resultere i et lignende resultat. Heri minimeres betydningen af konteksten og erfaringerne om de tidligere handlinger. Konteksten vurderes som værende afgørende og årsag til, at planerne ikke altid går som forventet. Forberedelsen betragtes dog stadig som en værdi skabende fase. Både da den skaber et godt fundament for at starte forhandlinger, og da den bidrager til en socialisering af det team, der skal forhandle. Det kan her konkluderes, at den sociale proces, forberedelsen omfatter, er afgørende for teamets succes under forhandlingen.

På baggrund af empirien har vi erfaret, at overenskomstforhandlerne i vid udstrækning har lignende opfattelser af den gode forhandler, dog med forskellige tilføjelser. Denne er bevidst om egne mål og ønsker, men på lignende vis modpartens. Vedkommende må være kreativ, kunne tænke ud af boksen og arbejde problemløsende. Ligeledes må vedkommende have et bredt kendskab til emnet for forhandling og have is i maven i afslutningsfasen. Forhandlerne synes som sagt at være forholdsvis enige om denne karakteristik. Det er dog ikke belyst, hvorvidt de er enige om, hos hvilke personer og i hvilke situationer disse egenskaber kommer til syne. På baggrund deres forskellige videnlagre må det resultere i, at forholdene opleves forskelligt.

I forhandlingen eksisterer en konstant påvirkning parterne imellem. De optræder i et dialektisk forhold, hvor den enkelte konstant påvirkes af og påvirker modparten. I denne proces søges hele tiden aflæsning af og forståelse for modpartens signaler, på baggrund af hvilke den næste handling foretages. Den gensidige påvirkning sker både bevidst og ubevidst. Den bevidste del består af skuespil og faglige argumenter. Mens den ubevidste del i højere grad

består af gentagelser, og det forhold at referencerammen påvirkes løbende, dermed ændres de ubevidste perspektiver på forhandlingen hver gang.

Det synes tydeligt at forhandlinger i høj grad kan betragtes ud fra Goffmans teatermetafor. De interviewede forhandlere er bevidste om hvilke situationer, der kræver deres optræden, og hvilke der tillader en mindre kontrolleret opførsel. Forhandlinger indeholder i høj grad flere virkeligheder, og der foregår en stor grad af kontrol med disse. Præsenteres en virkelighed på et forkert tidspunkt eller gives der miskrediterede oplysninger, kan dette være til stor skade for forhandleren.

I forlængelse af betragtningerne omkring skuespil konkluderes det, at roller i høj grad er en del af forhandlinger. Først og fremmest de roller der knytter sig til forskellige positioner, hvormed der forventes en bestemt handling. Det erfares blandt andet, hvordan nye forhandlere introduceres til dette spil, der foregår, og tildeles roller og opgaver, der bidrager til skuespillet. Forventningerne til positionerne er skabt i den sociale sammenhæng, positionen er en del af. Disse virker som retningslinjer, for den der udfører rollen. Dermed er det gennem sociale processer i forhandlingen, at roller skabes. Disse roller påvirker individets selvopfattelse. Empirien vidner også om, at der sker et mere bevidst skuespil hvor roller og opgaver uddeles. Eksempelvis i form af mere og mindre samarbejdsvillighed fra 2 forhandlere fra samme team. Teorien omtaler sådanne fremgangsmåder som hard-ball taktikker, hvilke frarådes. Dette vurderes som en idealistisk behandling af taktikkerne, da disse udgør en naturlig del af forhandlingsspillet. En nødvendig faktor, i forhold til at vurdere om disse fremgangsmåder skal benyttes, er konteksten. Vi anser denne form for taktikker som en naturlig del af den sociale interaktion, en forhandling er.

Backstage og frontstage situationer er tydelige i forhandlingsspillet. De officielle forhandlingssituationer foregår frontstage, hvor begge parter optræder og betragter modparten som publikum. Hvilken gerne skal gå fra situationen med troen på en bestemt illuderet virkelighed. Det samme gør sig gældende i forhold til fagforeningernes medlemmer, overfor hvem der også optrædes. De forberedende faser synes overvejende at foregå backstage blandt teamet af forhandlere. Men ligeledes konkluderes det, at situationer hvor parterne samarbejder omkring nye løsninger indeholder elementer af begge, og at forhandlerne her må bevæge sig på en fin grænse.

Vi konkluderer, at den optræden og det skuespil der sker under forhandlinger, i høj grad sker på baggrund af de forventninger eget team såvel som modparten har. Tilpasningerne sker,

når forhandleren antager den generaliserende andens attitude overfor sig selv, og dermed tilpasser sin opførsel til forventningerne hos det sociale fællesskab.

Vi har fundet frem til, at den optræden der laves under forhandlingerne er afgørende for forløbet. Denne indeholder verbale tilkendegivelser, men ligeledes nonverbale i form af fromtoning og attitude. Er denne optræden uhensigtsmæssig eller udisciplineret, er det af stor betydning for den virkelighed, modparten opfatter. Og dermed også for det resultat der kan nås. Til fremtoningen knytter sig i høj grad begrebet troværdighed. Troværdighed forekommer som en personlig fremtoning, der repræsenterer en ærlighed og oprigtighed omkring de aftaler der indgås. Til troværdighed knytter sig begrebet tillid, der ligger i relationen mellem parterne. Opleves en forhandler som troværdig, synes dette i høj grad at bidrage til det gode samarbejde.

Relationerne mellem parterne kommer gentagne gange i spil. Først og fremmest i de indledende faser af forhandlingen, hvor der er fokus på at skabe gode relationer og få opbygget en tillid, der da kan bidrage til at parterne også i de afsluttende faser foretrækker samarbejdet. I fasen skabes forståelse for modpartens relevanssystemer og typificeringer. Når en sådan forståelse opnås, kan den indgå til at optimere problemløsningen. Heri gives en accept af nogle af de forhold, der er af afgørende karakter for modparten. Accepten indeholder en tilpasning af parternes virkelighedsbillede og en søgen efter kompromis, hvilket betragtes som essentielt for at finde frem til en aftale. Den enkelte forhandler må da konstant i forhandlingen forholde sig til problematikken omkring at balancere mellem at varetage egen gevinst og fælles interesser.

På baggrund af vores analyser kan det ligeledes konkluderes, at der er mange forhold forhandlerne ikke selv har indflydelse på, men som stadig spiller en indflydelse i forhandlingen. Herunder samfundsforholdene og de konjunktursvingninger der hermed følger. Disse bidrager til et ændret magtforhold parterne imellem. Ligeledes spiller diskurserne i samfundet ind på, hvad der kan forventes i forhandlingerne, samt hvordan disse udformer sig. I overenskomstforhandlinger kan medlemmernes tilkendegivelser bidrage som en social kapital og dermed magt i forhandlingen. Magtforholdet afhænger i høj grad, af de alternativer forhandleren har og skaber. Det er dermed ikke en fast størrelse. Derimod har forhandleren mulighed for at arbejde med og forbedre de forskellige kapitaler, der skaber hans magtposition.

Vi kan på baggrund af analysen og diskussionen konstatere, at der er en række sociale forhold og institutioner, der synes at gøre sig gældende i forhandlinger. Disse kendetegner først



og fremmest in-gruppen af overenskomstforhandlere, men bevæger sig også udover denne, og kan på lignende vis genkendes i andre forhandlingssituationer. De genkendelige betragtninger tilgodeser subjektive fortolkninger og betragtes som en common-sense tolkning af hverdagslivet.

Manglen ved den forhandlingslitteratur vi er bekendt med, er at den i høj grad beskriver et regelsæt, for hvilken opførsel der anbefales og vurderes som givende. Disse regelsæt tager ikke højde for den kontekst og de sociale forhold, der er altafgørende for udfaldet. Dermed kommer teorien til at fremstå som idealistisk og uhåndgribelig. Da vi i projektet har inddraget relevant empiri, har det gjort det muligt at analysere forholdene grundigt, og illustrere hvordan konteksten influerer på udfaldet. I empirien er der taget udgangspunkt i forhandlernes livsverden, hvilken repræsenterer konkrete forhold. Hermed bliver betragtningerne omkring forhandling håndgribelige, samtidig med at de forekommer genkendelige i forhold til andre forhandlingssituationer.

Til forhandlingsteorien har vi bidraget med metateoretiske analyser, der giver dybere forståelser for de sociale processer som en forhandling indeholder. Heri fremhæves de konflikter, der er mellem egne og fælles interesser. Og hvordan troværdighed er et nøgleord, på trods af at alle parter ved, at der sker en form for skuespil.

Vores betragtninger omkring skuespil adskiller sig fra forhandlingsteorien, da vi mener dette er en naturlig del af den sociale interaktion. Forventningerne til optræden i forhandlingssituationen ligger i lige så høj grad hos modparten som hos det optrædende team. Publikum forventer på samme vis at illusionen opretholdes, og de er bevidst om, at de ikke er vidner til den fulde sandhed, men alligevel må træffe deres beslutninger ud fra de virkeligheder de har kendskab til.

Vi mener på baggrund af ovenstående, at vores analyser og diskussioner indeholder nye og relevante betragtninger på fænomenet forhandling.

## 9. Litteraturliste

### Bøger:

- Bazerman, Max H. & Neale, Margaret, 1992, The Free Press, "Negotiating Rationally"
- Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas, 1966, 2.udgave 5 oplag, Lindhart og Ringhof, "Den samfundsskabte virkelighed, En videnssociologisk afhandling"
- Bourdieu, Pierre, 2007, Hans Reitzels Forlag, "Den praktiske sans"
- Clark, Woodrow W. & Fast, Michael, 2008, Coxmoor Publishing Company, "Qualitative economics – Towards a Science of Economics"
- Fast, Michael, 2001, upubliceret, "Videnskabsteori & metodologi – I studier af livsverden"
- Goffman, Erving, 1959, Penguin Psychology, "The presentation of self in everyday life"
- Goffman, Erving, 1969, Trustees of the University of Pennsylvania, "Strategic Interaction"
- Goffman, Erving, 2005, Transaction Publisher, "Interaction Ritual, Essays in face-to-face behavior"
- Hample, Dale, Warner, Ben & Young, Dorian, 2009, Springer, "Framing and Editing Interpersonal Arguments"
- Jørgensen, Marianne W. & Phillips, Louise, 1999, Roskilde universitets forlag "Diskurs Analyse som teori og metode"
- Kvale, Steinar, 1997 1. Udgave 14. Oplag, Hans Reitzels Forlag, "Interview en introduktion til det kvalitative forskningsinterview"
- Lax, David A. & Sebenius, James K., 1986, "The manager as negotiator: bargaining for cooperation and competitive gain"
- Lewicki, Roy J., Saunders, Davis M. & Barry, Bruce, 2006, 5.th edition, McGraw-Hill Irwin, "Negotiation"
- Lewicki, Roy J., Saunders, Davis M. & Barry, Bruce, 2007, 5.th edition, McGraw-Hill Irwin, "Negotiation – readings, exercises and cases"
- Mead, George Herbert, 1967, The University of Chicago Press, "Mind, Self, & society"
- Mead, George Herbert, 2005, Akademisk forlag, "Sindet, selvet og samfundet – fra et social-behavioristisk standpunkt"
- Schutz, Alfred, 1973, Hans Reitzels forlag, "Hverdagslivets sociologi"

Schutz, Alfred, 2005, Hans Reitzels forlag, "Hverdagslivets sociologi"

Sørensen, Torben B., 1991, Gestus, "Sociologi I hverdagen"

Wood, Margaret M., 1934, Columbia University Press, "The Stranger, A study in social Relationships"

**Artikler:**

Bacharach, Samuel B. & Lawler, Edward J., 1986, Negotiation Journal, April, "Power Dependence and Power Paradoxes in Bargaining"

Emirbayer, Mustafa & Johnson, Victoria, 2004, Management and Organization Studies (Business School) ICOS Series, University of Michigan, "Bourdieu and organizational analysis"

Hardin, Russel, 1996, University of Chicago Press, "Trustworthiness"

Jeanes, Emma L., 2006, Blackwell Publishing, Volume 15 Number 2 2006, "Resisting Creativity, Creating the 'New'. A Deleuzian Perspective"

Provis, Chris, 2004, Kluwer Academic Publishers, Argumentation 18, "Negotiation, Bargaining and Argument"

Weick, Karl E., 2006, European Journal of Information Systems (2006) 15, "The role of imagination in the organizing of knowledge"

**Bilagsoversigt:**

Alle bilag er at finde på den vedlagte CD-rom "*Sociale forhold der har indflydelse på en forhandling*".

**Empiri:**

Transskription af 6 interviews