

Lennart Gustafsson
Förhandlingar



Lennart Gustafsson

F 73-6026
Ex. A

STUDIER I FÖRHANDLINGSBETEENDE

Avhandlingen består av två publikationer

- 1) Gemensamt beslutsfattande genom förhandlingar.
Vidareutveckling och prövning av beskrivnings-
sätt för förhandlingsförlopp. Stockholm 1970.
- 2) Förhandlingar. En teoretisk analys av gemen-
samt beslutsfattande. Stockholm 1971.

A K A D E M I S K A V H A N D L I N G

som för avläggande av ekonomie doktorsexamen
vid Handelshögskolan i Stockholm framlägges
till offentlig granskning onsdagen den 6 juni
1973 kl. 10.15 i sal 205 å högskolan, Svea-
vägen 65, Stockholm

Omslag av Anders Pihlström

© 1971 Lennart Gustafsson

En originalbok i Prismaserien

Berlingska Boktryckeriet, Lund 1971

109/1750/71

Innehåll

Förord 7

Inledning 11

DEL I: EN MODELL FÖR FÖRHANDLINGAR OCH FÖRHANDLINGSBETEENDE

1. *Vad kännetecknar en förhandling?* 17
2. *Konflikt- och samarbetsrelationer* 20
Konfliktrelationer 20. Samarbetsrelationer 23. Begreppen utfall, nytta och nyttovärde 25. Den kombinerade konflikt- och samarbetsrelationen 27. Förenklingar i den tidigare diskussionen 31. En förhandlingstypologi 32.
3. *Olika typer av utfall av en förhandling* 36
En utfallstypologi 36. Begreppet EFD-skala 38. Utfallstypologin — exempel och implikationer 39.
4. *Osäkerhet* 43
5. *Modellens beteendebegrepp* 48
Analys 49. En parts analysmodeller 49. Sakkonflikter mellan parterna 53. Utvärdering 55. Taktiska beslut 60. Kommunikation 64.
6. *En taktiköversikt* 68
Informationsförändrande taktiker 68. Tvingande taktiker 68. Övertalande taktiker 82. Informationssökande och informationsdöljande taktiker 83. En taktiktypologi 92.
7. *Rollbegreppet i förhandlingssammanhang* 93
Det socialpsykologiska rollbegreppet 93. Rollbeteendet och rollen 95. Rollkonflikter 97. Förhandlarrollen 99.

8. *Förhandlingsomgivningens betydelse för förhandlingen* 104
Den fysiska "verkligheten" 104. Den legala "verkligheten" 107. Den socio-ekonomiska "verkligheten" 109. Begreppet förhandlingsstyrka 115.

9. *Sammanfattning av den teoretiska delen* 119

DEL II: EN EMPIRISK UNDERSÖKNING FÖR ATT TESTA
MODELLENS ANVÄNDBARHET

10. *Test av den teoretiska modellen* 129
Om modelltest 130. Om testet av den aktuella modellen 134. Repetition av begrepp och samband i modellen vilka är relevanta från testsynpunkt: modellens taktikbegrepp 136. Informationssökande och informationsdöljande taktiker 139. Ett klassifikationsschema för den verbala kommunikationen i en förhandling med avseende på taktiskt syfte och innehåll 140.
11. *Den empiriska undersökningen* 142
Inledning 142. Byggnadsindustrins lönesystem 143. Om förhandlingsordningen vid PU-ackord 145. Om de yttre formerna för förhandlingarna 146. Precisering av vad som observerades i den empiriska studien 148.
12. *Utvärdering av modelltestet* 149
Problem vid den första klassificeringen 149. Utvärdering av det slutliga testet 158.
13. *Några metodtekniska anmärkningar* 160
Om valet av datainsamlingsmetod 160. Allmänt om direktobservationsmetoden 161. Problem i den aktuella undersökningen 164.
14. *Några hypotetiska slutsatser* 170
Förhandlingsmodellens nyckelbegrepp 178
Noter 186

Förord

Denna bok är i princip en populariserande omarbetning av en av mig tidigare publicerad forskningsrapport.¹ Den senare var ett av de synbara resultaten av den forskning om förhandlingar som jag sedan 1967 bedrivit vid Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm (EFI). Den ursprungliga rapporten var på samma gång min licentiatavhandling vid Handelshögskolan. Detta satte givetvis sina spår i dess framställning; vetenskapliga avhandlingar har ju en tendens att följa vissa mallar för disposition och språklig utformning som ofta gör dem oforcerbara för vanliga läsare.

Det visade sig emellertid att det kunde finnas ett intresse för min avhandling även utanför forskningsinstitutets portar och jag började bearbeta texten för att åstadkomma en populärare version. Resultatet av detta — alltså den föreliggande boken — avviker från originalet framför allt genom en ändrad disposition men även genom ett lättare språk; allt med syfte att åstadkomma en mer flytande framställning. Vad gäller språket har jag i möjligaste mån försökt att undvika alltför tekniska termer. Dessvärre förhåller det sig nog så att om man vill hålla en viss precision i en framställning så måste med nödvändighet en del tekniska termer komma till användning. Jag har dock försökt att finna en kompromiss mellan lättillgänglighet och precision.

Bokversionen skiljer sig även i några andra avseenden. Jag har strukit en hel del tekniska resonemang och en del redogörelser för vad andra tidigare författare har bidragit med i den växande förhandlingslitteraturen. En del av dessa redogörelser har ersatts med referenser i form av noter i slutet av boken. Å andra sidan har jag lagt till en del synpunkter och

avsnitt som jag tycker motiverar sin plats i en framställning som är avsedd för en något bredare allmänhet. Detta gäller t.ex. kapitlet om förhandlingsomgivningens betydelse men har framför allt karaktären av kompletteringar till de diskussioner som finns med även i avhandlingsversionen. Sammantaget anser jag att de båda versionerna skiljer sig rätt mycket från varandra, låt sen vara att problemområdet och den grundläggande ansatsen är oförändrade.

I förordet till min avhandling tackade jag en rad personer som på olika sätt hjälpt mig att få den färdig. Jag vill även denna gång framhålla den betydelse som min handledare, professor Gunnar Westerlund vid Handelshögskolan, har haft för mitt sätt att betrakta "verkligheten". Han har tillfört mig en rad värdefulla synpunkter och kommentarer till de båda versionerna såväl i deras nuvarande som deras många tidigare utformningar.

Den empiriska undersökningen genomfördes inom byggnadsindustrin i Sverige. Jag står i stor tacksamhetsskuld till Svenska Byggnadsindustrieförbundet och Svenska Byggnadsarbetareförbundet som lät mig vara med på en rad förhandlingar dem emellan och som visade prov på vänlighet och en häpnadsväckande öppenhet.

Arbetet med bokversionen har genomförts under en ettårsvistelse för vidarestudier i USA under 1970—71. Större delen av arbetet utfördes under en period av forskning och studier vid Institute for Social Research (ISR) vid University of Michigan, Ann Arbor. Jag vill tacka professor Stanley Seashore som gjorde min vistelse i denna vänliga och stimulerande atmosfär möjlig. Jag vill även framhålla de infallsrika bidrag som lämnades av Sören Holmberg och Cyrus Ulberg vid ISR. Slutjusteringen av manus gjordes under en inspirerande vistelse vid Institute of Industrial Relations vid University of California, Berkeley. Jag vill här uttrycka mitt tack till institutets chef, professor Lloyd Ulman.

Förutom Gunnar Westerlund har hans kollega vid Handelshögskolan professor Paulsson Frenckner läst och givit synpunkter på manuskriptet till denna bok. Detta gäller även min f.d. kollega vid EFI, ekon. lic. Peter Gorpe, liksom Peter

Jennergren, Ph.D, och pol. mag. Lennart Arvedson, båda vid Stanford University. Jag är dem alla ett mycket stort tack skyldig.

Berkeley, California, våren 1971.

Lennart Gustafsson

Inledning

Detta är inledningen till en bok om förhandlingar. Jag finner det därför motiverat att med några ord beröra vad som är det utmärkande för förhandlingar och vad som är det utmärkande för denna bok.

En förhandling är en beslutsprocess i vilken minst två parter är engagerade i ett gemensamt försök till beslutsfattande. För att en beslutsprocess med två eller flera parter skall betecknas som en förhandling ställer vi dock vissa krav på den situation i vilken beslutet kommer att fattas. En sådan förhandlingssituation utmärks av att båda parter för det *första* uppfattar situationen så att det finns en möjlighet att nå en överenskommelse så beskaffad att båda parter finner denna bättre än att inget avtal alls träffas, för det *andra* att båda parter antar att det finns minst två alternativa överenskommelser med denna egenskap och för det *tredje* att båda parter tror varandra om att ha motstridiga preferenser eller motsatta intressen vad avser de möjliga överenskommelser som skulle kunna uppnås. Detta är alltså vad som allmänt sett skulle kunna definiera en förhandling.² Det kan synas vara en enkel beskrivning och som alla enkla beskrivningar ställer den en rad frågor.

Vad är nu det utmärkande för denna bok (annat än att det är en bok om förhandlingar)? Den inleds med en presentation av ett "språk" för förhandlingar. Med detta menar jag följande. Vardagliga diskussioner av invecklade sociala fenomen präglas ofta av en påtaglig brist på precision. Många gånger kan detta bero på att de diskuterande parterna inte har något enkelt och enhetligt begreppssystem — eller med andra ord ett språk — att falla tillbaka på och bygga upp

analysen med. För att ta vårt fall här så finner man ofta att förhandlingar beskrivs i termer som "rena rama tjyv- och rackarspelet", "bara kohandel", "fyllda med hårda nattmanglingar", "bara bluff och pokerspel". Eller också hör man att förhandlingar "definieras" som "ge och ta" eller "ömsesidiga eftergifter". Ett sådant beskrivningssätt har onekligen en viss glöd men det lämnar ganska mycket att önska i fråga om precision, och det är med visshet en dålig utgångspunkt för en mer seriös analys av förhandlingar — i allmänhet eller i ett specifikt fall.

Huvudsyftet med denna bok är därför att försöka föreslå ett språk som åtminstone inte lika uppenbart har dessa brister, alltså ett språk som kan användas för att försöka komma åt väsentliga och särpräglade egenskaper hos en viss förhandling liksom att peka på generellt viktiga drag i förhandlingar i allmänhet. Detta mitt förslag till språk har därför väsentligen karaktären av en uppsättning distinktioner. Distinktionerna och de därav följande typologierna är dock inte valda på måfå. Själva utgångspunkten för uppbyggnaden av språket är att de olika begreppen eller undersystemen av begrepp skall passa ihop med varandra. Mitt mål är alltså ett begreppssystem som kan knytas ihop till en enda enhet och som har den egenskapen att det är enkelt nog att använda praktiskt. Det sista illustreras i bokens andra del där jag diskuterar resultatet av en empirisk undersökning avsedd att testa den praktiska användbarheten hos språket/begreppssystemet. Man kan därför med användande av gängse vetenskaplig jargong säga att boken också är en beskrivning och samtidigt ett test av en förhandlingsmodell.

Några ytterligare förhållanden bör beröras. För det första skall jag med några ord ange vilken typ av förhandlingar modellen närmast är avsedd för. Min tanke är att den skall vara mycket generell. Den är dock i första hand avsedd för vad man i vardagslag menar med förhandlingar, dvs. jag utgår från att parterna kommunicerar med varandra utan andra hinder än de som de själva ställer upp. Jag utgår också från att parterna saknar en hel del information, inte bara när det gäller motpartens strategiska eller taktiska agerande. Jag har

alltså inte laboratoriesituationer i åtanke, vilket förtjänar att framhållas eftersom en stor del av den tillgängliga litteraturen på området behandlar laboratorieexperiment. För att ytterligare avgränsa mig kan jag säga att jag i första hand har haft löneförhandlingar i tankarna. Det är dock min uppfattning att de flesta variablerna har relevans även på en rad andra områden.

I min framställning uppehåller jag mig väsentligen vid förhandlingarnas mikroaspekt, dvs. jag försöker ge ett beskrivningssätt som gör det möjligt att urskilja parternas situation och beteende relativt detaljerat. En sådan ansats gör att vissa "grövre" variabler kommer att ställas förhållandevis i skymundan. Jag kommer visserligen att senare beröra faktorer som styrkerelationer mellan parterna, men allmänt sett utgår min modell från att sådana faktorer är givna. Förhandlare i förhandlingssituationer är så att säga centralare för initt synsätt än förhandlingssituationer i ett vidare samhällssammanhang.

Vad gäller modellens relation till den tidigare litteraturen på området så gäller att jag hämtat idéer och föreställningar från en rad olika samhällsvetenskapliga områden. Till en del bygger min modell på föreställningar inom den elementära spelteorin (sannolikt den enda del av denna teoribildning som har relevans för empiriska studier av förhandlingar), till en del på avsnitt av teorier om individers beteende i "vanliga" beslutssituationer. Vidare har jag fått idéer från konfliktteori och socialpsykologi. Till viss del är framställningen även påverkad av den systemsyn som håller på att genomsyra samhällsvetenskaperna. Även kommunikationsteorin har satt sina spår i något kapitel. Denna uppräkninng skall dock bara ses som exempel på källor. Det är nämligen fullt klart att en modell som denna med nödvändighet måste låna begrepp och tankar från en rad discipliner förutom den tidigare teorin och empirin för förhandlingar. En fullständigare bild av vilka källorna till de olika avsnitten är ges i form av noter i slutet av boken.

Slutligen en liten läsanvisning. Boken består av två delar. Jag förmodar att det är den första delen av den som är av störst

intresse för den genomsnittlige läsaren då det är i denna jag presenterar min förhandlingsmodell. För den läsare som inte tidigare har stiftat bekantskap med litteratur om beslutsfattande rekommenderar jag att börja med den sammanfattning av del I som återfinns i kap. 9. I den berör jag översiktligt de viktigaste dragen i modellen. De olika kapitlen i del I behandlar mer ingående de föreställningar som tas upp i denna sammanfattning.

Del II vänder sig till en snävare läsekrets, nämligen den som kan ha intresse av att få en liten insikt i hur en samhällsvetenskaplig forskare försöker att pröva sina tankar och idéer och vilka problem han som forskare kan stöta på i fältarbetet. Jag är medveten om att denna del av boken för många kommer att te sig lite väl teknisk men jag hoppas att även dessa läsare skall få ut något av del I. Bokens sista kapitel, kap. 14, behandlar en serie hypotetiska slutsatser som jag har dragit av de förhandlingar jag studerat. Dessa slutsatser anknyter direkt till de idéer jag diskuterar i bokens första del. Kap. 14 är skrivet så att även de läsare som hoppat över del II:s tidigare kapitel skall kunna läsa det utan extra svårigheter.

Måhända kommer vissa läsare att få svårigheter att minnas alla de begrepp som jag vartefter introducerar i texten. För att underlätta för dem har jag i slutet av boken sammanställt en lista där modellens nyckelbegrepp och deras definitioner tas upp i bokstavsordning. Där finns också hänvisningar till de sidor i texten där dessa begrepp tas upp till behandling första gången.

DEL I

EN MODELL FÖR FÖRHANDLINGAR OCH
FÖRHANDLINGSBETEENDE

1. Vad kännetecknar en förhandling?

I inledningen gav jag en allmän definition av en förhandling. Den definitionen är vanlig och helt förenlig med den fortsatta diskussionen i denna bok. Jag skall emellertid börja i en annan ända när jag nu skall försöka beskriva vissa grundläggande drag i en förhandling.

De faktorer och samband som är angivna i fig. 1 är vad som minst krävs för att beskriva vad som karakteriserar en förhandlingssituation. Vi skall i fortsättningen använda detta minimum som utgångspunkt för diskussionen och tillföra allt fler och fler begrepp för att kunna få en mer preciserad och nyanserad bild av förhandlingar.

Vår "minimimodell" innehåller följande föreställningar. Vi urskiljer två *parter*, A och B.³ Dessa är utrustade med ett antal *egenskaper*. De utövar i förhandlingen ett visst *beteende* som åtminstone delvis kan härledas från deras egenskaper och som syftar till ett gemensamt beslut. En del av parternas beteende har karaktären av *interaktion*, dvs. den ena partens beteende påverkar den andra partens beteende. Parternas beteende resulterar i någon form av *utfall* av förhandlingen. Ett sådant utfall kan bestå i en ömsesidigt tillfredsställande överenskommelse mellan parterna men kan t.ex. också bestå av ett ensidigt tillgripande av våld av den ena parten eller att parterna helt enkelt finner att vidare förhandlingar är meningslösa (bibehållande av status quo). Utgångspunkten för förhandlingen mellan parterna är den relation som råder mellan dessa. Jag har betecknat denna som en *konflikt- och samarbetsrelation*, vilket betyder att båda parter kan vinna på att delta i förhandlingen (samarbetsaspekten), men att det samtidigt finns motstridiga intressen mellan dem (konfliktaspek-

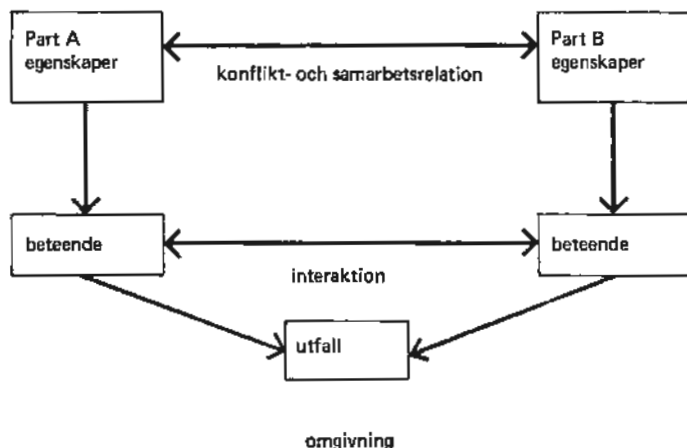


Fig. 1. En mycket generell modell för en tvåpartsförhandling.

ten). Denna dubbla relation mellan parterna är kanske den vanligaste utgångspunkten när man vill definiera en förhandlingssituation, och den centrala ställning den har i praktiskt taget all förhandlingslitteratur gör att jag skall återkomma till den mer i detalj senare.

Till sist ser vi i minimimodellen att parterna agerar i en mer eller mindre väldefinierad *omgivning*. Med detta menar jag den fysiska, socio-ekonomiska och legala "verklighet" som omger parterna. Jag återkommer senare till hur denna omgivning spelar in i förhandlingsskeendet och parternas sätt att behandla denna omgivning.

Vår minimimodell är så generell och abstrakt att den kan synas stå nära det meningslösa. Dess förtjänst ligger dock i att den utgör en hygglig utgångspunkt för förfinad analys. Jag återkommer därför i fortsättningen till vart och ett av de i minimimodellen behandlade grundbegreppen och beskriver närmare vad de representerar mer konkret.

Det är en vanlig uppfattning att förhandlingar är en värdefull metod att bilägga vissa typer av konflikter på ett fredligt sätt. Bakom ett sådant synsätt ligger mer eller mindre utta-

lat insikten om den speciella relation som föreligger mellan parterna i de konfliktsituationer där förhandlingar antas vara meningsfulla. Jag skall därför i nästa kapitel behandla denna relation och se vad som skiljer denna från en ren konfliktrelation och en ren samarbetsrelation.

2. Konflikt- och samarbetsrelationer

I detta kapitel skall jag behandla konflikt- och samarbetsrelationer från en utgångspunkt som delvis är inspirerad av den s.k. *spelteorin*.⁴ Denna behandlar strategiska spel, dvs. sådana spel där utfallet är beroende av spelarnas beteende till skillnad från hasardspel där slumpen spelar en avgörande roll. (Schack är ett exempel på strategiska spel och roulette på hasardspel.) På grund av den stora likheten mellan vissa drag i strategiska spel och förhandlingar har spelteorin ofta utgjort utgångspunkt för förhandlingsteorier. Många gånger är dock spelteorins antaganden alltför orealistiska för att den skall kunna utgöra en ändamålsenlig grund för goda förhandlingsteorier. När det gäller att definiera och klargöra en del grundläggande drag i förhandlingssituationer är spelteorin dock genom sin entydighet mycket användbar. Då det gäller att beskriva eller analysera förhandlingsförlopp har den dock ganska litet att ge. Eftersom jag i detta kapitel i huvudsak kommer att betrakta situationer kommer jag att använda en del elementära spelteoretiska föreställningar.

Konfliktrelationer

Det finns en hel rad olika konfliktbegrepp i den beteendevetenskapliga litteraturen. Det allmänna ordet "konflikt" är i regel för vagt för att kunna fungera som hjälpmedel vid analys av komplexa sociala situationer. Jag återkommer i den fortsatta framställningen till olika typer av konflikter som kan förekomma i en förhandling mellan två parter. När jag hittills använt ordet "konflikt" har jag syftat på en speciell typ

		B : s val	
		b_1	b_2
A : s val	a_1	5 ; 0	3 ; 2
	a_2	2 ; 3	0 ; 5

Fig. 2. Spelmatris i ett konstantsummespel.

som vanligen brukar betecknas *intressekonflikt*. Det är denna typ av konflikt som är det primära objektet för spelteorin. (Jag återkommer senare till innebörden av detta begrepp.)

Spelteorin sysslar med en rad olika situationer av vilka de s.k. *konstantsummesituationerna* är de enklaste och mest renodlade. Det enklaste sättet att beskriva en konstantsummesituation entydigt är att använda *spelmatriser*. En spelmatris är en tabell som beskriver utfallen av spelet (eller förhandlingen) på ett sådant sätt att man kan härleda de olika utfallen till de agerande parternas val av handlingsalternativ.

Låt oss som ett mycket enkelt, teoretiskt exempel välja en situation där parterna A och B båda kan välja mellan vardera två handlingsalternativ eller strategier. A kan välja a_1 eller a_2 och B kan välja b_1 eller b_2 . Med varje kombination av dessa handlingsalternativ följer ett visst bestämt utfall. Antag att varje sådant utfall kan beskrivas som en fördelning av en begränsad resurs av vilken A får en del och B en del. Delarnas storlek är alltså beroende av spelarnas val av handlingsalternativ. I fig. 2 finner vi en sådan spelmatris. Raderna beteck-

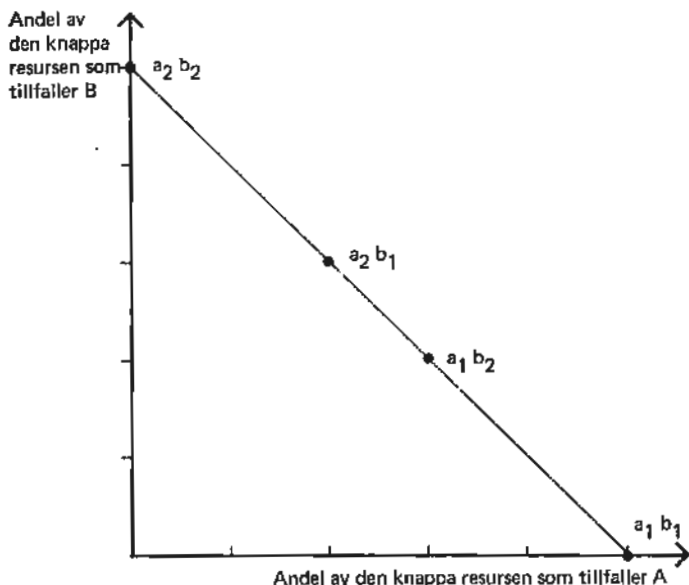


Fig. 3. A:s och B:s andelar av den knappa resursen vid olika utfall. Utfallen beror av parternas val av strategi.

nar A:s handlingsalternativ och kolumnerna betecknar B:s. För varje kombination av handlingsalternativ ser vi den del av den begränsade resursen som tillfaller respektive part. A:s del står till vänster och B:s till höger i respektive cell i matrisen.

Som vi kan se i fig. 2 är den begränsade resursen, låt oss kalla den R , hela tiden konstant. Det är sådana spel man brukar kalla *konstantsummespel* (eller vanligare men mindre egentligt *nollsummespel*).⁵ Beroende på hur parterna väljer mellan sina alternativ tilldelas de olika andelar av R . Om vi antar att båda parterna föredrar stora andelar av R framför små ser vi att det bästa som kan hända A är kombinationen av det egna handlingsalternativet a_1 med B:s handlingsalter-

nativ b_1 , alltså utfall a_1b_1 . Det sämsta å andra sidan som kan hända A är utfall a_2b_2 . I det förra fallet får A hela R och i det senare får A inget alls av kakan. För B gäller det rakt motsatta. Det bästa för B är a_2b_2 och det sämsta a_1b_1 . Det visar sig att A:s och B:s preferenser är direkt motsatta även för de två andra möjliga utfallen.

A:s och B:s motsatta preferenser vad gäller fördelningen av R framgår kanske än tydligare om vi markerar de olika utfallen som punkter i ett diagram, där axlarna får beteckna de andelar av R som tillfaller respektive part vid de olika utfallen. Fig. 3 visar ett sådant diagram.

En situation som kan beskrivas så som har skett i fig. 2 och 3 kallar jag i fortsättningen för *intressekonflikt*. En sådan utmärks alltså av att den berör fördelandet av en av båda parter positivt värderad knapp resurs, och där de olika tänkbara fördelningarna innebär att den ena parten får det den andra går miste om. Intressekonflikter speglar alltså en brist-situation i vilken båda parter söker erhålla en så stor andel av den knappa resursen som möjligt. (En "resurs" kan vara såväl materiell som immateriell. Exempel på det senare är olika typer av rättigheter.)

Vi har här använt spelteorins konstantsummefall för att definiera begreppet intressekonflikt på ett ganska utförligt sätt. Spelteoretikerna är dock sysselsatta med att försöka analysera hur A respektive B bör välja bland sina strategier om de inte vet hur motparten kommer att välja. Eftersom — som vi skall se senare — konstantsummesituationerna inte speglar vad som utmärker en förhandlingssituation skall jag inte här gå in på spelteoretikernas slutsatser. Jag kommer emellertid att senare helt kort beröra en beslutsregel som en part kan tillämpa i vissa konstantsummesituationer.

Samarbetsrelationer

Den andra delen av den komplicerade dubbelrelationen mellan två parter i en förhandling speglar det ömsesidiga beroendet mellan dem. Annorlunda formulerat är den ett uttryck för

		B:s val			
		b_1	b_2	b_3	b_4
A:s val	a_1	1;1	0;0	0;0	0;0
	a_2	0;0	2;2	0;0	0;0
	a_3	0;0	0;0	3;3	0;0
	a_4	0;0	0;0	0;0	4;4

Fig. 4. Spelmatrix i ett variabelsummespel med en renodlad samarbetsrelation.

de fördelar som parterna kan uppnå genom att enas om en överenskommelse. I en ren samarbetssituation föreligger därför inga problem angående fördelandet av en given kaka. I stället gäller det att samordna det egna valet av handlingsalternativ med motpartens så att kakan blir så stor som möjligt. I fig. 4 renodlar jag en situation där det bara finns samordningsproblem och alltså inga fördelningsproblem. Utgångspunkten är annars i princip densamma som i fig. 2, dvs. båda parter eftersträvar så mycket av den knappa resursen som möjligt, och de antal enheter som tillfaller respektive part vid de olika utfallen framgår av matrisen. Skillnaden är att den knappa resursen inte är konstant till sin storlek i fig. 4. Denna typ av situationer brukar man kalla *variabelsummesituationer*. (Lägg märke till att fig. 4 representerar ett specialfall av variabelsummesituationer.)

Om situationen är sådan att parterna kan kommunicera med varandra och träffa bindande överenskommelser om vilka handlingsalternativ de skall välja innan de realiserar sina val, är det uppenbart att parterna i den situation som skisseras i fig. 4 träffar avtal om att välja handlingsalternativ a_4 respektive b_4 . I så fall får parterna fyra enheter vardera av den

positivt värderade resursen. Varje annan kombination av handlingsalternativ leder till ett sämre utfall för båda parter.

Olika typer av gemensamt intresse

Samarbetsrelationen eller det gemensamma intresset hos två parter i en förhandling kan avse två i princip olika saker. För det första kan det gemensamma intresset avse ett *identiskt gemensamt intresse*. I detta fall är parterna intresserade av *samma* objekt, men de kan bara komma i åtnjutande av detta genom att gemensamt komma överens. Som exempel kan vi ta det gemensamma identiska intresset hos Danmark och Sverige av en landförbindelse mellan de båda länderna. (Låt vara att det finns en konfliktrelation dessutom bl.a. vad avser utförande och kostnadsfördelning.) För det andra kan det gemensamma intresset vara ett *kompletterande intresse*. Detta innebär att parterna är intresserade av *olika* saker vilka de dock inte kan erhålla annat än från varandra. En förhandling för ömsesidiga tulltarifflettningar kan tas som exempel på denna typ av gemensamt intresse: A vill ha sänkta tullar för sina varor i B och B vill på motsvarande sätt ha sänkta tullar i A.⁶

Begreppen utfall, nytta och nyttovärde

I de enkla exempel vi har använt för att definiera de rena konflikt- och samarbetsrelationerna har vi egentligen blandat två skilda begrepp när vi talat om utfall av de olika situationerna. För enkelhetens skull lät vi siffrorna i våra matriser beteckna *både* den mängd av den knappa men önskade resursen som tillföll de båda parterna vid de olika kombinationerna av handlingsalternativ *och* ett mått på det värde som parterna tilldelade dessa olika fördelningar av resursen. Detta var möjligt genom att vi antog att båda parter entydigt föredrog stora kvantiteter av resursen framför små och genom att vi antog att samtliga utfall kunde beskrivas som delar av denna enda resurs.

		B: s val			
		b_1	b_2	b_3	
A: s val	a_1	6; 0	3; 2	4; 5	3
	a_2	2; 3	0; 6	0; 0	0
	a_3	5; 4	2; 3	2; 1	2
		0	2	0	

Fig. 5. Spelmatrix i en variabelsummesituation med en blandad konflikt- och samarbetsrelation. Till höger om och under matrisen markeras det för respektive handlingsalternativ värsta utfallet. Den strategi som motsvarar det högsta av dessa värden är partens maximinstrategi.

Det är dock uppenbart att det inte alltid är möjligt att beskriva alla möjliga utfall i en förhandling som fördelningar av en enda given resurs. Vi skall därför i fortsättningen använda ett mer generellt beskrivningssätt och särskilja ett förhandlingsutfalls innehåll från de nyttovärden som parterna tilldelar detta utfall. Nyttovärdena speglar alltså den av parten upplevda nyttan av ett visst utfall.

Vi kan illustrera denna distinktion med exemplet med en landförbindelse mellan Danmark och Sverige. Två tänkbara utfall av en förhandling i denna fråga skulle kunna vara "tunnel mellan Malmö och Köpenhamn" och "bro mellan Helsingborg och Helsingör". Det är svårt att sja om Sveriges och Danmarks nytta av dessa båda alternativ, men rent principiellt kan vi anta att dessa båda länders representanter kan utvärdera den relativa önskvärdheten av dessa båda — och andra tänkbara — utfall. Vi kan anta att detta nyttonått är beroende av alternativens kostnader, kapacitet, krav på likvida medel och en rad andra faktorer som kan vara utomordentligt svåra att väga samman till ett enda entydigt mått.

Det finns en rad olika sätt att mäta nytta. De olika måtten bringar i viss utsträckning olika saker i dagen. Vi kommer för den fortsatta diskussionen inte att behöva en särskilt noggrann definition av nytta. När jag i fortsättningen använder siffror i spelmatriserna betecknar dessa utfallens nytta för parterna. Utan närmare definition skall vi säga att ett utfalls nyttovärde speglar dess önskvärdhet för parten, dvs. ju större nyttovärde, desto större önskvärdhet.

Den kombinerade konflikt- och samarbetsrelationen

Jag har nu behandlat de renodlade konflikt- och samarbetsrelationerna. Som jag framhållit flera gånger är det utmärkande för en situation där förhandlingar är en meningsfull metod att fatta beslut att den innehåller drag av båda dessa relationer. I princip skulle vi därför kunna illustrera en förhandlingssituation genom att addera de två matriserna i fig. 2 och 4. Av pedagogiska skäl vill jag dock utgå från en något annorlunda matris (fig. 5) som på ett enklare sätt illustrerar en del nya begrepp.

Fig. 5 visar ett allmänt fall av en variabelsummesituation. Det finns inget utfall som samtidigt är det bästa för båda parter men vissa utfall är bättre än andra för båda parter. Situationen innehåller sålunda både en samarbets- och en konfliktaspekt. Om vi studerar matrisen närmare finner vi att den har en speciell egenskap. Det värsta som kan hända båda parter är utdelningen 0. Båda har emellertid möjlighet att undvika detta utfall. A kan genom att välja handlingsalternativ a_1 tillförsäkra sig minst utdelningen 3. Väljer han a_2 eller a_3 riskerar han att erhålla utdelningen 0 respektive 2. Handlingsalternativet a_1 är alltså det som ger A den bästa utdelningen om B väljer på ett för A maximalt ofördelaktigt sätt. Om A är mycket pessimistisk skall han välja a_1 för att vara säker på att erhålla utdelningen 3. I rena konstantsummesituationer rekommenderas en sådan valprincip av spelteoretikerna under förutsättning att man antar att båda parter tänker "rationellt". Man brukar säga att en spelare som använ-

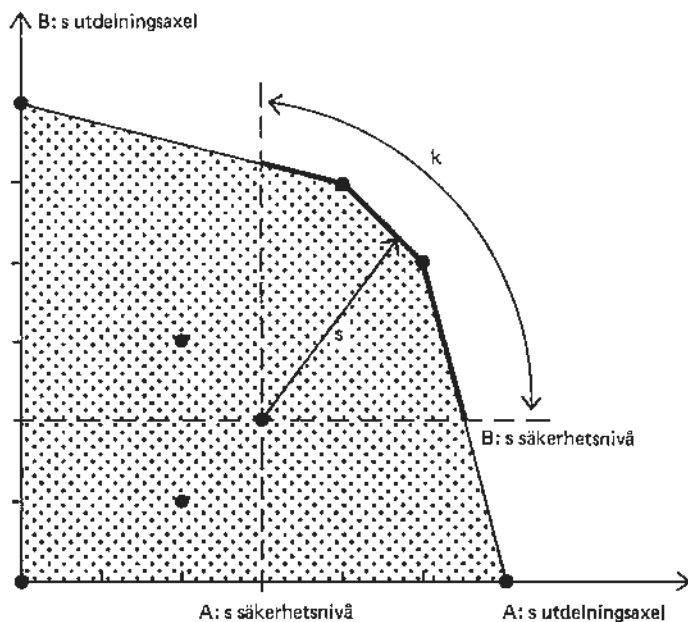


Fig. 6. Det s.k. utdelningsrummet i en typisk förhandlingssituation. Punkterna beskriver de utfall som anges i fig. 5.

der denna metod för att välja mellan handlingsalternativen tillämpar det s.k. *maximinkriteriet*, eftersom han försöker maximera den minimala utdelningen för respektive handlingsalternativ. Om vi ser till B innebär *maximinkriteriet* att han skall välja handlingsalternativ b_2 som garanterar honom utdelningen 2. I det speciella fallet i fig. 5 sammanfaller alltså parternas val i anslutning till *maximinkriteriet* i en och samma punkt.

Om både A och B följde *maximinkriteriet* skulle detta leda till utfallet (3:2). Eftersom dessa värden motsvarar parternas högsta garanterade utdelningar brukar man kalla dessa för deras *säkerhetsnivåer*. En parts säkerhetsnivå är alltså definierad

med utgångspunkt från maximinkriteriet. A:s säkerhetsnivå är 3 och B:s är 2 i exemplet i fig. 5. Det utmärkande för en förhandlingssituation är emellertid att båda parterna kan tjäna på att välja en annan strategi än den som föreskrivs i maximinkriteriet. Utfallen a_1b_3 och a_3b_1 har båda den egenskapen att de är bättre för såväl A som B än deras respektive säkerhetsnivåer. Ett typiskt drag i förhandlingar är alltså att parterna genom att samordna sina val av handlingsalternativ, dvs. genom att träffa en bindande överenskommelse, har möjlighet att åstadkomma utfall som är bättre än vad de var och en för sig genom ett ensidigt val kan tillförsäkra sig. Detta förhållande speglar den tidigare diskuterade samarbetsrelationen mellan parterna.

Utfallen a_1b_3 och a_3b_1 har två speciella egenskaper. För det första skiljer de sig från andra utfall i matrisen därigenom att det inte finns några andra utfall som samtidigt är bättre för båda parter. För det andra är de bättre än båda parternas säkerhetsnivåer. Det är uppenbart att båda parter bör eftersträva ett avtal om ett utfall med sådana egenskaper. Vi skall därför sammanfattande säga att utfall med dessa båda egenskaper tillhör *avtalsmängden*. Förutom de nu nämnda egenskaperna utmärks utfallen i avtalsmängden av att parternas preferenser till dessa är fullständigt motstridiga. Då det gäller att fatta beslut om *vilket* av utfallen i avtalsmängden som skall bli förhandlingens överenskommelse heffinner sig alltså parterna i en konfliktrelation. Denna konflikt kan ibland vara så stark att en av parterna ensidigt väljer en strategi som leder till ett utfall som för båda parter är sämre än t.o.m. det för respektive part sämsta utfallet i avtalsmängden. Jag skall senare återkomma till denna typ av beteende när jag diskuterar hot i förhandlingssammanhang.

I fig. 6 återfinns samma situation som beskrivs i matrisform i fig. 5. Här tillämpar jag dock den illustrationsteknik som introducerades i fig. 4. Axlarna betecknar den nytta A och B tilldelar de möjliga utfallen. Utfallen i fig. 5 har markerats som punkter i fig. 6. Jag har dessutom skuggat det område som avgränsas av utdelningsaxlarna och den linje som sammanbinder de "yttersta" av punkterna i utdelningsrummet

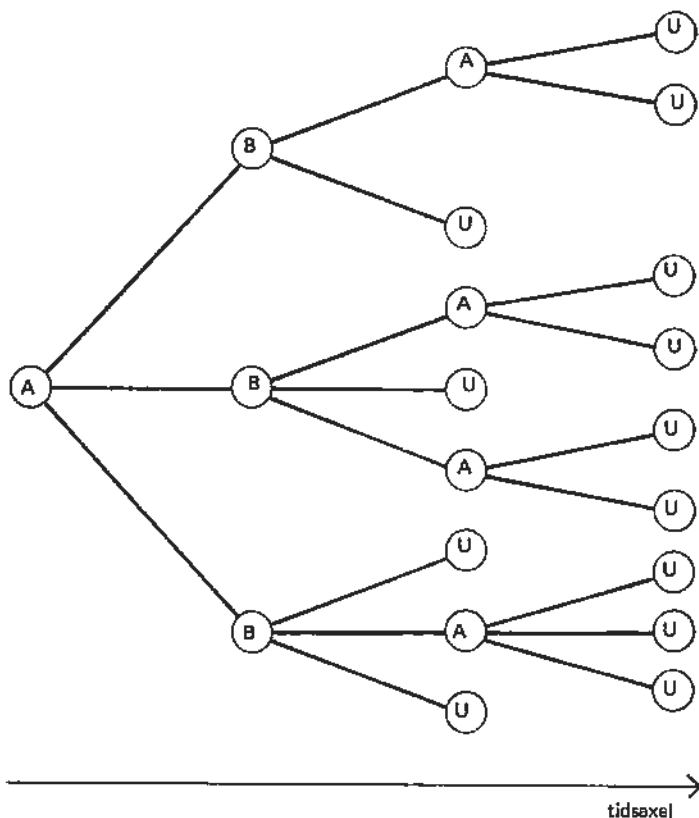


Fig. 7. Ett spelträd.

för att visa att vi har ändrat våra antaganden så att parterna genom överenskommelser nu antas kunna uppnå vilken punkt som helst inom det skuggade området. I fig. 6 har vi också markerat parternas säkerhetsnivåer. Avtalsmängden har markerats som en kraftigare del av gränslinjen. Den *s*-märkta pilen visar vad parterna kan vinna genom samarbete. Den *k*-märkta pilen visar på motsvarande sätt konfliktrelationen mellan dem.

Förenklingar i den tidigare diskussionen

Diskussionen har hittills varit ganska teoretisk. Som i alla teoretiska diskussioner har vi förenklat vissa faktorer för att mer entydigt kunna ta fasta på det mest väsentliga. Jag skall nu behandla en del av dessa förenklingar.

Tidsaspekten

Vi har i diskussionen hittills inte beaktat den roll som tiden kan spela i en förhandling. Vi har antagit att parterna fattar sina beslut samtidigt, eventuellt efter att först ha försökt att samordna besluten. Hela förhandlingen har med dessa antaganden kunnat beskrivas som en kombination av endast två beslut, nämligen parternas val av strategi. Det är dock uppenbart att en verklig förhandling kännetecknas av en rad beslut som följer på varandra. Den ena partens beslut är beroende av den andra partens tidigare beslut osv. För att beskriva detta använder man ibland s.k. *spelträd*. Varje gren i ett sådant markerar ett möjligt val för en part. I spelträdet i fig. 7 markeras med ett A respektive ett B i de olika förgreningarna vilken av parterna som skall välja. De olika kombinationerna av val leder till olika utfall U. Detta innebär att det finns regler som säger när den successiva valprocessen är slut. En sådan regel kan i en förhandling vara en på förhand uppställd tidsgräns eller en norm som påbjuder att överenskomelser är bindande. Som vi ser i fig. 7 kan en förhandling eller ett spel avslutas vid olika tidpunkter beroende på parternas val.

Om man skulle illustrera en verklig förhandling eller ett strategiskt spel som schack på ett fullständigt sätt i form av spelträd skulle vi få en utomordentligt komplicerad bild, eftersom varje part har en rad möjliga val vid varje beslutstidpunkt. För att förenkla en sådan komplicerad bild brukar man i spelteorin använda strategibegreppet för att sammanfatta en serie val i ett spelträd. En strategi är alltså en regel som en part använder i ett spel eller en förhandling då han skall fatta de successiva besluten om "val av gren" i spelträ-

det. Eftersom parterna väljer strategi före själva spelet eller förhandlingen uppmärksammas inte tidsaspekten när man analyserar förhandlingar med utgångspunkt från strategibegreppet. Fördelen med denna beskrivningsform är, förutom att den ger en enklare bild av en förhandling, att den på ett markant sätt framhåller den typiska konflikt- och samarbetsrelationen mellan parterna. När vi nu väl har fått en bild av denna relation skall vi i fortsättningen använda ett synsätt som mer påminner om det som återspeglas i spelträdet.

Parternas kunskap

Den andra förenklingen som vi har gjort i det tidigare resonemanget är att vi har ställt stora krav på parternas kunskap om den situation de befinner sig i. Vi har antagit att de entydigt kan bestämma nyttovärdet av de möjliga utfallen och att de har full kunskap om vilka de möjliga utfallen är och hur dessa beror av parternas val av strategi. Den bild vi på detta sätt har fått av våra situationer är den som en fullt informerad observatör skulle kunna tänkas ha av en förhandling. Det är dock fullt klart att en sådan utgångspunkt är alltför snäv för den fortsatta analysen. Som vi senare skall se är parternas bristande kunskap om olika förhållanden i förhandlingssituationen påtaglig, och en av de dominerande aktiviteterna i en förhandling är därför parternas sätt att reducera denna brist på kunskap.

En förhandlingstypologi

Vår diskussion har fört oss till en slutsats om vad det är som förenar olika förhandlingssituationer, och vi har studerat likheterna mellan dessa med utgångspunkt från relationen mellan parterna. Jag skall avsluta detta kapitel med en typologi för förhandlingar som gör klart att det även finns stora olikheter mellan skilda typer av förhandlingar.

Man kan klassificera förhandlingar med avseende på det slag av avtal som de syftar till att åstadkomma. I grova drag

kan vi med denna utgångspunkt särskilja förhandlingar som syftar till att uppnå någon av följande typer av avtal:

1. Förlängningsavtal
2. Normaliseringsavtal
3. "Rent" omfördelningsavtal
4. Innovationsavtal

Dessutom kan en eller flera parter tillgripa förhandlingar utan att egentligen syfta till en överenskommelse utan snarare för att genom förhandlingarna uppnå en rad bieffekter. Sådana bieffekter kan vara att visa sin goda vilja inför allmänheten eller att försöka skaffa kunskap om motparten.⁷

Förhandlingar för ett förlängningsavtal är avsedda att förlänga rådande eller "normala" förhållanden, dvs. att bibehålla status quo. Denna typ av förhandlingar utmärks av att det tidigare avtalet starkt påverkar och avgränsar inriktningen av det nya avtalet. Sådana förhandlingar kan t.ex. förekomma då två stater vill förlänga ett tidsbegränsat avtal om tulltariffer.

Förhandlingar för ett normaliseringsavtal är avsedda att avsluta ett onormalt tillstånd mellan parterna eller att formellt bekräfta ett tillstånd som tyst har kommit att tillämpas mellan dem. Exempel härpå är förhandlingar för eld-upphör eller återupptagande av diplomatiska förbindelser mellan två länder. Förhandlingar mellan arbetsgivare och arbetstagare under eller omedelbart efter en strejk kan också ses som exempel på denna typ av förhandlingar.

Förhandlingar för ett "rent" omfördelningsavtal kännetecknas av ett krav från en "offensiv" part på en förändring till dennas fördel och på bekostnad av motparten, t.ex. avseende territorium eller inflytande över beslut. Traditionella löneförhandlingar på arbetsmarknaden är vanligen av denna typ.

Förhandlingar för ett innovationsavtal avser att skapa nya institutioner eller relationer mellan de förhandlande parterna. Det utmärkande är att det nya tillstånd man eftersträvar är bättre än det nuvarande för samtliga i förhandlingen inblandade parter. Denna typ av förhandling har alltså karaktären

av gemensamt problemlösande. De förhandlingar som föregick bildandet av EEC kan ses som ett exempel på denna typ av förhandling liksom de som resulterade i en rad samarbetsavtal på den svenska arbetsmarknaden.

Delvis som en följd av de skilda syftena uppvisar de fyra olika typerna av förhandlingar ovan olika egenskaper när det gäller betydelsen av konflikt- respektive samarbetsaspekten. I de "rena" omfördelningsförhandlingarna dominerar konfliktrelationen, och det gemensamma intresset kan ofta synas mycket avlägset. Det finns dock där. I en förhandling där ett land ställer krav på territorium från ett annat kan t.ex. båda länderna ha ett intresse av att undvika våld. I innovationsförhandlingarna är det gemensamma intresset det dominerande eftersom en överenskommelse kommer att innebära en förbättring för alla parter. Men även i dessa förhandlingar kan det finnas en konfliktrelation mellan parterna. Så kan vara fallet om parterna har olika preferenser till alternativa lösningar på det gemensamma problemet.

Jag kommer att i fortsättningen likna förhandlingar vid en beslutsprocess som syftar till en omfördelning av vissa knappa resurser. Jag avser då inte bara den typ av förhandlingar som i typologin ovan ansågs vara avsedda att leda till "rena" omfördelningsavtal. Även de övriga typerna av förhandlingar kan ses som beslutsfattande med syfte att åstadkomma en omfördelning av knappa resurser.

Typologin för förhandlingar anknyter till en vanlig föreställning i förhandlingslitteraturen, nämligen att varje förhandling rymmer en fördelningsaspekt och en problemlösningaspekt. Den förra aspekten är avsedd att spegla parternas agerande för att fördela de av båda önskade, knappa resurserna. Den aspekten kommer till uttryck i vad vi här har kallat konfliktrelationen i en förhandling. Den andra aspekten är avsedd att spegla parternas agerande för att skapa nya goda lösningar på gemensamma problem, dvs. det som vi i denna framställning beskrivit som parternas samarbetsrelation. Varje förhandling kännetecknas givetvis av både problemlösning och fördelning. I vissa förhandlingar kan dock den ena eller andra av de båda aspekterna vara dominerande. I den fortsatta tex-

ten lägger jag tyngden vid fördelningsaspekten vilket dock inte skall tolkas som att det gemensamma problemlösandet skulle vara en oväsentlig del av förhandlingar i allmänhet — tvärtom.

3. Olika typer av utfall av en förhandling

En utfallstypologi

Spelteorin är mycket abstrakt och den beaktar bara alternativa utfalls nytta för parterna. När man vill studera verkliga förhandlingar måste man dock ha begrepp som på ett mer konkret sätt kan särskilja olika utfall från varandra även med avseende på andra egenskaper än de nyttovärden parterna tilldelar dem. Jag skall därför inleda detta kapitel med att försöka ange huvuddragen i vad som skulle kunna ses som en typologi för förhandlingsutfall.

Vi utgår från en förhandling mellan två parter. Dessa kan välja en av flera tillgängliga strategier eller handlingsalternativ, varvid de har att beakta en rad regler för hur detta val skall ske. Dessa regler anger också vilka de möjliga valen är i situationen. Det finns endast ett begränsat antal möjliga utfall. Denna utfallsmängd, som vi kan kalla förhandlingens potentiella utfall, är beroende av de val som parterna kan tänkas göra och av faktorer i förhandlingsomgivningen som inte kan påverkas av parterna. I en löneförhandling kan t.ex. konjunkturläget vara en sådan faktor som påverkar förhandlingens utfall men som inte kan påverkas direkt av parterna.

Vi förutsätter också att förhandlingen har kommit till för att parterna skall försöka enas om omfördelandet av en eller flera resurser. Dessa resurser värderas positivt av båda parter och är så begränsade att parterna inte samtidigt kan få så stor andel som de önskar. Med vår tidigare terminologi innebär detta att det föreligger en intressekonflikt mellan parterna. Det är viktigt att framhålla att "resurs" här kan avse även immateriella resurser såsom inflytande över beslut, vem som skall tilldelas en viss post i en organisation osv. Eftersom parterna syftar till en överenskommelse som resultat av en

förhandling, kan vi som en första grupp av utfall särskilja dem som på detta sätt kan beskrivas som överenskomna omfördelningar av den eller de knappa resurser förhandlingen avser. Vi skall i fortsättningen kalla dessa knappa resurser för *förhandlingsobjekt* eller förkortat FHO. En förhandling som mynnar i en överenskommelse om en FHO-omfördelning brukar ofta beskrivas som att förhandlingen "lyckligen slutförts" eller "förts i hamn" eller i liknande positiva ordalag.

Men det kan förstås hända — och händer ofta — att parterna inte kommer överens om en viss omfördelning av FHO. En del av dessa utfall har den karaktären att de är resultatet av en ensidig åtgärd av en av de förhandlande parterna. De är med andra ord inte följden av en överenskommelse. Denna typ av utfall kan exemplifieras med att en part lämnar en förhandling eller att han på annat sätt vägrar att komma överens. Andra utfall av denna typ är de som vi senare skall kalla hot, dvs. sådana för motparten negativa utfall som en part kan åstadkomma och påstår sig kunna åstadkomma och hotar med att tillgripa för att försöka styra utfallet av förhandlingarna till en viss fördelaktig del av FHO-omfördelningarna. Vi skall senare betrakta olika typer av hot mer i detalj.

De senast diskuterade utfallen, som alltså är resultatet av en ensidig åtgärd från en av parterna, kan givetvis vara både av typen FHO-omfördelning och av typen icke-FHO-omfördelning. Avgörande är här om det finns någon tidigare regel i form av ett tidigare avtal som säger att en part har möjlighet att ensam kunna genomdriva en viss FHO-omfördelning. På samma sätt kan givetvis överenskommelserna också avse utfall som inte är av typen FHO-omfördelning. Man kan t.ex. enas om att avbryta förhandlingarna eller att skjuta upp dem till en senare tidpunkt då man vet mer om den situation förhandlingarna avser.

Som vi sett i den tidigare diskussionen kan man med fördel också indela olika möjliga utfall med avseende på deras nytta för parterna. Ett sätt att särskilja utfallen i detta avseende är att studera om de tillhör avtalsmängden eller ej.

En analys av ovanstående resonemang visar att jag arbetat med tre dimensioner. För det första använde jag vad vi tidigare

har kallat utfallets *innehåll*. I detta avseende urskilde jag klasserna "FHO-omfördelningar" och "icke-FHO-omfördelningar". För det andra använde jag som en dimension den *process* som föregick det aktuella utfallet. I den dimensionen urskilde jag klasserna "genom överenskommelse" och "genom en ensidig åtgärd från en part". För det tredje använde jag som en dimension den *nytta* som utfallen tilldelades av parterna. I den dimensionen urskilde jag klasserna "tillhör avtalsmängden" och "tillhör inte avtalsmängden". Det är fullt klart att varje dimension med relativt liten ansträngning skulle kunna förfinas och typologin skulle därigenom få större precision. Jag skall som exempel i nästa avsnitt föreslå en sådan förfinad klassindelning vad gäller klassen "FHO-omfördelningar".

Begreppet EFD-skala

Vi har nu flera gånger konstaterat att förhandlingar syftar till omfördelandet av en eller flera begränsade resurser genom en överenskommelse mellan parterna. Dessa resurser — förhandlingsobjekt — kan vara av vitt skilda slag och möjligheten att enkelt beskriva de möjliga fördelningarna av olika FHO kan variera mycket. Vissa FHO har den egenskapen att varje fördelning enkelt kan beskrivas som ett entydigt värde på en entydig skala.

Vi har tidigare gjort en skillnad mellan förhandlingar där det gemensamma intresset är identiskt och där det är kompletterande. Där det gemensamma intresset avser samma objekt kan förhandlingen minst avse endast en dimension. När den avser kompletterande intressen finns det alltid minst två FHO och alltså två förhandlingsdimensioner. I det senare fallet kan dock förhandlingen ofta föras endast i en av dessa dimensioner, dvs. de olika buden speglar olika fördelningar endast i denna dimension medan man antar att fördelningen av det andra förhandlingsobjektet skall vara av visst slag. För att konkretisera kan vi ta en förhandling om en begagnad bil. En sådan förhandling berör två FHO, dels bilen och dels ersättningen för denna. "Fördelandet" av bilen kan bara ske på

två sätt: antingen behåller säljaren bilen eller också övergår ägandet av bilen till köparen. Syftet med förhandlingen är dock att bilen skall "omfördelas" till köparen och alla bud i förhandlingen innehåller implicit antagandet att en sådan omfördelning kommer till stånd. Hela förhandlingen kommer därför att föras i den andra dimensionen, dvs. den som speglar ersättningen för bilen — alltså en omfördelning av ekonomiska medel från köparen till säljaren. Ett utfall av FHO-omfördelningstyp i en sådan förhandling, dvs. ett avtalat köp, kan dock inte beskrivas utan att man använder minst två dimensioner.

Vi kan kalla sådana förhandlingsdimensioner som är implicita i förhandlingen (såsom "omfördelandet" av bilen i exemplet ovan) för *implicita förhandlingsdimensioner* eller förkortat IFD. De dimensioner i vilka parternas budgivning sker kan vi på motsvarande sätt kalla *explicita förhandlingsdimensioner* eller förkortat EFD (såsom priset på bilen i exemplet).

Vi kan nu återknyta till diskussionen om de skalor som beskriver fördelandet av FHO i en förhandling. Med en EFD-skala menar vi alltså en skala som beskriver fördelandet av det eller de FHO som har den egenskapen att skillnader mellan parternas olika bud (förslag till överenskommelser) på ett entydigt sätt kan beskrivas med hjälp av dessa skalor. Ett bud kan alltså fullständigt beskrivas som ett värde på samtliga IFD- och EFD-skalar i förhandlingar. För att bestämma skillnader mellan buden behöver vi endast EFD-skalorna.

Utfallstypologin – exempel och implikationer

I fig. 8 "illustreras" dimensionerna innehåll och process. De två typerna av innehåll av utfall som vi tidigare urskiljde, nämligen FHO-omfördelning respektive icke-FHO-omfördelning, markeras som rader i diagrammet medan processdimensionen illustreras som kolumner. Den vänstra kolumnen markerar utfall som följer av överenskommelser, mellankolumnen markerar utfall som följer av ensidiga åtgärder av part A och den högra kolumnen markerar utfall efter ensidiga åtgärder av part B. De två senare kolumnerna överlappar varandra och

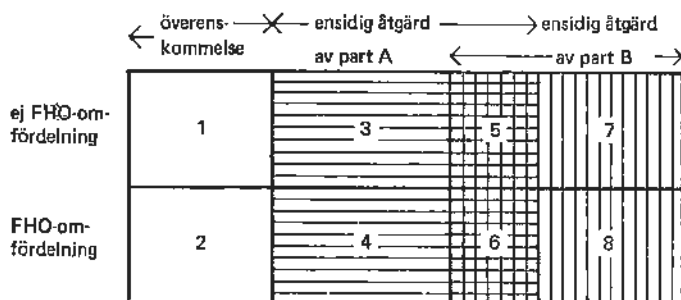


Fig. 8. Ett klassifikationsschema för utfall som beaktar dimensionerna innehåll och process men inte utfallens nytta för parterna.

för tydlighetens skull har jag skuggat den mellersta med vågräta streck och den högra med lodräta. Den dubbelt skuggade delen markerar utfall som är en följd av att både A och B vidtar en ensidig åtgärd. På detta sätt har vi i fig. 8 olika celler och varje cell markerar en kombination av innehåll och process. Jag skall nu ange några exempel på de olika typer av utfall som täcks av fig. 8.

Cell 1 markerar utfall där parterna kommer överens men inte om en ny fördelning av det eller de förhandlingsobjekt om vilka de förhandlar. En överenskommelse om att skjuta upp förhandlingen till ett senare tillfälle eller att gemensamt kalla in en förlikningsman eller att överlämna beslutet till en skiljedomare är exempel på denna typ av utfall.

Cell 2 markerar utfall där parterna kommer överens om en FHO-omfördelning. Förhandlingen har "gått ihop" eller "lyckats". Ett ingånget köpavtal eller en "lyckligen" slutförd löneförhandling är två exempel på denna typ av utfall.

Cellerna 3 och 7 markerar utfall efter en ensidig åtgärd av en av parterna vilka inte resulterat i en omfördelning av förhandlingsobjekten. Exempel är att en av parterna lämnar förhandlingen eller i en löneförhandling att en part sätter i gång en strejk eller en lockout. Ett definitivt "dödläge" där

en part förkastar motpartens samtliga bud är ett annat exempel.

Cellerna 4 och 8 markerar att en av parterna vidtar en ensidig åtgärd men där följden blir en omfördelning av det man förhandlar om. Sådana fall kan uppstå där det finns regler som säger att om parterna inte kommer överens skall en viss förändring ske. Det kan också finnas regler som ger en part rätt att ensam fatta beslut inom vissa gränser om parterna inte genom tidigare förhandlingar lyckats komma överens.

Cell 5 markerar att båda parter vidtar en ensidig åtgärd. En löneförhandling som slutar med kombinationen strejk—lockout är ett exempel. Ett annat är eu misslyckad förhandling för eld-upphör som slutar med fortsatt strid mellan kontrahenterna.

Cell 6 slutligen markerar utfall där båda parter vidtar en ensidig åtgärd, men där resultatet ändå blir en omfördelning av förhandlingsobjekten. En förhandling där båda parter drar sig ur men där de senare tvingas till en bindande skiljedom för att omfördela FHO är ett exempel.

Vi kan alltså konstatera att en förhandling kan resultera i en rad olika slags utfall och vi har ett mönster för att beskriva dessa utfall. Vilka frågor följer då av vårt resonemang? För det första har vi i fig. 8 inte beaktat den uytta som de olika utfallen representerar för parterna. Jag skall senare diskutera hur vi teoretiskt kan tänka oss att nyttobestämningar går till för förhandlingsparter och jag skall här bara antyda en del problem i samband med detta.

De olika typer av utfall som beskrivs i fig. 8 kan många gånger vara svåra att jämföra i nyttotermier. Ett utfall som följer av en överenskommelse och som innebär en avsedd omfördelning av FHO kan placeras direkt på EFD-skalan för förhandlingen. Detta medför att utfallen i cell 2 åtminstone i princip är direkt jämförbara med varandra. I exemplet med ett köpeavtal är priset på varan förhandlingens EFD-skala och olika överenskommelser kan jämföras i pristermer. För köparen kan vi anta att ju lägre pris han uppnår, desto bättre

re. Värre är det med jämförelser mellan utfall som tillhör olika celler i diagrammet. Vilket är bäst: en viss aktuell möjlig överenskommelse i en löneförhandling eller en strejk som senare eventuellt kan leda till att ett bättre avtal kommer till stånd? Och vad är bäst: att helt eller temporärt lämna en förhandling eller att försöka komma överens om att kalla in en tredje part som medlare? Vi skulle kunna konstruera liknande frågor för jämförelser mellan andra celler men nöjer oss med att konstatera att genom att utfallen i de olika cellerna dels är olika sammansatta (olika innehåll) och dels kommer till stånd på olika sätt (olika process), så kan jämförelser mellan olika typer av utfall ofta bli en svår uppgift för en förhandlare — men likafullt ofta en viktig uppgift. Bakom vad vi i nästa kapitel skall kalla preferensosäkerhet hos en part ligger ofta svårigheter att jämföra olika typer av utfall med avseende på nytta. Denna jämförelse kompliceras av att vi får anta att parterna vid sin nyttobestämning också värderar den process genom vilken utfallet kommer till stånd.

För det andra väcker vårt mönster för utfallsbeskrivning en andra fråga, nämligen om vad som är sannolika utfall av förhandlingen. En part måste på något sätt fundera ut *vilka* överenskommelser som är möjliga att uppnå och hur stor risken är att motparten skall vidta en ensidig åtgärd om parten själv framhärdar i krav på alltför fördelaktiga överenskommelser. Han måste också bedöma vilken risk som föreligger att motparten skall svara med ensidiga motåtgärder om parten själv hotar med eller faktiskt vidtar egna ensidiga åtgärder.

Båda de här antydda frågeställningarna kommer att behandlas senare när jag kommer in på en beskrivning av förhandlarbeteende.

4. Osäkerhet

Jag har nu visat en del framträdande drag i förhandlingar. I diskussionerna har jag emellertid gjort en del antaganden som skymmer andra väsentliga drag, hela tiden dock med ambitionen att detta skulle göra det möjligt att mer renodlat studera just den egenskap som är föremål för analys. I slutet av kap. 2 angav jag dessutom en del exempel på denna typ av förenklingar som gjordes där. Bland dessa var att vi antagit att parterna har full kunskap om den situation de befinner sig i när de förhandlar, dock med ett viktigt undantag: De antogs inte känna till vilken strategi som motparten skulle välja i förhandlingen. I kap. 3 antydde vi också betydelsen av kunskap. Här rörde det sig dock inte bara om kunskap om vad motparten har för avsikter utan också om nyttan av olika typer av utfall.

Dessa två återblickar får tjäna som utgångspunkt för det fenomen i förhandlingar som skall stå i centrum för detta kapitel, nämligen parternas kunskap eller brist på kunskap i olika avseenden. Brist på kunskap skall vi, i enlighet med praxis, här och senare kalla *osäkerhet*.

Den tidigare diskussionen har i första hand berört vissa statiska egenskaper i förhandlingar. Vi skall så småningom allt mer och mer komma in på mer dynamiska drag, i första hand parternas beteende. Som vi då skall se kan man med fördel studera detta beteende med utgångspunkt från parternas kunskaps-/osäkerhetssituation. Vi skall alltså se att man kan härleda olika beteende till olika kunskapsstillstånd hos parterna. Med detta samband för ögonen förefaller det klart att en diskussion om kunskap/osäkerhet bör ta i beaktande den kommande diskussionen om beteende. Vi skall göra detta här så

att jag förslår ett mönster för klassificering av olika typer av kunskap/osäkerhet. Detta mönster skall senare knytas till diskussionen om beteende.

I den företagsekonomiska litteraturen är begrepp som kunskap och osäkerhet mycket vanliga. Många beslutsteoretiska verk arbetar med utgångspunkten att det är meningsfullt att urskilja olika *grader* av kunskap. Ofta betecknar man de tre olika grader man urskiljer som säkerhet, risk och osäkerhet.

Säkerhet låter man stå för den situation då en beslutsfattare vet att ett visst handlingsalternativ entydigt och säkert leder till ett visst specifikt utfall.

Med *risk* menar man den situation då beslutsfattaren vet att ett visst handlingsalternativ leder till något utfall bland en definierad mängd utfall och att han vet sannolikheten för att vart och ett av dessa utfall skall inträffa. En beslutsfattare som köper en lott i Penninglotteriet befinner sig i denna situation. Han vet precis vilka potentiella utfall som lotten kan leda till: att vinna högsta vinsten, näst högsta osv. hela vägen ner till alla nitutfall. Och han vet — eller kan i alla händelser ta reda på — vilken sannolikhet de olika utfallen har. Sannolikheten för högsta vinsten är t.ex. mycket mindre än för ingen vinst alls, en slutsats som verkligen inte kräver särskilt ingående kunskaper i statistik och beslutsteori.

Osäkerhet, slutligen, gäller det fall som representerar den lägsta graden av kunskap. I litteraturen menar man litet olika saker med den termen. Ibland betyder den att beslutsfattaren visserligen känner till vilka de möjliga utfallen av ett visst handlingsalternativ är men att han inte vet med vilken sannolikhet de uppträder. Ibland brukar man säga att han inte ens kan ange vilka de möjliga utfallen är.

Den här beskrivna typologin för kunskap/osäkerhet är den vanliga. Vill man försöka att analysera förhandlingssituationer måste man dock ha mer förfinade verktyg. Ett sätt att få sådana verktyg är att bygga ut vår typologi med fler distinktioner och begrepp. Detta sker här genom att vi kompletterar mönstret för klassificering av kunskap/osäkerhet på två sätt nämligen dels avseende kunskapens objekt, dels avseende kunskapens tidsomfattning.

Till att börja med skall vi komplettera vår typologi med klasser för de *objekt* som kunskapen/osäkerheten avser. Vi måste med andra ord ha en del meningsfulla klasser som skiljer en typ av kunskap från en annan. Vi har redan lagt grunden för denna objektsklassificering eftersom de distinktioner den bygger på redan införts i den tidigare diskussionen. I kap. 2 betonade vi vikten av kunskap om vad motparten kommer att välja för strategi i den kommande förhandlingen. Vi såg att denna kunskap var viktig då parten själv skulle välja sin strategi eftersom kombinationen av parternas strategival var det som antogs avgöra förhandlingens utfall. I kap. 3 diskuterade vi betydelsen av parternas kunskap om utfallens innehåll och tillkomst för att kunna bestämma vad som är bra och vad som är dåligt.

I varje förhandling torde man kunna anta att varje part eftersträvar att öka sin kunskap om tre olika objekt och vi kan bygga ut vår kunskaps-/osäkerhetstypologi med följande klasser.

För det första skall vi urskilja en klass av kunskap som avser information om motparten. Låt oss börja med den information som avser dennes strategival. Detta inkluderar information om motpartens utgångsbud, hans beräknade eftergifter från detta under förhandlingens gång, hans slutbud osv. Den osäkerhet som parten har om motpartens agerande kan vi kalla *spelosäkerhet*. Vi väljer den termen eftersom spelteorin sysselsätter sig med just den delen av parternas osäkerhet. Kunskap om motpartens framtida agerande är emellertid inte tillräckligt för en part när han skall välja ett visst sätt att förhandla. Han behöver veta mer om motparten, t.ex. om motpartens preferenser, dennes kunskap om parten själv osv. Spel-osäkerheten är alltså bara en del av den osäkerhet som en part har om motparten. *Motpartsosäkerhet* får bli den term som på ett fullständigt sätt betecknar den osäkerhet som parten har om sin motparts agerande och egenskaper.

För det andra urskiljer vi som en typ av kunskapsobjekt den information som parten har om nyttan av olika möjliga utfall av förhandlingen. Som vi konstaterade tidigare utgår man ofta i spelteorin från att dessa nyttovärden är kända för

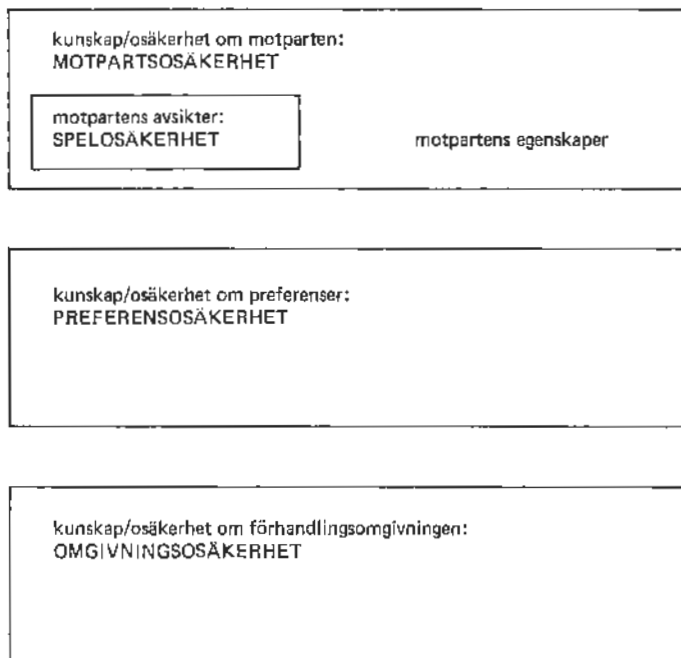


Fig. 9. Olika typer av kunskap/osäkerhet i en förhandling.

parterna. En sådan utgångspunkt har den fördelen att man kan koncentrera uppmärksamheten på spelosäkerheten. Ofta föregås dock bestämmandet av dessa nyttovärden av en komplicerad analys. Det kan t.ex. vara svårt att avgöra vilket som är bäst av två alternativa utfall, när de uppvisar olika innehållsliga egenskaper. Det är också svårt att i en löneförhandling bestämma en gräns för vad som är acceptabelt eller inte. Vi kallar denna typ av osäkerhet för *preferensosäkerhet*.

För det tredje skall vi som en klass av kunskaps-/osäkerhetsobjekt betrakta den kunskap som parterna har om förhandlingens omgivning, som tidigare definierades som den fysiska, socio-ekonomiska och legala "verklighet" i vilken förhandlingen äger rum. Vi kallar denna osäkerhet för *omgiv-*

ningsosäkerhet. I denna klass innefattas alltså all den kunskap som är relevant för en part i en förhandling och som inte avser hans kunskap/osäkerhet om de egna preferenserna eller om motpartens avsikter och egenskaper.

Slutligen skall vi tillföra vår osäkerhetstypologi en *tidsdimension*. När vi diskuterade olika grader av kunskap avsåg dessa hela tiden framtida tillstånd eller utfall av ett visst handlingsalternativ. I och med att vi nu även beaktar kunskap om omgivningen måste vi ta hänsyn till att parternas kunskap också om rådande och historiska förhållanden kan vara av minst lika stort intresse som kunskapen om framtida förhållanden. Vi skulle därför kunna urskilja tre grova klasser i detta avseende, nämligen om kunskapen avser historiska, nutida eller framtida förhållanden.

Sammanfattningsvis vill jag alltså föreslå att en parts kunskap/osäkerhet i en förhandlingssituation kan och bör beskrivas i tre olika dimensioner, nämligen avseende *grad* (som vi delade in i säkerhet, risk och osäkerhet), *objekt* (som avsåg motpart, preferens eller omgivning) samt *tid* (som kunde gälla historiska, nutida eller framtida förhållanden).

5. Modellens beteendebegrepp

I vår "minimimodell" som presenterades i fig. 1 markerade vi helt allmänt att parterna i en förhandling "utövar beteende" i förhandlingen, att detta beteende syftar till att parterna gemensamt skall komma överens om ett utfall av förhandlingen som är sådant att det är bättre än vad parterna ensamma kan uppnå utan samarbete, och att vi ur modellen skall kunna härleda parternas beteende med utgångspunkt från deras egenskaper.

"Beteende" och "egenskaper" är emellertid ord som saknar konkret innebörd om de inte preciseras närmare. Det finns dock en rad olika sätt att precisera dessa ord. Vår utgångspunkt här är att vi skall se förhandlingar som en informationsbearbetningsprocess. Detta synsätt kommer därför att avspeglar sig i vad vi kommer att mena med "beteende" och "egenskaper".

Av kap. 4 framgick det att parterna kan ha varierande kunskaper om motparten, om den egna nyttan av de potentiella utfallen av förhandlingen och om förhandlingsomgivningen. Vårt synsätt i modellen är att parternas beteende syftar till att reducera den egna osäkerheten om dessa faktorer eller att påverka motpartens kunskaper om dessa. Ett specialfall av det senare är att försöka öka motpartens osäkerhet, t.ex. om partens egna avsikter i förhandlingen.

Den typ av beteende som en part utövar för att reducera den egna osäkerheten skall vi kalla *analys*. Den typ av beteende som syftar till att förändra motpartens kunskaper skall vi kalla *kommunikation*. Den bild av situationen som parten får genom sin analys antas ligga till grund för *taktiska beslut* om vilken typ av åtgärder som parten skall tillämpa i sina försök

att påverka motparten eller i övrigt försöka föra förhandlingen till en gynnsam överenskommelse.

Analys

Det finns många sätt att beskriva hur en part eller beslutsfattare i allmänhet analyserar en beslutssituation. Mitt beskrivningssätt är mycket allmänt och gör det bl.a. möjligt att förstå varför två parter inte kan komma överens i en förhandling trots att den föreliggande intressekonflikten mellan dem kan synas vara liten. Detta synsätt bygger på att vi studerar två grundläggande "egenskaper" hos en part när vi försöker få ett grepp om hans analysbeteende. Dessa "egenskaper" är hans "modeller" och "utvärderingskriterier". De kommande avsnitten behandlar dessa egenskaper.

En parts analysmodeller

En förhandlande part befinner sig i en mycket komplex situation. Den "verklighet" som han befinner sig i måste förenklas och struktureras för att han skall kunna fatta sina beslut. De hjälpmedel han använder för detta syfte kan vi kalla hans analysmodeller eller kortare modeller. En modell i denna mening är alltså ett mönster för "verklighetsbeskrivning", en uppsättning regler som parten använder för att bestämma vilken typ av faktorer som skall inkluderas i "verklighetsbeskrivningen". Modellen anger alltså vilken information som är relevant för beslutsfattaren. Den anger också med vilka begrepp som parten skall strukturera de faktorer som han på detta sätt väljer ut. Modellen kan också innehålla samband mellan olika begrepp eller variabler i modellen, samband som kan vara mer eller mindre falska.

Detta kan synas vara en onödigt komplicerad bild av vad man menar med att beskriva "verkligheten". Synsättet har dock sina fördelar. Innan jag går in på dessa vill jag emellertid med ett enkelt exempel visa vad jag menar med en modell i en förhandling.

Antag att vi har två parter som förhandlar beträffande en ackordsuppgörelse. Den situation de skall analysera för att få ett underlag för ett "realistiskt pris" kan ofta vara mycket komplicerad. Båda parter måste göra ett urval av all tillgänglig (eller potentiellt tillgänglig) information för att över huvud taget komma till ett ställningstagande. Vi kan anta att parterna i denna tänkta situation väljer att basera sina ståndpunkter på information som avser den tid det enligt erfarenhet tar att utföra det aktuella arbetet, löneläget i orten rent allmänt och för liknande arbeten, prestationsnivån hos de arbetare på vilka man gjort eventuella tidsstudier, konjunkturläget osv. Parterna får genom att koncentrera uppmärksamheten på viss typ av information *en* typ av beskrivning av den aktuella situationen. Andra modeller skulle kanske välja ut information som arbetarnas ålder, civilstånd, försörjningsbörda osv. Vi antar dock att förhandlarna i vårt exempel bortser från denna typ av information när de skall fatta beslut om ackordspriset. Den är med andra ord inte relevant här och parternas analysmodeller uppmärksammar den därför inte.

Vi kan alltså fastslå att om det finns ett samband mellan en parts sätt att beskriva "verkligheten" och hans beteende i förhandlingen — och allt talar för att ett sådant samband finns — så är det i hög grad meningsfullt att studera de modeller han använder för att skapa dessa verklighets- eller situationsbeskrivningar. Låt det sedan vara en annan sak att en beslutsfattare ofta tar dessa modeller för givna och att det därför för en utomstående betraktare kan vara mycket svårt att få en bild av de modeller beslutsfattaren tillämpar.

Betydelsen av att studera parternas analysmodeller växer givetvis om vi antar att parterna använder olika modeller för att beskriva en och samma situation. En part kan t.ex. tycka att de anställdas skatt skall beaktas vid bestämmandet av löner i en löneförhandling medan hans motpart kanske bedömer detta som en irrelevant faktor i sammanhanget. Deras modeller är med vår terminologi olika.

Med utgångspunkt från de olika klasser av kunskap som vi antagit vara av intresse för en förhandlingspart skall vi försöka urskilja några olika typer av analysmodeller.

Struktureringsmodeller (S-modeller)

Denna typ av modell innehåller regler för urval av faktorer som skall inkluderas i "verklighetsbeskrivningen" liksom med vilken begreppsuppsättning som dessa data skall struktureras. Den färdiga beskrivningen av "verkligheten" består alltså av ett urval variabler och värden på dessa variabler. De är nära kopplade till vad jag vill kalla *mätmodeller* vilka anger hur det är möjligt att bestämma värdena på de variabler som S-modellerna beaktar. Vi skall här anta att S-modellerna tillsammans med mätmodellerna kan ge en part en beskrivning av "verkligheten" som den "är" vid beslutstidpunkten eller vid tidpunkter före denna.

Prognosmodeller (P-modeller)

Om en part vill ha en beskrivning av "verkligheten" vid ett tillfälle i framtiden måste han använda någon form av modell för prognos. Prognos betyder i detta sammanhang en bestämning av värdena på S-modellernas variabler för framtida tidpunkter. När en part använder sina P-modeller antar vi att han matar dem med mätvärden från tidigare situationer och att dessa ligger till grund för prognosen. P-modellerna kan generellt antas innehålla avancerade samband mellan de ingående variablerna och omfatta regler som anger hur mätvärdet på en variabel vid en viss tidpunkt antas stå i samband med mätvärden för samma variabel vid senare tillfällen.

Omgivnings- och motpartsmodeller (O- och M-modeller)

Skillnaden mellan S- och P-modellerna anknöt till tidsdimensionen i vår kunskaps-/osäkerhetstypologi. Skälet till att vi separerar dessa båda typer av modeller är att det finns anledning att anta att de uppvisar olika karakteristika, bl.a. vad avser graden av samband mellan de ingående variablerna i dem.

Det kan emellertid vara på sin plats att även upprätthålla en skillnad mellan modeller som avser att beskriva olika typer av kunskapsobjekt. Fortfarande skall vi göra denna distinktion

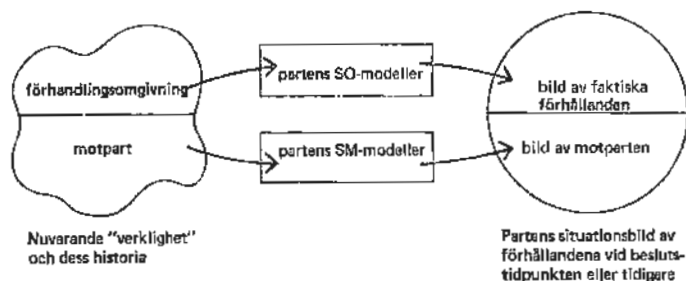


Fig. 10. En parts olika typer av struktureringsmodeller och deras samband med partens situationsbild av de faktiska förhållandena och motparten.

med utgångspunkt från kunskaps-/osäkerhetstypologins klasser. Skälet till att det i detta sammanhang kan vara fördelaktigt att arbeta med olika typer av modeller är att den som närmare vill studera det konkreta innehållet i dem kan hämta information och kunskaper från olika typer av teoribildningar.

Omgivningsmodeller (O-modeller). Denna typ av modell kan vara av antingen S- eller P-typ. De är avsedda att reducera partens osäkerhet om vad vi har kallat förhandlingsomgivningen. En effektiv O-modell är alltså en modell som eliminerar en parts omgivningsosäkerhet genom att öka partens kunskap om vad vi har kallat förhandlingens fysiska, socio-ekonomiska och legala "verklighet". Vad som faller utanför området för dessa modeller är alltså egenskaper och avsikter hos motparten. Den bild som en O-modell genererar kan man kalla partens bild av de "faktiska förhållandena" i förhandlingssituationen. "Sakinformation" är en annan term som ligger nära till hands för att beskriva den åsyftade information som dessa modeller är avsedda att skapa.

Motpartsmodeller (M-modeller). M-modellerna är de S- och P-modeller som en part använder för att åstadkomma beskrivningar av motpartens egenskaper och avsikter i förhandlingen. De är avsedda att reducera partens motpartsosäkerhet. Det är troligt att de P-modeller som är avsedda att utröna vad motparten kommer att inta för ståndpunkter i framtiden, dvs. att

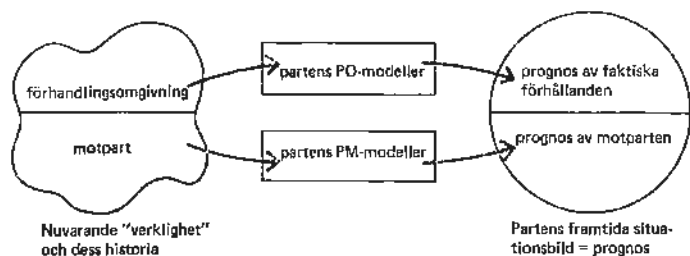


Fig. 11. En parts olika typer av prognosmodeller och deras samband med partens situationsbild vid framtida tidpunkter (= prognos) av de faktiska förhållandena och motparten.

reducera spelosäkerheten, är av särskilt stor betydelse. Den spelteoretiska litteraturen är bl.a. inriktad på att studera just den typ av problem som en part försöker att komma åt med dessa senare modeller.

Vi kan nu sammanfatta den hittills förda diskussionen om en parts analysmodeller i två figurer (fig. 10 och 11).

Vi ser i fig. 10 och 11 att parten hämtar information från "den ostrukturerade verkligheten" och matar in denna information i de olika modellerna. Som resultat får han vad vi kallat en situationsbeskrivning. I fig. 10 och 11 använder vi två bokstäver för att beteckna vilken typ av analysmodell vi avser. Den första syftar på den tid beskrivningen avser och den andra på den typ av kunskap som modellen är avsedd att generera.

I fig. 12 har jag illustrerat vad som i en löneförhandling mellan två arbetsmarknadsförbund skulle kunna tänkas vara kunskapsobjekt av stort intresse för arbetstagarparten. Tabellen beskriver hur de olika typerna av modeller står i relation till ett urval kunskapsobjekt.

Sakkonflikter mellan parterna

Jag har tidigare framhållit att termen "konflikt" är alltför allmän för att kunna fungera som hjälpmedel att beskriva

typ av modell med avseende på tidsriktning

		S	P
typ av modell med avseende på kunskaps- objekt	O	allmän löneutveckling senaste året konjunkturläge	näringsgrenens utveck- lingsmöjligheter regeringens invandrings- politik i framtiden
	M	branschens vinstläge motpartens beredskap att ta en konflikt	branschens framtida lönsamhet framtida rekryterings- problem

Fig. 12. Exempel på kunskapsobjekt som beaktas av en parts olika typer av analysmodeller.

komplexa sociala fenomen. Den första mer preciserade innebörden vi har givit åt detta ord var när vi diskuterade begreppet intressekonflikt i kap. 2.

Diskussionen om de olika analysmodellerna gör det möjligt att urskönja ännu en typ av möjlig konflikt mellan två parter. Vi kallar denna typ för *sakkonflikter*.

Med utgångspunkt från våra definitioner skall vi säga att en sakkonflikt föreligger mellan två parter när deras analysmodeller för omgivningsbeskrivning har genererat olika situationsbeskrivningar av en och samma "verklighet". Sådana sakkonflikter kan vara av något olika slag. Ett fall inträffar när parternas SO-modeller helt enkelt tar fasta på olika saker. Detta innebär att parterna inte är eniga om vilka faktorer i omgivningen som skall anses vara relevanta i den aktuella situationen. Denna typ av sakkonflikt liknar till viss del intressekonflikterna i den utsträckning som olika uppfattning om vad som är relevant i situationen ofta kan föras tillbaka på olika uppfattning om vad som är en rimlig eller riktig fördelning av den omtvistade knappa resursen. I vårt exempel med en löneförhandling där en part antogs hävda att skatteeffekter skulle vara en relevant del av situationsbeskrivningen, kan man anta att detta endast är en omskrivning för en egentlig

intressekonflikt. De olika uppfattningarna speglar ytterst endast olika uppfattning om hur en knapp resurs skall fördelas. Många gånger kan det givetvis vara svårt att entydigt säga vad som är en intressekonflikt och vad som är en sakkonflikt av den typ vi har diskuterat här.

En annan typ av sakkonflikt är den där parterna visserligen är eniga om vilka faktorer eller variabler som skall ingå i en relevant situationsbeskrivning av faktiska förhållanden, men där de har olika uppfattning om vilka de riktiga mätvärdena är för dessa variabler vad avser situationen eller tidigare tidpunkter. Som exempel kan vi ta vårt tidigare fall med ackordsprissättningen. Låt oss anta att båda parter är eniga om att arbetarnas prestationsnivå skall spela in vid prissättningen på ett visst givet sätt. Om emellertid den ena parten anser att denna prestationsnivå är 115 enheter och den andra att den är 105 enheter föreligger en sakkonflikt i denna andra betydelse. Orsaken kan alltså spåras till parternas mätmodeller.

En tredje typ av sakkonflikter faller tillbaka på parternas PO-modeller. Detta innebär att de har olika uppfattning om de framtida variabelvärdena för de variabler som bygger upp PO-modellerna. Sådana olikheter kan falla tillbaka på att parterna har olika uppfattning om sambanden mellan variablerna i de respektive PO-modellerna eller att de har olika uppfattning om sambandet mellan ett mätvärde på en variabel och ett senare mätvärde på samma variabel.

Ibland kan en efterhandsanalys av ett sammanbrott av en förhandling visa att detta mer berodde på en allvarlig sakkonflikt mellan parterna än på en allvarlig intressekonflikt.

Utvärdering

I osäkerhetstypologin uppmärksammade vi tre olika typer av kunskap/osäkerhet, nämligen motpartsosäkerhet, preferensosäkerhet och omgivningsosäkerhet.

I den tidigare diskussionen har jag visat hur parternas M-modeller kan reducera motpartsosäkerheten. I detta begrepp inkluderas som vi erinrar oss även kunskap/osäkerhet om motpartens preferenser för olika potentiella utfall av förhandling-

en. Jag har också visat att O-modellerna på motsvarande sätt kan reducera partens omgivningsosäkerhet.

Återstår partens preferensosäkerhet. Vi skall nu ägna oss åt att beskriva hur vi i denna framställning antar att en part reducerar denna.

En parts preferensfunktion och utvärderingskriterier för utfall

Låt oss anta att parten genom sin analys fått en beskrivning av vilka de potentiella utfallen av förhandlingen är. En del av dessa potentiella utfall kan givetvis vara praktiskt taget omöjliga att uppnå på grund av motpartens motvilja eller av andra skäl. Vi bortser dock här från detta och antar bara att parten har en "katalog" över de potentiella utfallen.

Denna uppräknig av de potentiella utfallen av förhandlingen är givetvis långt ifrån tillräcklig kunskap för en part i en förhandling. Han måste bl.a. bestämma önskvärdheten av dessa potentiella utfall eller med andra ord tilldela dessa utfall nyttovärden. I fortsättningen skall vi säga att en part erhåller sin *preferensfunktion* genom att applicera en uppsättning *utvärderingskriterier* på de olika potentiella utfallen. Ett utvärderingskriterium är helt enkelt en ganska precis regel för bedömning och utvärdering av i detta fall potentiella utfall. Dessa kriterier anser vi vara genererade av partens värderingar.

Begreppet utvärderingskriterium påminner i viss mån om begreppet mål. Skälet till att jag inte talar om parternas olika mål i förhandlingen är att detta begrepp ofta har en mångdimensionell karaktär vilket gör det otympligt. Det torde vara lättare att i stället försöka beskriva de olika kriterier en part använder eftersom dessa kan antas vara relativt konkreta.

Det är fullt uppenbart att två parters utvärderingskriterier till en del är förenliga och till en del motstridiga. Det är bl.a. detta fenomen som avspeglar sig i den dubbla relationen mellan parterna i en förhandlingssituation.

I utfallstypologin i kap. 3 diskuterade vi tre olika dimensioner för att beskriva ett förhandlingsutfall. Vi urskilde utfallets *inhåll*, dvs. den fördelning av förhandlingsobjekten som utfallet representerade, den *process* genom vilken detta

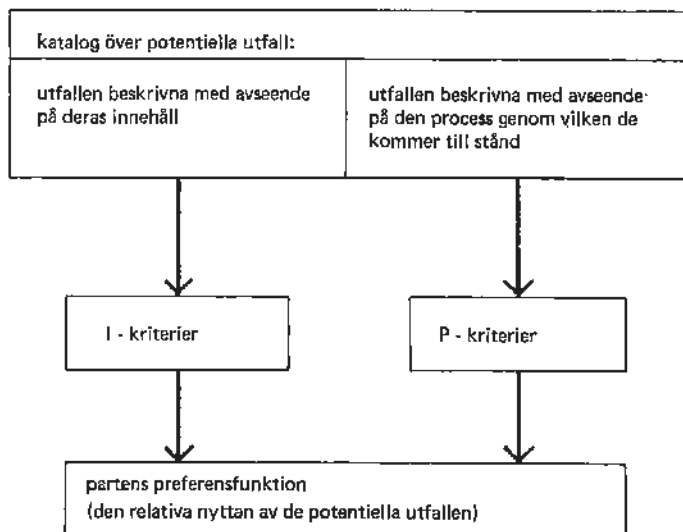


Fig. 13. Hur modellen beskriver tillkomsten av en parts preferensfunktion.

utfall kom till stånd och den *nytta* som utfallet representerade för parterna. Innehållet i ett utfall påverkas givetvis till stor del av den process som genererar det och nyttan av utfallet är förstås beroende av innehållet. Vi har tidigare också sagt att en part kan antas värdera hur en viss omfördelning av förhandlingsobjekten kommer till vid sidan av värdet av själva omfördelningen. Av detta skäl kan det vara meningsfullt att särskilja de kriterier en part använder för att värdera den innehållsliga aspekten av ett utfall från de utvärderingskriterier han använder för att värdera utfallet med avseende på den process som ligger bakom. Vi kan därför tala om att en part dels har en uppsättning *innehållsorienterade* utvärderingskriterier (förkortat I-kriterier) för att bestämma de potentiella utfallens nytta för honom och dels har en uppsättning *processorienterade* kriterier (förkortat P-kriterier) som han använder för att bedöma de potentiella utfallen med avseende på deras tillkomst.

Ett exempel på inflytande av P-kriterier är om en part i en förhandling väljer att "gå fram mjukt", dvs. att han försöker undvika hot och hårda ord. Detta kan bero på att han värderar en förhandling i vänlig atmosfär som något positivt i sig och att han kanske rent av är beredd att avstå från en del fördelar i innehållslig bemärkelse för att få denna vänliga atmosfär till stånd. I det fallet finns det alltså ett visst motsatsförhållande mellan hans I- och P-kriterier. Låt mig dock för fullständighetens skull också antyda möjligheten att parten väljer den mjuka vägen därför att han tror att denna leder till det bästa möjliga utfallet i innehållsbemärkelse.

I fig. 13 illustreras denna tankegång i diagramform. Den aktuella parten har en "katalog" över de potentiella utfallen. Han beskriver dessa både med avseende på deras innehåll och han beskriver dem med avseende på den process som föregår dem. Båda dessa faktorer uppmärksammas av olika typer av utvärderingskriterier. Innehållet av utfallen utvärderas med I-kriterierna och processen med P-kriterierna. Båda dessa utvärderingar skapar tillsammans partens preferensfunktion. Denna är alltså ett uttryck för den relativa önskvärdhet som parten tilldelar de bedömda utfallen.

Det kan vara befogat att med några ord beröra frågan varför en part kan antas vara angelägen att också beakta "process-faktorn" när han utvärderar utfallen. Det antagande som jag här arbetar med är att i många situationer är parterna angelägna att vidmakthålla eller utveckla goda relationer sig emellan. Detta är antagligen mest uttalat i sådana partsrelationer där man kan anta att parterna räknar med en fortsatt samverkan också efter en uppgörelse i den aktuella förhandlingen. Så är fallet på den svenska arbetsmarknaden, där parterna ständigt förhandlar med varandra, dels för att slita tvister om innehållet i redan ingångna avtal och dels för att med jämna mellanrum förnya dessa avtal. Jag antar här att den väsentligaste faktorn som avgör om dessa relationer är goda eller ej är det sätt på vilket parterna förhandlar, t.ex. om de använder hot, bluffar med sakinformation osv. När jag använder ordet process har jag denna typ av beteende i åtanke och P-kriterierna kan alltså indirekt ses som ett uttryck

för den omsorg som parterna har om de fortsatta relationerna dem emellan.

Satisfieringstänkande hos parterna

Ett genomgående drag i den tidigare framställningen har varit att den har varit ganska abstrakt. Jag har föreslagit begrepp som kan bilda underlag för att beskriva vad som försiggår i förhandlingar. Jag har däremot sällan gått in på det närmare konkreta eller empiriska innehållet av dessa begrepp. Jag skall nu avvika från detta mönster.

Det är en vanlig uppfattning i den förhandlingsteoretiska litteraturen att en part kan dela in de potentiella utfallen i en tillfredsställande delmängd och en otillfredsställande delmängd. Enligt detta synsätt finns det alltså en gräns mellan dessa två delmängder, och en parts beteende i förhandlingen åsyftar väsentligen att nå upp till denna gräns. Om vi som exempel väljer en renodlad löneförhandling där den enda explicita förhandlingsdimensionen är "lönebelopp i kronor per månad" kan vi beskriva varje potentiellt utfall av FHO-fördelningskaraktär som ett värde på EFD-skalan. Om vi ser förhandlingen från den anställdes sida gäller alltså att vi antar att det finns en gräns mellan acceptabla och icke acceptabla överenskomelser och att han kan ange denna gräns som ett värde på EFD-skalan. Värden på denna skala under denna gräns markerar otillfredsställande utfall och värden över denna tillfredsställande utfall. Det finns olika sätt att definiera och benämna denna typ av gräns. Här kallar vi den för *acceptansgräns*. Vi anger vidare denna som ett värde på förhandlingens EFD-skalar. Detta innebär att vi beskriver alternativa överenskomelser i innehållstermer när vi relaterar dem till acceptansgränsen, alltså inte i nyttotermer. Vår indelning av de möjliga överenskomelserna i två delmängder kan dock indirekt leda till en indelning av samtliga potentiella utfall i en tillfredsställande och en otillfredsställande delmängd.

Om sålunda en part i en förhandling i grova drag kan dela in de potentiella utfallen i en tillfredsställande och en otillfredsställande delmängd och om hans beteende i förhand-

lingen väsentligen är inriktat på att nå upp till acceptansgränsen brukar man säga att han satisfierar eller att hans beteende är präglad av *satisfieringstänkande*.

Satisfieringstänkande speglar egenskaper hos parternas I-kriterier. Mycket talar för att många faktiska förhandlingar utmärks av att parterna resonerar på detta sätt. Detta kan i sin tur ofta föras tillbaka på olika normer som mer eller mindre uttalat framtvingar ett sådant beteende. När vi senare återkommer till rollbegreppet skall vi se exempel på sådana normer.

Taktiska beslut

Med en viss förenklande generalisering kan vi säga att en parts beteende i en förhandling ytterst syftar till att nå en så fördelaktig överenskommelse (eller utfall i övrigt) som möjligt för parten.⁸ Det står fullt klart att en part kan välja olika ansatser för att uppfylla detta syfte. Vi skall nu på ett generellt plan försöka beskriva den process som är förenad med en parts val av specifik inriktning av förhandlingsbeteendet.

Låt oss koncentrera oss på det beteende en förhandlingspart utövar för att kunna styra förhandlingen mot ett så fördelaktigt beslut som möjligt. De alternativ han har till förfogande i detta avseende kallar vi *taktiker* (pluralis av taktik). Ordet taktik används alltså här utan de eventuella negativa associationer som det ibland kan vara förenat med. Vi använder ordet *taktikblandning* för att beskriva det val som en part bestämmer sig för.⁹ En taktikblandning består alltså av en kombination av ett antal taktiker.

En del av den beslutsprocess som föregår det slutliga valet av en parts val av taktikblandning i förhandlingen består i en bedömning av de tänkbara taktikblandningarnas "effektivitet". Denna utvärdering kan jämföras med den som parten genomför för att tilldela de potentiella utfallen nyttovärden, dvs. skapandet av hans preferensfunktion.

Formellt kan vi tänka oss denna process uppdelad i ett flertal steg. Det första av dessa innehåller att parten stöder vad som blir resultatet av att tillämpa de alternativa taktik-

blandningarna. En sådan beskrivning antar vi att han kan få genom att använda sina analysmodeller. M-modellerna, som alltså var avsedda att analysera motpartens avsikter och egenskaper, kan ge ett svar på frågan hur motparten kommer att reagera på olika tänkbara taktikblandningar. Dessa modeller ger också — eller är åtminstone avsedda att ge — en bild av vad motparten själv har för avsikter och denna bild kan ligga till grund för partens eget val av taktikblandning.

Även partens O-modeller kan spela en viktig roll i bedömningen av taktikblandningen. Ibland kan vissa taktikblandningar vara illegala. Allmänhetens reaktioner på valet av taktikblandning är också faktorer som tillhör det som vi antar att en parts O-modeller beaktar. Den bedömning en part gör av taktikblandningarnas effekter är i princip värdeneutral för parten.¹⁰ Den måste kompletteras för att kunna ligga till grund för ett slutligt val av taktikblandning. För detta krävs en uppsättning utvärderingskriterier för effektiviteten av alternativa taktikblandningar eller avkortat *T-kriterier*. Dessa kriterier är avsedda att beakta och värdera de faktorer i partens effektbeskrivning av taktikblandningarna som han finner värda hänsyn. Eftersom dessa hänsyn kan vara av olika slag får vi tänka oss att en part kan använda en hel mängd olika T-kriterier. Vi skall här särskilja ett par olika typer och anknyta dessa till de tidigare diskuterade kriterierna för utvärdering av förhandlingsutfall.

För det första kan vi med fördel urskilja de kriterier som helt enkelt utvärderar en taktikblandning med avseende på det utfall det förväntas generera — utfallet då bedömt i innehållsligt avseende. En god taktikblandning enligt dessa kriterier är en som medför en stor andel av förhandlingsobjektet till parten i fråga. Vi kallar dessa kriterier för TI-kriterier (T syftar på "taktikblandning" och I på "innehåll"). Denna typ av värdering av en övervägd taktikblandning förefaller vara den "naturliga". Många gånger förefaller det som om den förhandlingsteoretiska litteraturen endast beaktade denna typ av kriterier. Vi har emellertid i denna framställning tidigare varit inne på betydelsen av den process som föregår ett visst utfall. Eftersom "process" i detta sammanhang väsentligen

kan ses som en kombination av parternas taktikblandningar måste vi även i vårt begreppsschema tillfoga en uppsättning kriterier som vi antar att parten använder för att bedöma taktikblandningen från "process-synpunkt". Vi kallar denna typ av kriterier för TP-kriterier (där P står för "process" och/eller "partrelationer").

Tankegången bakom införandet av TP-kriterierna är analog med den som låg bakom P-kriterierna för utfallsbedömningen. Skillnaden är bara den att vi nu ser till partens beteende i stället för till utfallet av förhandlingen. TP-kriterierna kan därför ses som en omformulering av P-kriterierna sådan att TP-kriterierna kan användas för att ta ställning till alternativa övervägda handlingssätt i förhandlingen för parten innan han fattar sitt beslut om val av taktikblandning. Betydelsen av TP-kriterierna är därför större ju större betydelsen av P-kriterierna är när parten bedömer utfallen. På samma sätt gäller att ju mer en part lägger vikten vid själva innehållet av förhandlingsutfallet såsom detta beskrivs i FHO-termer, desto större roll kan vi anta att parten tillmäter TI-kriterierna när han skall välja taktikblandning.

Det är fullt klart att TI- och TP-kriterierna till viss del överlappar varandra. Skillnaden är införd här av analytiska skäl. En förhandling som förs i t.ex. en vänlig atmosfär kan förväntas få vissa konsekvenser för innehållet av utfallet. Vi hänför dock sådana överväganden hos en part till vad som bedöms av hans M-modeller och värderas av hans TI-kriterier. TP-kriterierna är mer tänkta att spegla partens intresse för relationerna mellan parterna i sig eller den effekt som dessa relationer kan få för eventuella senare förhandlingar mellan parterna.

I fig. 14 sammanfattas i grafisk form vad som sagts om en parts taktiska beslut. Vi antar att han har ett antal tillgängliga valbara taktiker som han kan kombinera på olika sätt. De valbara taktikerna markeras som små cirklar och de kombinationer som dessa kan tänkas skapa markeras som små kvadrater i figuren. Av alla dessa möjliga taktikblandningar överväger dock parten bara en del eftersom många kan uteslutas redan tidigt av olika skäl. (De kan t.ex. vara

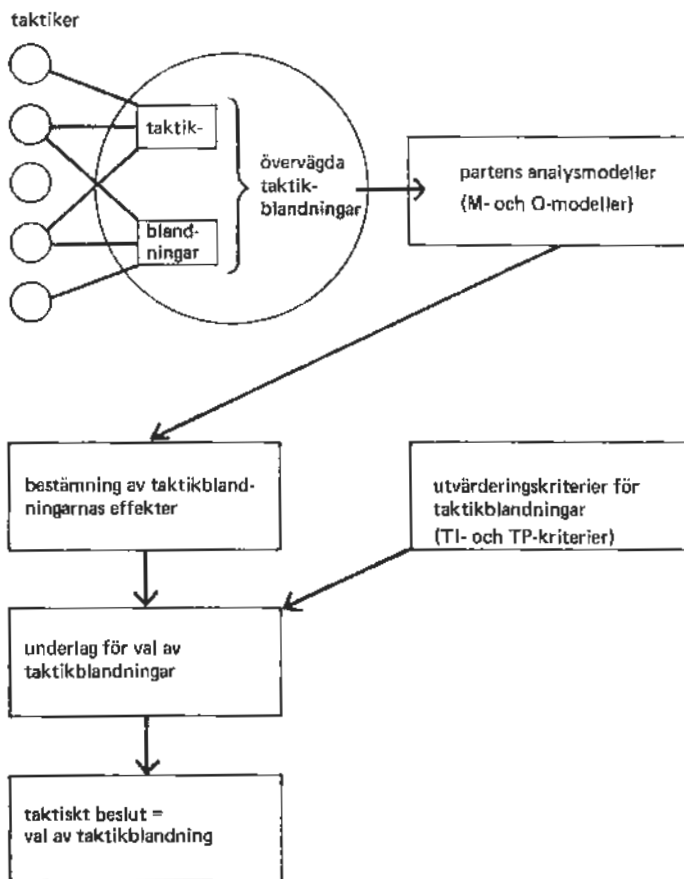


Fig. 14. En parts taktiska beslutsprocess.

alltför uppenbart stridande mot vad som anses acceptabelt eller de kan bedömas som hopplöst ineffektiva.) De taktikblandingar som parten överväger mer seriöst bedöms med hjälp av partens analysmodeller. M-modellerna använder han t.ex. för att få svar på frågan vad motparten sannolikt kommer att göra om parten själv vidtar en viss åtgärd. Genom

O-modellerna bedöms t.ex. hur omgivningen kommer att reagera på de övervägda taktikblandningarna. Alla dessa överväganden ger en bild av de olika taktikblandningarnas effekter, avseende dels innehåll, dels förhandlingsprocessens gång. När parten har gjort denna effektbestämning, som alltså är en neutral beskrivning av hur han upplever konsekvenserna av taktikblandningarna, måste han värdera dessa konsekvenser. Detta sker med hjälp av de diskuterade TI- och TP-kriterierna. Efter denna utvärdering har han fått ett utvärderat och vägt underlag för att välja taktikblandning, dvs. för att fatta sitt taktiska beslut.

När jag här har beskrivit den taktiska beslutsprocessen har jag sett den som om den vore ett av parterna mycket välstrukturerat flöde av hänsynstaganden och bedömningar. Det är dock klart att det i praktiken ofta är svårt att särskilja de olika stadierna och att de många gånger går in i varandra. Den beskrivning jag gjort här skall därför ses som en renodling och förenkling snarare än en beskrivning av hur det går till i praktiken. Jag tror dock att denna typ av renodlingar kan ha ett stort värde genom att de framhäver en del grundläggande drag som skulle drunkna i en beskrivning av "hur det faktiskt går till".

Kommunikation

Vi har nu avhandlat två delar av tre av vad vi i vårt begreppsschema kallar för partsbeteende. Den tredje delen — parternas kommunikation — står nu i tur.

Kommunikation definieras ibland som ett ömsesidigt utbyte av information. Detta utbyte sker genom utväxling av meddelanden. Kommunikationsprocessen förutsätter alltså två enheter, i vårt fall två parter. Vi skall trots detta i den fortsatta diskussionen se kommunikationen från en parts sida. Allt vad som sägs kan alltså spegelvändas så att samma process kan antas förekomma hos motparten.

Min allmänna och grundläggande inställning till kommunikationsprocessen i en förhandling framgår av fig. 15. Jag tänker mig att den studerade parten avger information till sin

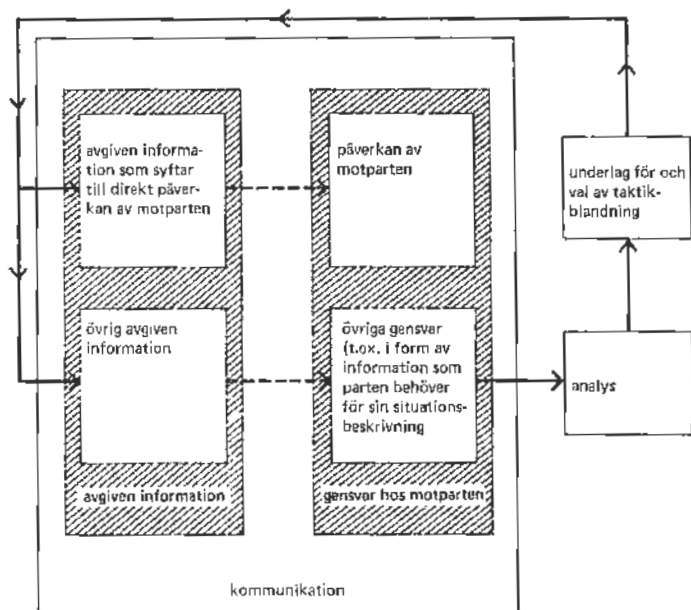


Fig. 15. Kommunikationsbegreppet i förhandlingssammanhang.

motpart. Denna information symboliseras av den vänstra spalten i fig. 15. Parten avger denna till motparten i form av olika meddelanden och den resulterar i någon form av gensvar hos motparten. Enligt vårt synsätt kan emellertid den av parten avgivna informationen vara av två olika slag med avseende på de gensvar den avser att framkalla. Antingen kan den vara avsedd att direkt påverka motparten — i vilka avseenden skall vi strax återkomma till — eller också kan den vara avsedd att framkalla gensvar i form av information från motparten som är väsentlig för partens analys, dvs. för hans situationsbeskrivning. Generellt illustrerar vi motpartens gensvar i fig. 15 som den andra spalten i figuren.

Som vi tidigare sett bildar analysen underlag för partens taktikblandningsbeslut. I fig. 15 har vi markerat detta sam-

band med en pil mellan "underlag för och val av taktikblandning" och "avgiven information som syftar till direkt påverkan av motparten". Det kan också hända att partens analys ger till resultat att han anser sig behöva mer information för att förfina sin situationsbeskrivning. Även denna möjlighet har beaktats i fig 15 i form av en pil till "övrig avgiven information". Pilen mellan "avgiven information som syftar till direkt påverkan av motparten" och "påverkan av motparten" har streckats för att markera att ett försök till påverkan givetvis kan misslyckas.

Sambandet mellan de två vänstra spalterna i figuren beskriver vår allmänna bild av "kommunikation". Som tidigare nämnts kan denna bild alltså ses från båda parter sida.

Objekt för påverkan

Jag skall ge ordet *påverkan* en relativt precis avgränsning i fortsättningen. Påverkan skall vi i fortsättningen definiera som den förändring av motpartens preferens- och närbarhetsfunktioner som är resultatet av information från parten. En närmare tolkning av detta förutsätter en diskussion av begreppen preferens- och närbarhetsfunktion.¹¹

Preferensfunktion är definierat redan tidigare. Diskussionen om det begreppet sammanfattades i fig. 13. Återstår alltså *närbarhetsfunktionen*. Vi kan anta att varje part i varje skede av en förhandling har en bild av vilka utfall som är möjliga att uppnå. Denna bild kallar vi partens närbarhetsfunktion. Närbarhetsfunktionen är en delmängd av de potentiella utfallen och den är beroende av partens eget val av taktikblandning och den allmänna bild som han har av motparten, såväl vad avser preferenser och andra egenskaper som hans förväntade avsikter i form av taktikblandningsval i förhandlingen.

Vi kan med denna utgångspunkt relatera våra båda typer av påverkan (eller försök till påverkan) till två närliggande vardagsbegrepp, nämligen övertalning och tvång. *Övertalning* är den påverkan som partens kommunikation har på motpartens preferensfunktion och *tvång* är den påverkan som hans kommunikation har på motpartens närbarhetsfunktion. Dessa

båda begrepp är också relaterade till den osäkerhetspsykologi som är själva utgångspunkten för denna framställning av förhandlingsbeteende. Övertalning förutsätter en viss form av preferensosäkerhet hos motparten medan tvång förutsätter en viss grad av motpartsosäkerhet, väsentligen vad vi har kallat spelosäkerhet.

Om vi så vill kan vi säga att våra båda typer av påverkan (eller snarare försök till påverkan) avser att framkalla en *förändring* av den information som motparten innehar — och som vi här har delat in i preferens- och närbarhetsfunktioner. De är med andra ord en typ av *informationsförändrande* taktiker.

Om vi fortsätter att anlägga ett informationssynsätt på taktikbegreppet kan vi dessutom säga att andra taktiker kan vara informationssökande eller informationsdöljande. *Informationssökande* taktiker är sådana som är avsedda att skapa en bättre situationsbild för parten. *Informationsdöljande* är de som försöker dölja sådan information som parten kan anta att motparten behöver för sin situationsbeskrivning. Eftersom vi antagit ett nära samband mellan en parts analysbeteende och hans försök till påverkan (se fig. 15) är det meningsfullt att beteckna dessa senare typer av åtgärder som taktiker. Ytterst avser de nämligen att styra partens val till ett för honom så fördelaktigt utfall som möjligt.

På ett abstrakt plan kan alltså en parts taktikblandning sägas bestå av olika delar informationsförändrande, informations-sökande och informationsdöljande taktiker. Tiden är nu mogen att mer konkret försöka ange vad dessa kan innebära. Nästa kapitel har det syftet. Väsentligen bygger det på en del förhandlingsteoretiska verk. Jag har dock grupperat de olika resonemangen som dessa verks författare för så att de passar till den tidigare framställningen i denna bok.

6. En taktiköversikt

Detta kapitel bygger till stor del på andra författares bidrag till förhandlingsteorin. Jag kommer därför huvudsakligen att föra diskussionen i form av ett referat av dessa.

Informationsförändrande taktiker

Under denna rubrik urskilde vi i det förra kapitlet tvång och övertalning. Vi skall även här upprätthålla denna distinktion och börjar med en översikt av vad man i litteraturen menar med denna typ av taktiker.

Tvingande taktiker

T. C. Schelling har i ett uppmärksammat konfliktteoretiskt arbete behandlat bl.a. olika förhandlingstaktiker.¹² Jag kommer att till en början här följa hans resonemang.

Obetingade uppbindningar

Schelling uppehåller sig vid fördelningsaspekten av en förhandling, dvs. den som berör parternas konfliktrelation. I stort kan man säga att han urskiljer tre grundläggande taktiska beteenden en part kan använda för att styra det gemensamma valet mot en så fördelaktig överenskommelse som möjligt. Dessa är uppbindningar, hot och löften. En *uppbindning* i förhandlings-sammanhang innebär att en part binder upp sig i den meningen att han gör gällande att han endast kan acceptera vissa för honom fördelaktiga alternativa överenskommelser, eller för att använda Schellings egen terminologi: "Den väsentliga

egenskapen hos dessa taktiker är ett visst frivilligt men oåterkalleligt uppgivande av egna valmöjligheter." Syftet med en uppbinding är alltså att begränsa den mängd möjligheter för gemensamt beslut, som vid förhandlingens början står till parternas förfogande, till att endast avse ett eller få utfall. Uttryckt i spelteoriens termer innebär det ett försök att styra valet till en fördelaktig delmängd av avtalsmängden.

Redan definitionen av uppbindingstaktiken avslöjar att detta är en komplicerad taktik. Den rymmer åtminstone två problem: 1. Hur skall en part göra sin uppbinding trovärdig? 2. Vad blir konsekvensen om motparten inte upplever partens uppbinding som trovärdig? (Vilket blir då förhandlingens utfall?)

Som ett svar på den första frågan använder Schelling följande exempel. Antag att en köpare av ett hus vill göra gällande att han endast är beredd att betala upp till 80 000 kronor för ett hus som representerar ett värde för honom på 100 000 kronor. Den fråga Schelling ställer är helt enkelt hur köparen skall kunna göra gällande att han faktiskt inte kommer att acceptera en uppgörelse på mer än 80 000 kronor, dvs. hur skall han få säljaren att tro att hans uttalande är sant. Schelling svarar helt enkelt: "Make it true." Köparen kan förändra sin situation genom att utfästa sig att betala en "bötessumma" på 25 000 kronor till en tredje part, om han accepterar ett pris över 80 000 kronor. Det är uppebart, att (med ett antagande om växande nytta i pengar) köparen här kan göra sin avsikt att inte betala mer än 80 000 kronor trovärdig genom att meddela säljaren att han träffat ett sådant avtal, t.ex. genom att köparen förevisar ett skrivet avtal mellan sig och den tredje parten. Man kan givetvis tänka sig också andra sätt att göra denna överenskommelse trovärdig. Det viktiga är emellertid att köparen lyckas skapa en bild hos säljaren av att han handlar helt i eget intresse, när han hellre avstår från en överenskommelse än accepterar ett pris över 80 000 kronor.

Möjligheterna att göra en uppbinding bindande varierar från situation till situation och kan i hög grad antas vara betingad av en rad sociala normer. I situationer där argu-

ment av typen "över min döda kropp" tas som bindande, ökar givetvis möjligheterna för en part att göra en uppbindning trovärdig och bindande. Om en part i en sådan situation känner motpartens faktiska acceptansgräns kan han genom att snabbt binda upp sig vid ett bud nära denna "vinna" förhandlingen. Kvar står dock problemet att kommunicera sin uppbindning till motparten och att göra det innan motparten binder sig vid ett bud nära partens egen acceptansgräns. Om parterna inte känner varandras acceptansgränser kommer förhandlingen att åtminstone till en början enligt Schelling att präglas av ett sökbeteende riktat mot dessa. Till denna process återkommer vi senare.

Andra metoder att göra en uppbindning verkligt bindande är att i formella förhandlingar, dvs. i förhandlingar mellan *ombud* för grupper, ombudet minskar omfattningen i den egna fullmakten att fatta beslut. Man tillser att behörigheten endast gäller för överenskommelser inom ett visst intervall, som då endast motsvarar en delmängd av samtliga potentiella utfall. Detta kan ske genom en ganska informell process, t.ex. genom att skruva upp förväntningarna hos den grupp man förhandlar för.

Schelling diskuterar ett antal institutionella och strukturella faktorer som har betydelse för möjligheterna att använda uppbindningstaktiker. En del av dessa berörs i korthet här.

1. Användandet av ombud. Detta påverkar enligt Schelling förmågan att göra en uppbindning i två avscenden. För det första kan ombudet ges sådana instruktioner som är svåra eller omöjliga att ändra. Man kan t.ex. skilja den instruktionsskapande instansen från den förhandlande. För det andra kan man tillämpa ett sådant helöningssystem för ombudet att det ligger i hans eget intresse att sluta avtalet inom ett visst intervall.

2. Hemlighetsfullhet eller offentlighet. Ett effektivt sätt att förbättra möjligheterna till uppbindningar är att offentligen sätta sin prestige som förhandlare på spel. Utgångspunkten är här att såväl öppningsbud som överenskommelse kan meddelas

en större krets och att det är väsentligt för förhandlarna att i denna krets framstå som förhandlare som inte gör eftergifter. Varje eftergift skadar alltså parten, och motpartens insikt om detta ökar möjligheterna för parten att göra en uppbindning trovärdig.

3. *Samtidiga förhandlingar.* En part som är engagerad i andra likartade förhandlingar kan göra gällande att en eftergift i den aktuella förhandlingen skulle få konsekvenser för de andra samtidiga förhandlingarna. Dessa konsekvenser kan åberopas för att vidhålla det lämnade budet och avstå från eftergifter.

4. *Fortsatta förhandlingar.* Om parterna skall mötas i senare förhandlingar av liknande slag som den nu aktuella, är det av vikt att parterna inte framstår som svaga i motpartens ögon. Varje part anses av Schelling i en sådan situation resonera ungefär så här: "Om jag gjorde en eftergift nu skulle du ompröva din uppfattning om mig i andra förhandlingar. För att skydda mitt rykte måste jag stå fast vid mitt bud."

5. *Principer.* För att en uppbindning skall vara övertygande krävs vanligen att den är kvalitativ snarare än kvantitativ, dvs. att den baseras på någon viss grund. Det kan vara svårt att i en löneförhandling binda sig till ett bud på t.ex. 15:61 i timmen utan närmare motivering. Varför då inte 15:60 eller 15:65? Om man däremot binder sig till en viss princip kan man lättare göra sin uppbindning bindande och trovärdig, låt vara att budet kommer att sluta på beloppet 15:61 i timmen. Trovärdigheten i denna uppbindning kan antas vara större om parten sedan tidigare tillfällen är känd för att tillämpa den aktuella principen.

6. *Kasuistik.* Under denna rubrik diskuterar Schelling följande synpunkter på uppbindningsbeteende.

Om en part kommer i ett läge där det är fördelaktigt att göra en eftergift, måste han beakta att detta kan medföra att en tidigare uppbindning upplevs som ett "bedrägeri" och

att detta gör motparten skeptisk till varje senare uppbindning. För att undvika detta behöver den part, som gör eftergiften, en "ursäkt" för att göra denna. Denna ursäkt kan ha formen av en omtolkning av den tidigare uppbindningen, vilket är möjligt om han har bundit sig till en princip snarare än ett visst belopp (i ett fall där förhandlingen avser t.ex. löner).

På samma sätt kan man agera för att försöka förmå motparten till att uppge sin uppbindning. Detta kan ske genom att försöka visa att han egentligen inte är bunden eller att han har felbedömt principbundenhetens konsekvenser i lönebelopp. Målet för argumenteringen blir att göra klart för motparten att han kan göra en eftergift utan att detta står i strid med hans tidigare intagna positioner.

Möjligheterna till och förutsättningarna för uppbindningsbeteende är givetvis beroende av en rad andra faktorer i situationen. Det är dock klart att denna typ av taktik enligt Schellings synsätt är en utomordentligt viktig del av förhandlingsbeteende i allmänhet.

Avslutningsvis i denna redogörelse av Schellings diskussion av uppbindningsbeteende kan sägas att han framhåller

1. att en uppbindning måste kommuniceras på ett övertygande sätt till motparten,
2. att det inte är en enkel sak att genomföra en uppbindning och att det inte alltid är klart för parterna hur bindande den är,
3. att samma beteende kan utövas av båda parterna,
4. att möjligheterna till uppbindning kan vara olika stora för parterna,
5. att det finns en risk att åstadkomma en situation sådan att ingen part kan göra en eftergift och att detta leder till ett sammanbrott av eller ett dödläge i förhandlingen.

Liksom T. C. Schelling utgår R. E. Walton och R. B. McKersie i sin beskrivning av hur parter agerar för att träffa en överenskommelse bl.a. från ett uppbindningstänkande.¹⁹ Deras diskussion förs med utgångspunkten att parterna skall enas om ett utfall i vad de kallar "the settlement range". Med detta menar de ett utfall i t.ex. en löneförhandling som ligger "mellan" parternas acceptansgränser. (Detta utrymme

kan givetvis ibland vara "innehållslöst", dvs. det finns inga utfall som samtidigt kan tillfredsställa båda parter.)

Uppbindning definieras av Walton och McKersie som "ett intagande av en förhandlingsposition som implicit eller explicit förpliktigar parten till ett visst handlingsmönster i framtiden". De framhåller vidare i sin definition att varje uppbindning omfattar ett *krav* men också alltid mer eller mindre innehåller ett *hot*.

Liksom Schelling anser de uppbindningstaktiken syfta till att förändra motpartens förväntningar om partens intentioner och förväntningar. Uppbindningstaktiken leder till att den ursprungliga obestämtheten i och bredden av "the settlement range" minskar.

Användandet av uppbindningstaktiker ställer en part inför tre uppgifter enligt Walton och McKersie:

För det första skall han bestämma den grad av uppbindning som är lämplig i situationen, dvs. om hans uppbindning skall vara "fast" eller "flexibel".

För det andra skall han kommunicera sin uppbindning till motparten.

För det tredje skall han göra sin uppbindning trovärdig hos motparten.

1. I beslutet om *hur fast* parten skall göra sin uppbindning anför Walton och McKersie bl.a. betydelsen av den kunskap som parten har om motpartens acceptansgräns. I förhandlingens början kan man anta att denna kunskap är relativt dålig. Detta talar enligt författarna för en flexibel uppbindning i början av förhandlingen. Risken med en för fast uppbindning är att den binder parten till ett bud som ligger "på fel sida" om motpartens acceptansgräns. Om parten bundit sig så hårt att han inte anser sig kunna överge sin position med bibehållet anseende som förhandlare, finns det stor risk att förhandlingen bryter samman.

En flexibel uppbindning ger parten möjlighet att skaffa information om motparten och öppnar möjligheten till eftergifter, om sådana skulle anses taktiskt fördelaktiga eller nödvändiga.

I diskussionen om fasthet eller flexibilitet i en uppbindning

anför författarna att en slutlig uppbindning inte bör komma för tidigt i förhandlingen och inte heller för sent: "Tillkännagivandet av slutpositionen måste komma sent nog för att bli taget på allvar men ändå inte så sent att det inte uppfattas." Partens slutliga bud (alltså ett bud med fullständig uppbindning) måste dessutom enligt Walton och McKersie föregås av en eftergift av en viss omfattning för att ge ett trovärdigt intryck av att parten närmat sig sin acceptansgräns.

2. Vad gäller *kommunicerandet* av graden av partens uppbindning till motparten säger författarna att detta har flera dimensioner. Ett fullständigt meddelande om partens uppbindning innehåller information om

graden av slutgiltighet

graden av specificitet

vilka konsekvenser som är relaterade till partens uppbindning (dvs. det underliggande hotet).

En uppbindning med hög grad av *slutgiltighet* framhåller entydigt att det bud till vilket parten binder sig är det slutgiltiga. Det markerar klart att motparten inte kan vänta sig några eftergifter efter detta bud.

En uppbindning med hög grad av *specificitet* anger entydigt vilket bud parten bundit sig till, t.ex. genom att ange det som en punkt på en löneskala. Ett bud som endast anger en princip, som parten vill skall ligga till grund för överenskommelsen, kan tjäna som exempel på en uppbindning med låg specificitet.

Slutligen kan ett uppbindningsmeddelande variera vad beträffar hur uttalat parten anger vad som blir *konsekvensen* om motparten inte accepterar det bud parten binder sig till.

3. Den tredje fasen i uppbindningsbeteendet är att göra sin uppbindning *trovärdig*. Tre metoder anges.

a) Parten binder upp sig till den egna *organisationen*. Taktiken består i att inte framstå som att ha någon makt över medlemmarna i den grupp man förhandlar för: "Den förhandlare som kan övertyga sin motpart om att han inte har någon kontroll över sina medlemmar eller att han är låst av dessa i någon speciell fråga kan få vissa fördelar vid förhandlingsbordet men han får också ta konsekvenserna om hans

motpart inte skulle anpassa sig till hans orubbliga position.”

b) En annan ansats är att binda sig med hjälp av en *tredje part*. Det kan t.ex. ske genom att meddela sin position till allmänheten genom tidningarna. Taktiken bygger på att den organisation som tillämpar den taktiken medvetet satsar sin prestige på att genomföra en viss lösning.

c) Den tredje metoden slutligen innebär att parten binder sig direkt hos sin *motpart*. Tanken bakom detta framgår av Waltons och McKersies sätt att beskriva den tanke de antar ligger bakom ett sådant beteende: ”Jag demonstrerar min bestämmdhet på ett sådant sätt att om jag skulle backa från min position så skulle jag förlora prestige i dina ögon.”

För att öka trovärdigheten i sin uppbindning kan en part visa sin villighet att verkställa sitt hot, vidta öppna förberedelser för att genomföra sitt hot, skapa och genomföra mindre hot.

Vi har sagt att i en situation där båda parter binder sig till en icke sammanfallande position, finns det risk för att förhandlingen bryter samman. För att undvika ett sådant tillstånd kan parterna vidta någon eller några av följande taktiska åtgärder:

- a) hindra motparten från att binda sig
- b) möjliggöra för motparten att revidera sin uppbindning
- c) överge sin egen uppbindning

Allmänt kan sägas att parterna i sitt val av uppbindningsbeteende kan välja mellan olika kombinationer av deltaktiker av de slag vi talat om. Parternas uppbindningsbeteende kan sammanfattningsvis beskrivas på en skala, där den ena ytterligheten betecknar ”en tidig och fast uppbindning” och den andra ytterligheten ”en gradvis ökande uppbindning”.

Hot

Spelteoretiska hot. Schelling fastslår att ”det utmärkande för ett hot är att en part försäkrar att han — förutsatt att en viss händelse inträffar — kommer att vidta en åtgärd som han uppenbarligen inte skulle vilja vidta om denna händelse

		Part B	
		b_1	b_2
Part A	a_1	9 ; 10	10 ; 9
	a_2	0 ; 8	0 ; 0

Fig. 16. Spelteoretiskt hot. A kan hota B med a_2 för att tvinga B att välja b_2 i stället för b_1 som B skulle välja om A saknade hotmöjligheter.

verkligen inträffade".¹⁴

Av detta kan vi utläsa två egenskaper hos ett hot i Schellings mening:

a) Det har karaktären av en betingad uppbinding, dvs. att parten gör gällande att utfallet av förhandlingen blir på ett visst sätt om en viss händelse inträffar, en händelse som vanligen är en åtgärd från motparten.

b) Hotet är en rent taktisk åtgärd. Inträffar inte den önskade händelse som hotet syftade till att framtvinga, blir förhandlingens utfall om hotet genomförs sämre för båda parter än vad det skulle ha blivit om hotet inte realiserades.

C. M. Stevens kallar denna typ av hot för spelteoretiska hot ("game theory type threat").¹⁵ Med detta avser han att denna typ av hot motsvaras — om de realiseras — av utfall som inte tillhör avtalsmängden.

Jag skall belysa de spelteoretiska hoten med ett exempel.

I matrisen i fig. 16 illustreras en situation med två parter, A och B. A kan välja mellan handlingsalternativen a_1 och a_2 , och B kan välja mellan b_1 och b_2 . De med de olika utfallen förbundna "nyttorna" har markerats i matrisen.

Vi antar att B väljer först. Saknar A hotmöjligheter kommer B att få utdelningen 10 (det bästa tänkbara för honom) och A 9, vilket är sämre än det bästa tänkbara för A (dvs. B väljer b_1 och A svarar med a_1). Om vi antar möjligheten till hot i spelteoretisk mening kan A hota med a_2 om B väljer b_1 (och samtidigt lova a_1 om B inte väljer b_1). Utfallet blir fördelaktigare för A men ofördelaktigare för B, om hotet görs trovärdigt och framgångsrikt jämfört med det utfall som

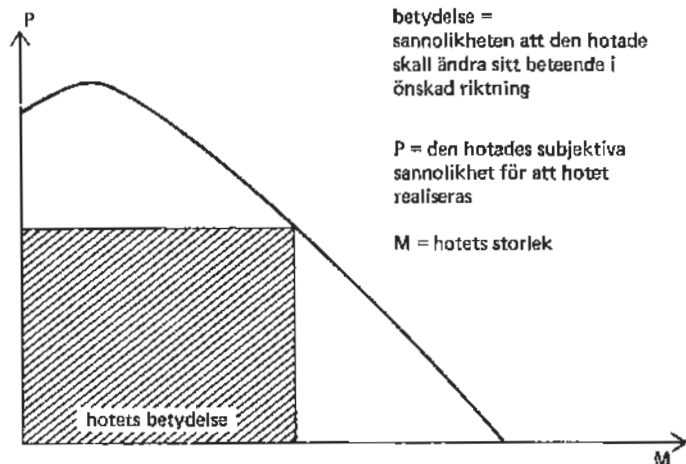


Fig. 17. Samband mellan ett hots betydelse, trovärdighet och storlek.

enligt exemplet kommer till stånd i icke-hot-situationen.

Exemplet visar också att om B trots hotet väljer b_1 så blir utfallet sämre för den hotande parten om hotet realiserar än om det inte realiserar (åtminstone utvärderat med spelspecifika utvärderingskriterier). Samma är förhållandet för den hotade parten, dvs. utfallet av det realiserade hotet tillhör inte avtalsmängden.

De här omtalade nyttomässiga egenskaperna hos det spelteoretiska hotet gör att det måste göras trovärdigt för att fungera som ett effektivt taktiskt vapen i en förhandling. Vi har i detta sammanhang samma problem som vi diskuterade i samband med icke-betingade uppbindningar. Det förtjänar framhållas att skillnaderna mellan hot och "vanliga" obetingade uppbindningar inte skall överdrivas.

Möjligheten att göra ett hot trovärdigt är beroende av en rad faktorer. Vad som nedan sägs är bara exempel på sådana faktorer.

K. E. Boulding säger att sannolikheten för att den hotade skall ändra sitt beteende i av den hotande önskad riktning

(= hotets betydelse) har två dimensioner: å ena sidan hotets storlek, dvs. de negativa konsekvenser som blir följden för den hotade om hotet realiseras, och å andra sidan den hotades subjektiva sannolikhet för att hotet verkligen realiseras. Enligt Boulding är hotets betydelse lika med produkten av den omtalade subjektiva sannolikheten för att hotet realiserar (kallas p nedan) och hotets storlek (kallas M nedan). Vidare finns enligt Boulding ett samband mellan p och M . Detta samband visas i fig. 17.¹⁶

Av figuren kan man utläsa att enligt Boulding medför mycket små hot en viss risk att inte tas på allvar (= låg trovärdighet). Vid ett visst M -värde är p maximalt för att sedan avta med stigande M . Mycket stora hot (mätt i M) leder till låg trovärdighet och därmed till liten betydelse. Det finns ett värde på hotets storlek sådant att hotets betydelse för detta är störst, dvs. det existerar ett optimalt värde på hotets storlek.

För Boulding är alltså hotets storlek en väsentlig faktor för hotets trovärdighet (i betydelsen sannolikheten p).

Som vi kan se i fig. 16 är enligt Boulding hög trovärdighet hos hotet inte tillräckligt för att det skall vara "effektivt" i den meningen att det skall förändra den hotades beteende. För detta krävs dessutom vissa värden på hotets storlek.

Hot av typen "straightforward notbluffs". En typ av hot, som faller utanför den spelteoretiska referensramen, är de som Stevens kallar *straightforward notbluffs* och som vi här kan kalla "raka icke-bluffar".¹⁷ Dessa innebär att den "hotande" parten anger att han kommer att välja ett visst handlingsalternativ, om motparten inte vidtar vissa av den hotande parten önskade åtgärder. Så långt är det ingen skillnad mellan denna typ av hot och det spelteoretiska hotet. Skillnaden gäller endast de nyttomässiga konsekvenserna av ett realiserande av hotet. Vid denna typ av hot är det helt i enlighet med den hotande partens preferenser att välja den av hotet angivna strategin även om den hotade inte anpassar sitt handlande enligt hotets syfte.

I den spelteoretiska referensramen betraktas sådant beteende inte som hot, då det enligt spelteorins vanliga antaganden anses "självlart" att en part i en viss situation väljer den strategi som ger honom den största utdelningen i nytta (givet vissa beteenderegler för att ta hänsyn till spelosäkerheten). Mitt skäl till att ta upp denna typ av hot här är följande. Medan man i den spelteoretiska referensramen endast beaktar olika utfalls nyttomässiga konsekvenser för parterna, kan man i en "verklig" förhandling göra en klar skillnad mellan utfall som är överenskommelser om en omfördelning av förhandlingsobjektet och övriga utfall. Detta speglar alltså en skillnad i innehållsligt avseende mellan utfallen.

En väsentlig typ av utfall blir då det gränssfall av utfallen av den senare typen, som är det bästa respektive part kan garantera sig utan att göra en överenskommelse med motparten om en omfördelning av förhandlingsobjektet. De beslut som leder till utfall av denna "gränstyp" är exempel på vad vi kallar "raka icke-bluffar". Karaktären av hot ges dessa åtgärder genom att de kan realiseras ensidigt av respektive part och att de kan antas vara relativt ofördelaktiga för inotparten om de realiseras.

Ett exempel. Parterna K och S förhandlar om ett pris på en bil. K är köpare och kan skaffa en lika bra bil hos en annan säljare för 10 000 kr. S är säljare och har en annan spekulant, som är beredd att betala 9 000 kr för bilen. Dessa priser kan här anses motsvara parternas säkerhetsnivåer.

Varje överenskommelse om ett köp är ett utfall av typen fördelning av förhandlingsobjektet. Parterna kan i denna situation hota med att inte träffa en överenskommelse om bilaffären. För K gäller att han kan hota med att inte köpa bilen om priset blir 10 000 kr eller mer. Detta är då ett exempel på ett hot av typen "rak icke-bluff".

Löften

Enligt Schelling representerar löften en typ av taktik såtillvida att ett löfte kan beskrivas som en uppbindning till motparten i en förhandling. Enligt Schelling gäller vidare att

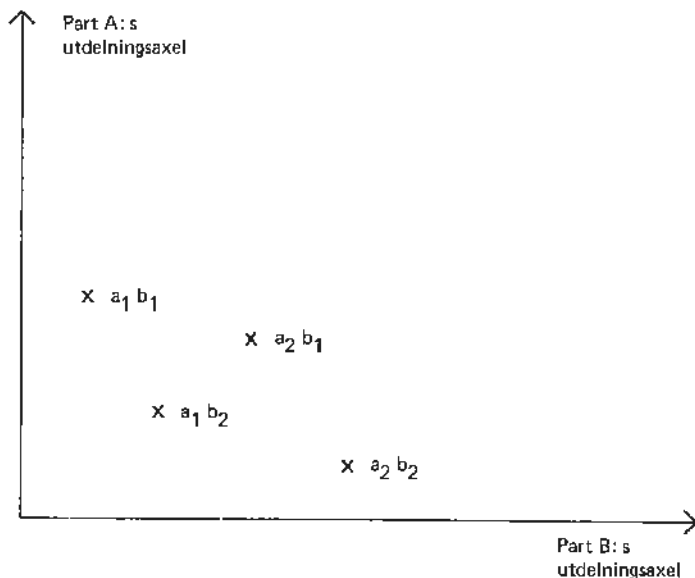


Fig. 18. Illustration av löftestaktiken.

"ett löfte är nödvändigt var gång den ena eller båda parternas slutliga handlande är utom den andres kontroll. Löften är nödvändiga vid varje tillfälle då det finns ett incitament att luras."¹⁸ De karakteristiska dragen av löften framgår av fig. 18.

I fig. 18 ser vi ett koordinatsystem med axlarna symboliserande parternas nytta för de potentiella utfallen, som är a_1b_1 , a_1b_2 , a_2b_1 och a_2b_2 . Dessa utfall är resultatet av parternas val av handlingsalternativ. Part A kan välja mellan a_1 och a_2 och part B kan välja mellan b_1 och b_2 .

I fig. 18 är parternas "maximin" a_1b_2 . Ingen av parterna kan hota den andre med något värre än a_1b_2 . Båda parter kan emellertid tjäna på att välja a_2 respektive b_1 , som leder till a_2b_1 , vilket är bättre än a_1b_2 för båda. Detta kräver dock att parterna kan ge varandra bindande löften om att faktiskt välja just dessa handlingsalternativ. Det omtalade in-

citamentet att luras finns här nämligen för båda parter. Givet att B lyckas få A att välja a_2 så har han ett incitament att själv välja b_2 med resultatet a_2b_2 . På samma sätt gäller att A har ett incitament att välja a_1 om han lyckas få B att välja b_1 .

Löftestaktiken rymmer sålunda samma problem om trovärdighet som vi diskuterat tidigare i samband med andra typer av uppbindningar.

Påverkan av motpartens kunskap om partens egen preferensfunktion

De tidigare diskuterade tvingande taktikerna har varit avsedda att påverka motpartens bild av vad parten själv kommer att vidta för åtgärder i framtiden. Därigenom har de direkt enligt våra definitioner påverkat motpartens nåbarhetsfunktion. Denna markerade vi som beroende av parternas val av taktikblandningar i förhandlingen. Går vi längre tillbaka i våra härledningar erinrar vi oss att det finns samband mellan en parts preferensfunktion och hans val av taktikblandning. På detta sätt kan vi se en kedja av samband från den ena partens preferenser via den bild som motparten har av dessa och motpartens bedömning av partens taktikblandning och slutligen till motpartens upplevelse av sin nåbarhetsfunktion. En möjlig tvingande taktik för en part blir därför att försöka påverka motparten i fråga om dennes uppfattning om partens egna preferenser.

Ett exempel på denna typ av taktik är när en part försöker sprida information som ger en felaktig uppfattning om partens sätt att utvärdera utfallen och de resultat han kommer till.

Som ett annat exempel kan vi välja vad vi skulle kunna kalla en konsekvensbeskrivande taktik, som innebär att en part för motparten framhåller att ett visst aktuellt potentiellt utfall i form av ett förslag till överenskommelse medför en rad negativa konsekvenser för parten utöver dem som motparten beaktar i sitt sätt att argumentera. En sådan metod kan alltså om den lyckas medföra att motpartens nåbarhets-

funktion förändras och att överenskommelsen får ett fördelaktigare utseende för parten än vad det annars skulle ha fått.

Det första exemplet här speglar det fall där parten försöker påverka motpartens bild av partens egen preferensfunktion genom att framhålla eller förtiga faktorer i partens utvärderingskriterier. Det andra exemplet däremot speglar mer det fall då parten försöker modifiera motpartens bild av förhandlingsomgivningen.

Vi kan nu avsluta vår genomgång av de tvingande taktikerna med att konstatera att samtliga på ett eller annat sätt varit avsedda att påverka motpartens närbarhetsfunktion. Vi skall nu övergå till att behandla den andra typen av informationsförändrande taktiker, nämligen vad vi kallar övertalande taktiker.

Övertalande taktiker

Uppbindningstaktikerna syftar till att påverka motpartens uppfattning om vilka positioner parten kommer att inta i förhandlingen. Resultatet av dessa taktiker syns i de sannolikhetsvärden som motparten åsätter alternativa potentiella utfall under förhandlingens gång, dvs. före och efter det att parten har bundit sig till något visst alternativ.

En annorlunda taktisk ansats är att försöka påverka motpartens värdering av de potentiella utfallen utan att samtidigt försöka påverka de sannolikhetsvärden han åsätter dem. Detta kallar vi övertalning.

Övertalning eller övertalande taktiker är de åtgärder som är avsedda att påverka motpartens preferensfunktion, dvs. den nytta som han tilldelar de potentiella utfallen av förhandlingen. Även i detta avsnitt skall jag föra diskussionen huvudsakligen i form av ett referat av vad andra författare har skrivit i detta sammanhang.

På ett mer abstrakt plan kan vi urskilja ett antal olika sätt på vilka ett försök till övertalning kan ske i en förhandling. Dels kan vi börja med våra tidigare distinktioner mellan motpartens beskrivning av de faktiska förhållandena i

förhandlingsomgivningen och hans utvärderingskriterier. Ett försök till övertalning kan alltså enligt detta synsätt karaktäriseras av att det antingen avser att förändra partens bild av omgivningen eller att påverka hans mer grundläggande värderingar. I det förra fallet kan vi tala om en typ av konsekvensbeskrivande taktik liknande den vi talat om tidigare, där den övertalande parten framhåller en rad positiva eller negativa drag hos de konsekvenser som olika aktuella utfall kan leda till. Denna typ av övertalning har alltså delvis en "saklig" karaktär eftersom den baseras på "objektivt" fastställbar information. Själva urvalet av information är däremot givetvis starkt taktiskt betingat.

För det andra kan vi särskilja den typ av övertalning som försöker framhålla negativa sidor hos motpartens egna förslag från den typ som försöker minska hans motstånd mot den övertalande partens förslag till överenskommer.

Övertalning har också ett samband med en typ av tvingande taktiker som vi diskuterat tidigare, nämligen hot. I detta sammanhang innebär övertalning försök av parterna att förändra tolkningen av vad som är ett aktuellt hots "faktiska" M-värde, dvs. den skada som hotet är avsett att skapa för den hotade. En liknande metod är för den hotade att framhålla att han har sekundära hot som svar på den hotande partens åtgärder för den händelse hotaren skulle genomföra sitt hot, alltså en typ av "mothot" eller betingade hot. På detta sätt kan parterna skapa, eller åtminstone gesken av att skapa, kedjor av betingade hot, som om de realiserar leder till ett visst mer eller mindre väldefinierat utfall. Man kan anta att ju längre dessa kedjor av vanliga och betingade hot är, desto osäkrare blir parternas uppfattning om det slutliga utfallets nytta för sig och motparten. Härigenom ökas förutsättningarna för användande av nytto-modifierande taktiker.

Informationssökande och informationsdöljande taktiker

Informationssökande taktiker kan avse motpartens preferensfunktion och dennes upplevelse av sin närbarhetsfunktion lik-

som olika former av "sakinformation" och information som parten behöver för att bestämma sin egen närbarhetsfunktion.

Informationsdöljande taktiker kan avse partens egen preferensfunktion och närbarhetsfunktion liksom information om de "faktiska förhållandena", dvs. sakinformation.

Enligt mitt synsätt är sökandet och döljandet av sakinformation relevant endast i den utsträckning som denna information ingår i det informationsunderlag som ligger till grund för parternas bestämning av sina preferens- och närbarhetsfunktioner.

Låt oss nu mer konkret ange målet för dessa taktiker.

Vi börjar med de *informationssökande* taktikerna. Dessa syftar till att ge en bild av motparten och en bild av andra väsentliga faktorer i förhandlingen. Bilden av *motparten* omfattar dennes preferensfunktion, närbarhetsfunktion och taktikblandningsbeslut. För att få en bild av motpartens preferensfunktion kan parten antingen gå en direkt väg och försöka få reda på motpartens värdering av de potentiella utfallen och hans acceptansgräns. Vi kan dock anta att motparten av taktiska skäl försöker dölja eller maskera denna information. Då återstår en indirekt väg för parten. Han kan försöka skaffa information om de faktorer som han antar bygger upp motpartens preferensfunktion och som definierar dennes acceptansgräns.

Preferensfunktionen är ett resultat av motpartens bild av förhandlingsomgivningen och av hans utvärderingskriterier. Förhandlingsomgivningen är i och för sig lika för båda parter, men deras bilder av den kan vara olika. Det räcker alltså inte att parten själv har *sin* bild av förhandlingsomgivningen för att bestämma motpartens preferensfunktion. Han måste också ha en bild av motpartens bild av denna omgivning. En genväg att få denna "sekundärbild" kan vara att försöka få information om de analysmodeller som han antar att motparten använder för att få sin situationsbild. Har han väl skaffat sig denna kunskap återstår problemet att få en bild av de utvärderingskriterier som motparten använder för att värdera och dra slutsatser av sin bild av de "faktiska förhållandena".

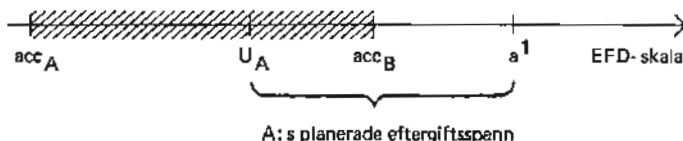
Det är mycket komplicerat att få en bild av motpartens preferensfunktion. Men detta är bara en del av den kunskap parten skulle vilja ha i ett idealiskt läge. Att ta reda på motpartens taktikblandningsbeslut är än svårare eftersom vi kan anta att motparten är utomordentligt angelägen att dölja detta beslut. En indirekt väg är att försöka studera vad motparten kan antas tro att parten själv skall välja för taktikblandning i förhandlingen, eftersom vi har antagit att parternas taktiska beslut är beroende av varandra. Kan han inte få denna information kanske han kan studera de modeller som han antar att motparten använder för att få en bild av parternas taktikblandningsbeslut.

Parten vill vidare ha en bild av motpartens upplevelse av motpartens nåbarhetsfunktion. Dessutom måste han skaffa sig sin egen bild av faktorer i *förhandlingsomgivningen* som han bedömer som intressanta, framför allt för att skapa sin egen preferensfunktion.

Jag skulle kunna gå vidare med att räkna upp en rad ytterligare kunskapsobjekt. Jag sätter dock punkt här med konstaterandet att informationssökandet i olika avseenden uppenbarligen måste vara en av de viktigaste funktionerna för en förhandlingspart. Det komplicerade är att båda parter vet detta och därför försöker dölja viss intressant information för varandra av taktiska skäl. Det är också besvärligt eftersom det föreligger ett komplicerat samband mellan parternas olika "verklighetsbeskrivningar". Många gånger kan A:s bild av B:s bild av A:s bild av B:s bild av något kunskapsobjekt vara lika intressant för A som A:s "direkta" bild av detta objekt. Sådana kedjor kan förstås göras hur långa som helst, låt vara att de efter ett tag endast får teoretiskt intresse.

Vad gäller *döljandet* av information skall vi bara konstatera att det i princip är intressant för motparten att dölja allt det som är intressant att söka för parten.

Vi skall dock senare se att det finns faktorer i många förhandlingssituationer som i stor utsträckning reducerar informationssökandets problem. Dessa faktorer är de normer som reglerar parternas beteende. Dessa normer förbjuder ofta att en part döljer viss typ av information, framför allt vad vi



 = det intervall där A tror att förhandlingsutfallet skall ligga

acc_A = A: s acceptansgräns (vid förhandlingsstarten)

acc_B = B: s acceptansgräns (vid förhandlingsstarten)

U_A = det av A vid förhandlingsstarten förväntade utfallet av förhandlingen

a^1 = A: s öppningsbud (avgivet vid förhandlingsstarten)

Fig. 19. Viktiga EFD-skalebelopp vid taktisk eftergift.

kallat information om faktiska förhållanden. Erfarenhet av en och samma motpart är också en faktor som till stor del kan minska dessa problem, dvs. den medför att precisionen i partens M-modeller blir större, vilket medför bättre bilder av motpartens avsikter och egenskaper.

En tredje faktor som underlättar en parts sökbeteende i vissa avseenden är vad vi kan kalla taktisk eller planerad eftergift.

Den taktiska eller planerade eftergiften

Den taktiska eftergiften innebär att en part medvetet avger bud som inte är egentliga förslag till överenskommelser mellan parterna och som representerar successivt växande nytta för motparten och successivt avtagande nytta för parten själv. Eller i vardagsspråk: man tar till med prutmån.

I denna framställning skall vi beskriva sådant beteende med utgångspunkt från parternas informationstillstånd.

En mer preciserad beskrivning av begreppet taktisk eller planerad eftergift ges i form av följande exempel. Vi antar att A förhandlar med B. Vi antar vidare att förhandlingen avser ett förhandlingsobjekt som kan beskrivas på endast en EFD-

skala. A öppnar förhandlingen med budet a^1 , som kan placeras direkt på EFD-skalan (fig. 19). När han avger detta bud har han gjort en bedömning av var motpartens acceptansgräns ligger och han har en uppfattning om sin egen acceptansgräns. Vi antar vidare att nyttan av förhandlingsobjektet för A är sådan att ju större EFD-skalvärdet är, desto större är nyttan. Vi antar också att det finns ett positivt utrymme mellan de båda parternas acceptansgränser, åtminstone så som A uppfattar dessa. Med dessa utgångspunkter är det rimligt att anta att part A utgår från att förhandlingen kommer att sluta med en överenskommelse som ligger mellan de båda parternas acceptansgränser. För enkelhetens skull kan vi anta att A hänför detta förväntade utfall till en fix punkt på EFD-skalan. I fig. 19 betecknar jag denna punkt som U_A . Med dessa utgångspunkter kan jag nu definiera vad som kan kallas det *planerade eftergiftsspannet*. Det är helt enkelt skillnaden mellan partens öppningsbud och det av honom vid tidpunkten för avgivandet av detta bud förväntade utfallet av förhandlingen.

Med utgångspunkt från våra antaganden och definitioner innebär alltså en "eftergift" från a^1 till det vid förhandlingsstarten förväntade utfallet inte att A lämnar förhandlingen med en känsla av att ha misslyckats utan tvärtom att han har lyckats genomföra förhandlingen på ett sätt och till ett utfall som han finner helt tillfredsställande. En successiv budgivning från a^1 i riktning mot U_A måste därför analyseras med andra utgångspunkter än de som tar sig uttryck i begrepp som hotpotential eller förhandlingsstyrka. Jag skall här beskriva den planerade eftergiften som i första hand en rent taktisk åtgärd som hänger samman med parternas kunskaps-tillstånd.

Den taktiska eftergiftens sökaspekt

Under denna rubrik skall den taktiska eftergiften beskrivas som ett medel för en part att skaffa information från motparten om dennes acceptansgräns med syftet att få ett beslutsunderlag för sitt uppbidningsheteende.

Utgångspunkten är de risker som är förenade med ett uppbindningsbeteende som inte bygger på säker information om motpartens situationsbeskrivning. En stark uppbindning vid "fel" EFD-värde kan som vi sett resultera i att förhandlingen bryter samman. Den taktiska eftergiften är den åtgärd parten tillgriper för att undvika sådana felaktiga uppbindningar.

Målet för informationsinsamlandet är givetvis att få en säker prognos över var på EFD-skalan motpartens acceptansgräns ligger. Kunskapen om denna är viktig eftersom det kan antas vara part A:s mål att göra en fast och bindande uppbindning så nära denna som möjligt för att därigenom tillförsäkra sig så stor del av förhandlingsobjektet som möjligt utan att samtidigt försämra relationerna mellan parterna.

Hur kan då en part med hjälp av taktisk eftergift förbättra sin prognos över motpartens faktiska acceptansgräns? Svaret ligger i hans sätt att utvärdera motpartens reaktioner på de successiva "eftergiftsbud" som han avger när han närmar sig från a^1 till det förväntade utfallet av förhandlingen. För att kunna tolka dessa reaktioner måste parten ha en uppsättning M-modeller.

De bud som motparten antas reagera på beskrivs i modellen här i två dimensioner, nämligen

1. budets belopp i EFD-skaltermer
2. den grad av uppbindning som kommuniceras samtidigt med beloppet.

Genom att successivt variera buden i dessa dimensioner kan parten "lura ut" vad som är gränsen för vad motparten kan acceptera.

När jag här uppmärksammat A:s utvärdering av B:s reaktioner har jag inte gjort några speciella antaganden om vad dessa reaktioner består i. B kan svara på olika sätt beroende på vilken taktikblandning han tillämpar. Han kan t.ex. själv tillämpa taktisk eftergift, varvid parterna kanske närmar sig varandra växelvis och successivt. När A utvärderar B:s reaktioner måste han alltså ha någon form av antagande om vilken taktikblandning B tillämpar. Det kan givetvis — framför allt i början av förhandlingen — vara svårt att säkert be-

stämma detta. Denna svårighet leder in på en annan aspekt hos den taktiska eftergiften, nämligen dess *döljande* funktion.

Den taktiska eftergiftens dölja-aspekt

Vi såg i det förra avsnittet hur kunskap om motpartens acceptansgräns är fördelaktig som underlag för uppbindningsbeslut. Den stora betydelsen av kunskap om motpartens acceptansgräns gör det självfallet också väsentligt för en part att *dölja* sin egen faktiska acceptansgräns och försöka skapa en bild av denna hos motparten som leder till att dennes upplevelse av sin närbarhetsfunktion påverkas och att motparten genom sin bristande kunskap medverkar till en överenskommen om ett utfall som är sämre, sett från motparten, än vad han skulle kunna antas acceptera med full kunskap om den första partens faktiska acceptansgräns.

Genom att börja budgivningen vid ett bud skilt från den egna acceptansgränsen och genom successiv "reträtt" kan part A i vissa fall med hjälp av varierande grad av uppbindning tänkas dölja sin faktiska acceptansgräns för motparten B, dvs. den taktiska eftergiften får också en döljande funktion vad avser den egna acceptansgränsen.

Sammanfattningsvis gäller alltså att part A väsentligen vill dölja sin egen preferensfunktion i den begränsade betydelsen av var hans acceptansgräns ligger på EFD-skalan. Härigenom "döljer" han också gränserna för motpartens närbarhetsfunktion.

Om eftergiftsprofiler och mätning av graden av taktisk eftergift

Vi har nu beskrivit den taktiska eller planerade eftergiften från en given parts synpunkt. Den taktiska eftergiften är alltså *en* tillgänglig valbar taktik som kan vara ett olika tungt vägande inslag i partens taktikblandning.

Hur stor den taktiska eftergiften är kan i begränsad utsträckning i efterhand utläsas ur förhandlingens eftergiftspro-

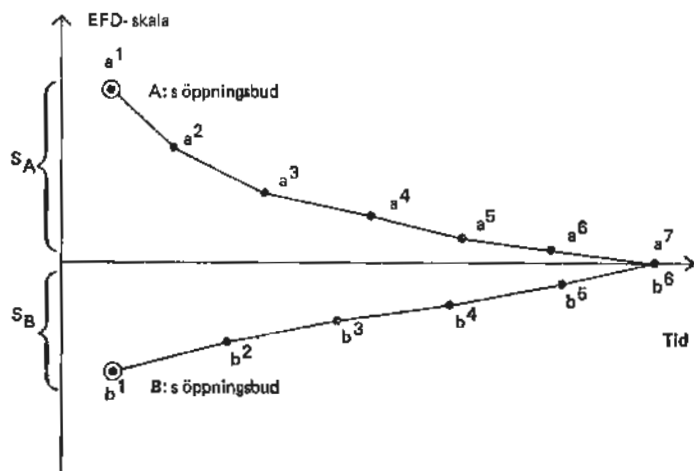


Fig. 20. Eftergiftsprofil.

fil. Innebörden i detta begrepp framgår av fig. 20, där vi ser en vertikal EFD-skala graderad i de enheter som förhandlingens bud anges i (t.ex. kr/tim. i en löneförhandling). Horisontellt har jag markerat en tidsaxel. Jag har låtit denna skära EFD-skalaxeln i det skalvärde på den senare som motsvarar förhandlingens överenskommelse. Öppningsbuden har inringats.

Problemet med eftergiftsprofilerna är att de inte separerar de "planerade eftergifterna" från de övriga eftergifter som parten av ett eller annat skäl tvingas göra. Vad vi kan utläsa ur profilerna är endast nettoeffekten av dessa båda typer av eftergifter.

Om vi betecknar part A:s partsspecifika planerade eftergiftsspänn med k_A och skillnaden mellan det av A förväntade och det faktiska utfallet med e_A kan vi fastslå att det totala partsspecifika eftergiftsspannet är $S_A = |k_A + e_A|$. Det är detta belopp vi kan bestämma genom efterhandsanalys av förhandlingar.

I en ideal teori för förhandlingar skulle man önska säkra

SYFTE MED AVSEENDE PÅ INFORMATION	TYP AV INFORMATIONSOBJEKT	FÖRUTSATT TYP AV OSÄKERHET
Förändra övertalande tvingande	Motpartens preferensfunktion	Preferensosäkerhet
	Motpartens närbarhetsfunktion	Spelosäkerhet
Söka	Motpartens preferensfunktion	Motpartsosäkerhet
	Motpartens upplevelse av sin egen närbarhetsfunktion	Motpartsosäkerhet
	Partens egen närbarhetsfunktion	Spelosäkerhet
	Sakinformation	Omgivningsosäkerhet
Dölja	Partens egen preferensfunktion	Preferensosäkerhet
	Motpartens närbarhetsfunktion	Spelosäkerhet

Fig. 21. Författarens taktiktypologi.

mätmetoder för att mäta *dels* det planerade eftergiftsspannet, *dels* övriga delar av det totala eftergiftsspannet.

Många gånger kan man med visst fog förenklat anta att i en förhandling, där parternas *S*-värden är stora, detta är liktydigt med att parten tillämpat en taktikblandning där den taktiska eftergiften är ett väsentligt inslag.

Man kan anta att olikheter i de planerade eftergiftsspannens storlek hänger samman med en rad olika variabler i förhandlingssituationen. Vad jag i detta kapitel har sagt om den taktiska eftergiftens betydelse från kunskapssynpunkt skulle kunna formuleras som att ju mer parterna tror sig veta om motpartens preferenser m.m., desto mindre blir betydelsen av den taktiska eftergiften och alltså också desto mindre det totala eftergiftsspannet. Men detta är förstås bara *ett* sätt att se på den taktiska eftergiften. Den kan också analyseras från andra utgångspunkter. Den kan t.ex. ses som ett institutiona-

liserat sätt att förhandla, dvs. mer som ett uttryck för ett visst normreglerat beteende än som ett målmedvetet sätt att förhandla effektivt.

Jag skall inte här längre uppehålla mig vid den taktiska eftergiften utan bara konstatera att den är en intressant typ av taktik och den är enligt min mening en mer ändamålsenlig och seriös förhandlingsmetod än vad som speglas i ord som "hästhandel", som ibland används för att beskriva detta fenomen.

En taktiktypologi

Jag kan nu knyta samman de olika diskuterade taktikerna till en typologi, som är baserad på deras syfte med avseende på kommunikationen i förhandlingen, deras informationsobjekt och den typ av osäkerhet de förutsätter för att vara ändamålsenliga. Denna taktiktypologi är sammanställd i fig. 21.

7. Rollbegreppet i förhandlingssammanhang

Låt oss börja detta kapitel med en kort tillbakablick på den tidigare diskussionen. När vi började vår diskussion om en parts beteende i en förhandling sade vi att detta skulle analyseras med utgångspunkt från partens "egenskaper". Vi har diskuterat en del av dessa "egenskaper", nämligen vad vi betecknade som partens analysmodeller och hans utvärderingskriterier av olika slag. Vi har också fastslagit att det var möjligt att dela in partens beteende i analys, taktiska beslut och kommunikation. I samband med diskussionen av kommunikationen i en förhandling presenterade jag också en översikt av en del olika taktiker som enligt litteraturen kan väljas av en part för att försöka få till stånd en så fördelaktig överenskommelse som möjligt. Låt oss nu i detta kapitel gå tillbaka till ännu en egenskap som jag antar vara av vikt när man vill studera partsbeteende och som jag antar direkt inverkar på parternas faktiska beteende. Vi kallar denna egenskap för partens rollinpplevelse.

Rollbegreppet intar en central ställning i den moderna socialpsykologin. För att jag skall kunna beskriva vad detta har för betydelse i förhandlingssammanhang måste jag först litet mer allmänt behandla innebörden av och konsekvenserna av detta begrepp.

Det socialpsykologiska rollbegreppet

I varje organisation urskiljer vi ett antal olika positioner. Varje position är relaterad, mer eller mindre direkt, till de andra positionerna i organisationen liksom till positioner i andra organisationer. Förmanspositionen är t.ex. relaterad till positio-

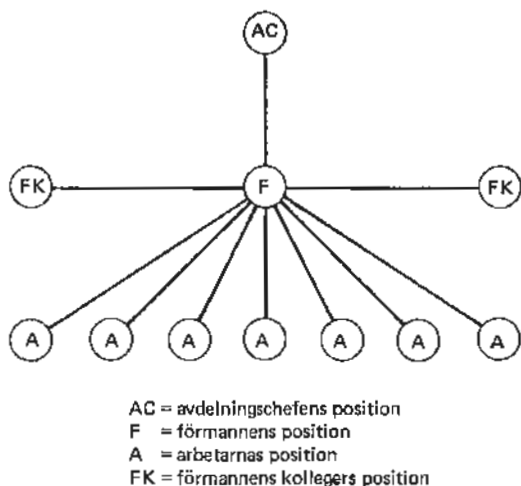
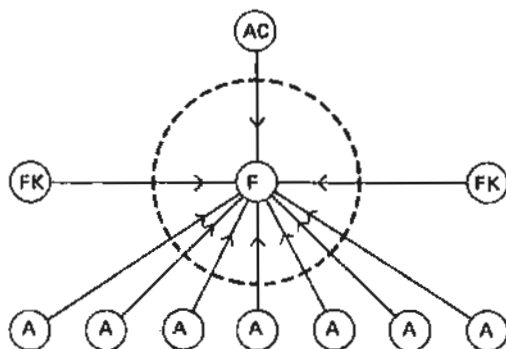


Fig. 22. Ett exempel på en position i en organisation betraktad med avseende på dess relationer till andra positioner i samma organisation.

ner som innehas av arbetare i samma avdelning av organisationen, men den är också relaterad till andra förmanspositioner och till högre chefspositioner. I fig. 22 visar jag denna tankegång. Som vi ser där kan man beskriva den studerade positionen, i vårt fall förmanspositionen, som de relationer denna har med andra positioner. I exemplet antar vi att förmannen har direkta relationer med sju underordnade arbetare och med två kolleger i andra avdelningar liksom med avdelningschefen i den avdelning där han arbetar.

Positionerna i en organisation är många gånger intressanta i sig. Med tanke på vår fortsatta diskussion är det dock intressantare att koncentrera uppmärksamheten på det beteende som är förknippat med de respektive positionerna. Vi kan alltså säga att med varje position förknippas en viss typ av aktiviteter eller ett visst förväntat beteende. Dessa aktiviteter eller detta förväntade beteende har egenskapen att oberoende av vilken individ som innehar positionen så antas han



Beteckningarna har samma innebörd som i fig. 21. Den streckade cirkeln markerar förmansrollen. Pilarna markerar förväntningar på förmannen vad gäller hans beteende såsom innehavare av förmanspositionen.

Fig. 23. Ett exempel på det socialpsykologiska rollbegreppet.

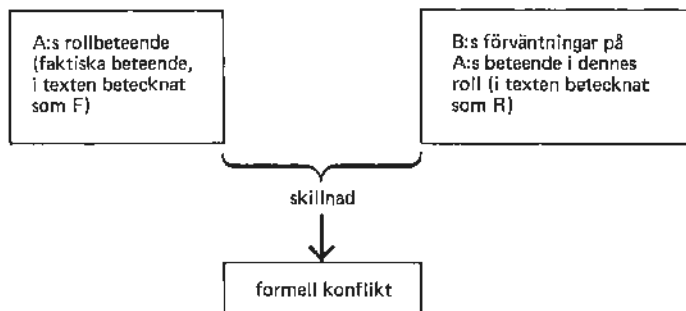
utöva just detta beteende. Summan av detta förväntade beteende är vad man i socialpsykologin brukar kalla en *roll*.¹⁹

Arbetarna på den nyss nämnda förmannens avdelning har förväntningar på hur hans beteende skall gestalta sig. Vi vet också att hans kolleger liksom hans chef har sådana förväntningar på hans beteende. Alla dessa förväntningar beskriver alltså förmannens roll. I fig. 23 har jag markerat de omgivande positionsinnehavarnas förväntningar på förmannen som pilar riktade mot honom. Dessa pilar har ringats in med en streckad cirkel som här får markera förmansrollen.

Genom att använda rollbegreppet vid analys av social interaktion kan vi "upptäcka" eller "se" en del skeenden som annars inte låter sig beskrivas lika lätt. Jag skall nu visa några exempel på detta.

Rollbeteendet och rollen

Rollen definierade vi med utgångspunkt från förväntningarna från de relaterade positionsinnehavarna. Om vi ser dessa



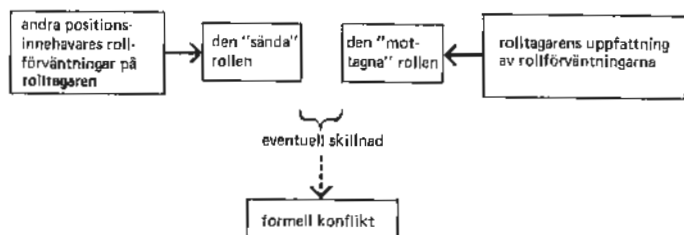


Fig. 25. Skillnaden mellan sänd och mottagen roll som en möjlig orsak till formella konflikter.

sändaren". Detta kan innebära att rolltagaren tror att han infriar de förväntningar som riktas mot honom i den speciella situationen men att han inte gör det. Rollsändaren är alltså den eller de personer som har förväntningar på rolltagarens beteende och det är denne eller dessa som genom sina förväntningar definierar rollen. Överförandet av förväntningar och uppfattandet av dem är dock en komplicerad social företeelse, och vi kan därför med skäl anta att man ofta kan finna skillnader mellan den "sända" rollen — alltså "summan" av förväntningarna — och den "mottagna" rollen — alltså det sätt som dessa förväntningar uppfattas på av mottagaren. Jag beskriver denna tanke i fig. 25.

I fig. 25 har jag genom en streckad pil markerat att en eventuell skillnad mellan den sända och den mottagna rollen kan vara en faktor som resulterar i en formell konflikt.

Rollkonflikter

Hittills har jag fört diskussionen som om en roll — oavsett om vi tänker på den sända eller den mottagna rollen — vore att betrakta som en enda homogen enhet. För att återgå till vårt tidigare exempel med förmannen har vi antagit att avdelningschefen, förmanskollegerna och arbetarna har lika förväntningar på förmannens beteende. Ett sådant antagande är givetvis ofta alltför snävt. I just det specifika exemplet med förmannen kan vi med fog anta att det finns en rad

skillnader i de förväntningar som riktas mot honom från de olika positionerna i hans omgivning. Låt oss t.ex. anta att avdelningschefen förväntar att förmannen skall använda en ganska hård ledarstil i relation till de underordnade arbetarna och relativt noga kontrollera deras arbete, men att arbetarna själva förväntar att hans ledarskap skall baseras på delegerande av en rad beslut om hur arbetet skall utföras till arbetarna själva. Dessa förväntningar är givetvis till stor del motstridiga men de är ändå båda delar av vad som definierar förmannens roll, en roll som med dessa antaganden framstår som "omöjlig". I vissa utsatta positioner kan denna typ av motstridigheter i rollförväntningarna vara vanliga och förmansrollen brukar ofta användas som exempel på detta. Man brukar säga att en sådan oförenlighet i förväntningar skapar en *rollkonflikt* för rolltagaren.²¹ I vårt exempel bestod alltså denna konflikt i att olika individer hade oförenliga förväntningar på förmannen, men det kan givetvis också tänkas att en och samma positionsinnehavare har oförenliga förväntningar på rolltagaren vid en och samma tidpunkt. I exemplet kan vi tänka oss att avdelningschefen förväntar att förmannen skall få sin grupp att utföra ett visst arbete som kräver en viss typ av material som inte finns tillgängligt enligt de "normala" rekvisitionssätten och att han samtidigt kräver att förmannen inte skall använda andra sätt än de "normala" för att skaffa material.

Låt oss nu sammanfatta den teoretiska och allmänna delen av diskussionen om rollbegreppet. Vi har fastslagit

att rollen är det beteende som en positionsinnehavare förväntas utföra enligt andra positionsinnehavare i hans omgivning,

att rollbeteendet är det beteende som rolltagaren faktiskt utför,

att skillnader i rollbeteende och rollförväntningar kan leda till en formell konflikt,

att en formell konflikt kan bero på att rolltagaren uppfattar rollförväntningarna på ett annat sätt än de som "sänder" förväntningarna, dvs. att det finns en skillnad mellan sänd och mottagen roll,

att rollkonflikter beror på att det finns motstridigheter i de rollförväntningar som rollinnehavaren mottar.

Jag skall nu övergå till att visa vad detta har för betydelse i förhandlingssammanhang.

Förhandlarrollen

När jag i fortsättningen visar rollbegreppets betydelse i förhandlingssammanhang syftar jag på en speciell typ av förhandlingar, nämligen sådana som ibland kallas för *formella* förhandlingar. En formell förhandling utmärks av att förhandlingen förs mellan representanter för de båda parterna. Ett vanligt exempel på sådana förhandlingar är de som förs mellan arbetsmarknadens parter, där de valda eller anställda representanterna för fram arbetstagarnas respektive arbetsgivarnas synpunkter, bud m.m. När jag nu skall tala om förhandlarrollen så syftar jag alltså på en förhandlande representants roll.

Vi sade i förra avsnittet att rollen definieras genom de förväntningar som ställs på rolltagaren. Vilka är då förväntningarna på en förhandlare? I grova drag kan vi urskilja tre olika grupper av förväntningar.²² (Se fig. 26.)

För det första har vi de förväntningar som den grupp, som förhandlaren representerar, har på förhandlaren. Dessa innebär givetvis att gruppen förväntar att representanten skall åstadkomma en överenskommelse som till så stor del som möjligt beaktar gruppens intressen, dvs. att han inte "alltför lättvindigt" skall ge efter för motpartens argument och förhandlingsmetoder. Dessa förväntningar har alltså en tendens till att påverka förhandlarens beteende i en riktning mot obenägenhet till eftergifter och till att ställa stora krav på överenskommelsens innehåll.

För det andra har vi förväntningar från motparten som grupp och från dennas representant i förhandlingen. Till viss del är dessa förväntningar direkt motstridiga mot den första typen av förväntningar. Motparten som grupp förväntar givetvis att förhandlaren skall ha förståelse för motpartens argument och önsknings i förhandlingen. De förväntar att

överenskommelsen måste spegla dessa faktorer och har alltså en tendens till att påverka förhandlarens beteende i riktning mot ökad benägenhet för eftergifter och till jämförelsevis små krav på överenskommelsens innehåll. De innebär med den tidigare terminologin i vår modell ett krav på att förhandlaren skall beakta motpartens utvärderingskriterier för utfallsinnehåll (I-kriterier) när han själv utvärderar "rimliga" utfall av förhandlingen.

De förväntningar som motpartens representant har på den förhandlare vi studerar kan förutom de nu nämnda förväntningarna antas rymma en del andra. Eftersom de håda representanterna vet att de är ansvariga inför sina respektive grupper kan vi anta att de med särskilt stort eftertryck är medvetna om sitt ömsesidiga beroende. Vi kan därför anta att de har en hel del förväntningar på varandra om har förhandlingen skall föras för att den skall anses vara en förhandling i god anda. Vi antar vidare att de har förväntningar om att en överenskommelse skall komma till stånd även om detta kostar en del eftergifter och att det inte är skäligt att bara se till vad som är idealiskt sett från den egna gruppens synpunkt. Representanterna kan alltså antas ha en del "professionella" förväntningar på varandra. Dessa har en tendens till att öka förhandlarnas benägenhet till eftergifter och till att lägga grunden för en överenskommelse i förhandlingen.

För det tredje har vi förväntningar på förhandlaren från förhandlingsomgivningen. I en löneförhandling ställer "samhället" krav på att förhandlingen resulterar i "konstruktiva" och "kreativa" utfall och att man undviker utfall som kan skada de delar av samhället som inte är representerade i förhandlingen. Denna typ av förväntningar har alltså en tendens till att öka benägenheten för överenskommelser och minska tendensen till stridsåtgärder eller hot.

Jag har här talat om förväntningar av olika slag på en förhandlare. Som vi ser uppvisar dessa en ganska motstridig bild. Förväntningar från *en* grupp kan synas stå i direkt strid med förväntningar från *en* annan. Många gånger upplever nog också en förhandlare sin situation såsom fylld med rollkonflikter. En av hans uppgifter blir därför att försöka föra

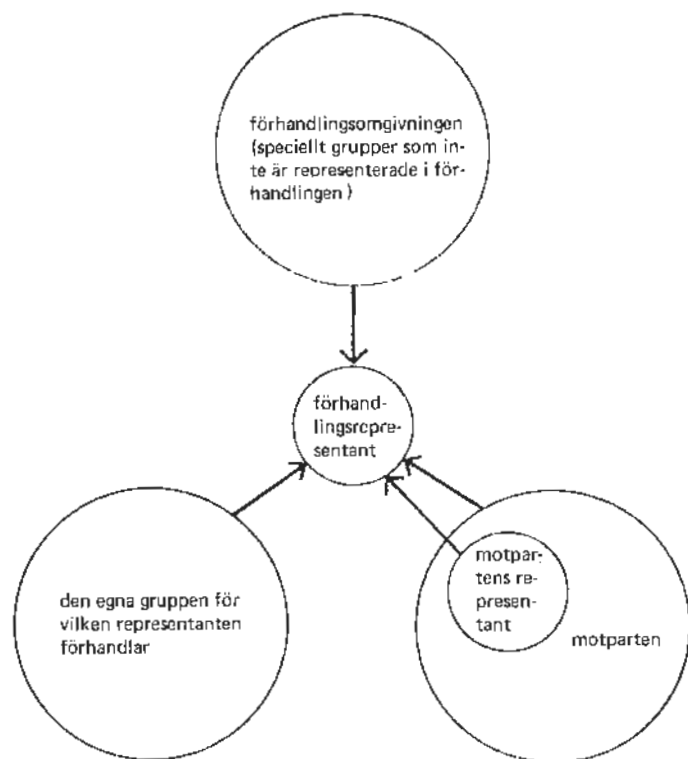


Fig. 26. Olika typer av förväntningar på en förhandlande representant.

förhandlingen mot ett resultat sådant att han på ett någorlunda tillfredsställande sätt kan tillmötesgå alla dessa olika förväntningar. I praktiken innebär detta att en förhandlande representant ofta kan antas ha en mera komplex och nyanterad uppsättning utvärderingskriterier än vad den grupp han förhandlar för har. Annorlunda uttryckt innebär detta att betydelsen av de partsrelationsorienterade utvärderingskriterierna som vi har diskuterat tidigare spelar en viktigare roll för representanten än för hans grupp och att detta resulterar i ett större hänsynstagande till motpartens och omgivningens värderingar och förväntningar.

En förhandlande representants försök att lösa sin rollkonflikt kan givetvis leda till formella konflikter. Detta innebär alltså att han anpassar sitt beteende så mycket till en av de olika uppsättningarna av förväntningar att hans beteende för en annan grupp framstår som alltför skilt från vad denna förväntar av honom.

De förväntningar som förhandlaren utsätts för är alltså ofta motstridiga och oförenliga. Man får dock inte glömma att en del förväntningar på förhandlarens betenden och de nt-fall han antas försöka åstadkomma utmärks av att de omfattas av en mycket bred del av samhället. I sådana sammanhang skulle vi kunna tala om samhällliga normer i stället för förväntningar. E. Rhenman har beskrivit en del sådana normer.²³ Han säger att följande tre normer ofta finns med i bilden i många förhandlingssituationer:

Status quo-normen, som säger att om parterna tidigare etablerat en form av samverkan så skall villkoren för den fortsatta samverkan i huvudsak ansluta sig till denna tidigare praxis.

Prejudikatsnormen som säger att om två parter tidigare har löst en viss förhandlingssituation på ett visst givet sätt, så finns det starkt stöd för krav att en senare liknande situation skall lösas på ett liknande sätt.

Kompromissnormen som säger att man skall försöka jämka ihop motstridiga bud till en kompromiss.

Dessa normer tillhör alltså det som definierar förhandlarens roll.

Låt oss sluta denna översikt över förhandlarrollen med att konstatera att den kan beskrivas som en restriktion på förhandlarens beteende. För det första medför de olika förväntningarna, inte minst de från den andra representanten, att visst taktiskt beteende är bannlyst. Ofta framväxer en uppfattning mellan förhandlare av vad som är "god förhandlings-sed". Hot och fasta uppbindingar kan tas som exempel på vad som ibland anses strida mot detta och alltså är i strid med förväntningarna från motparten. För det andra fungerar rollen som en restriktion också på innehållet av förhandlingsutfallet genom att en förhandlingspart förväntas ta hän-

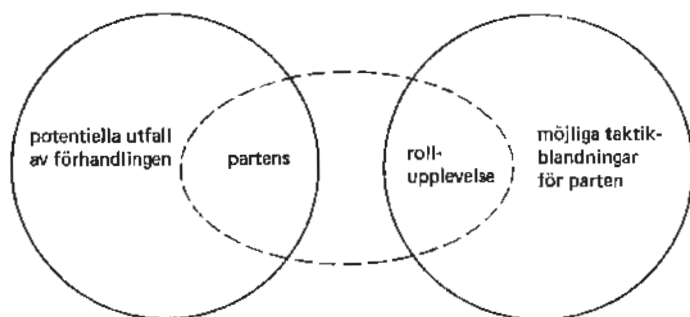


Fig. 27. En parts rollupplevelse som en avgränsande faktor vad gäller utfall av och taktiskt beteende i en förhandling.

syn till motpartens I-kriterier.

Denna tankegång illustreras i fig. 27. I denna ser vi i den vänstra cirkeln samtliga potentiella utfall av en förhandling markerade. I den högra cirkeln markeras en parts möjliga beteenden, dvs. de olika taktikblandningar han kan välja i förhandlingen. Den streckade ovalen markerar resultatet av förhandlarens rollupplevelse. Den avgränsar de utfall som han anser vara rimliga, möjliga eller skäliga i förhandlingen och den avgränsar de taktikblandningar som han kan välja utan att åstadkomma en formell konflikt med motparten, en konflikt som skulle kunna få hela förhandlingen att bryta samman.

8. Förhandlingsomgivningens betydelse för förhandlingen

Jag skall i detta kapitel helt kortfattat beröra en del faktorer i förhandlarnas omgivning som kan spela roll för deras beteende och resultatet av detta. Jag definierade tidigare helt allmänt "omgivning" i detta sammanhang som den fysiska, socio-ekonomiska och legala "verklighet" som omger förhandlingarna och jag skall nu utveckla vad jag menar med detta.

Den fysiska "verkligheten"

Låt mig börja med den fysiska "verkligheten" eller den fysiska miljön. Det är helt uppenbart att denna spelar en betydande roll genom att avgränsa det potentiella antalet utfall av förhandlingen. Vi har tidigare sagt att en förhandling bl.a. kan liknas vid en fördelningsprocess gällande en eller flera begränsade resurser. Vi sade att dessa kunde vara materiella eller immateriella, i det senare fallet t.ex. i fråga om fördelning av makt eller beslutanderätt i en organisation. Den fysiska miljön sätter en gräns för de över huvud taget tänkbara utfallen. Finns det bara ett äpple att fördela så måste varje utfall vara sådant att summan av delarna åtminstone inte överstiger äpplets storlek. Detta är självklart. Betydelsen av det är dock så pass stor att det förtjänar att framhållas. Dessa enkla förhållanden medför nämligen att många förhandlingar till en viss del karakteriseras av att parterna försöker upphäva effekten av gränserna i den fysiska miljön. Detta kan innebära att de försöker skapa nya resurser att fördela eller att de drar in allt fler resurser (= förhandlingsdimensioner) i förhandlingen än vad som från början kan synas vara behövligt. Låt oss med ett par exempel illustrera

denna tankegång.

A och B förhandlar om de explicita förhandlingsobjekten O och P. A innehar nu O men vill försöka byta detta mot P. B innehar P och är intresserad av O. Om vi antar att O och P är föremål med den egenskapen att de inte går att dela har vi i denna förhandling bara fyra utfall, nämligen

1. det bestående tillståndet — dvs. att parterna behåller sitt respektive objekt,
2. att parterna enas om att byta objekt så att A får P och B får O,
3. att A får både P och O samt
4. att B får både P och O.

Vi ser alltså att den fysiska miljön sätter en gräns för de potentiella utfallen.

Låt oss gå vidare i vårt exempel. Vi antar nu vissa egenskaper hos parternas preferenser. Antag att A är beredd att ge O för att få P men att B inte vill ge upp P för O. B antas dock i princip vara intresserad av att få O. Med dessa antaganden har vi följande situation för handen uttryckt med den terminologi som jag tidigare har introducerat:

Potentiella utfall: {O till A, P till B}; {O till B, P till A}; {O och P till A}; {O och P till B}. Låt oss beteckna det första utfallet (status quo) I, det andra (bytesutfallet) II och de övriga två III resp. IV.

A:s preferensfunktion (det bästa utfallet nämnt först): III, II (byte), I (status quo), IV.

B:s preferensfunktion: IV; I (status quo), II (byte), III.

Med våra antaganden gäller vidare:

A:s närbarhetsfunktion: I (status quo).

B:s närbarhetsfunktion: I (status quo), II (byte).

Det förefaller som om förhandlingen i detta fall skulle resultera i ett status quo-utfall. Det är dock fullt uppenbart att parterna genom att vidta vissa åtgärder på ett enkelt sätt kan komma ifrån de svårigheter som utgörs av begränsningarna

i den fysiska miljön, som i detta fall bestod av bristande delbarhet hos förhandlingsobjekten. En sådan förändring kan i detta fall bestå av att A erbjuder sig att till B lämna ytterligare objekt som ersättning för P förutom O. På så sätt kan man uppnå samma effekt som om P vore delbar, och A kunde förhandla sig till delar av P för sitt innehavda objekt O. En sådan metod är utomordentligt vanlig och kommer ofta in i förhandlingar även med delbara förhandlingsobjekt. Tag t.ex. förhandlingar om bilköp. Visserligen präglas dessa av att den explicita förhandlingsdimensionen (dvs. priset för bilen) är nästan fullständigt delbar, och en överenskommelse skulle alltså från den synpunkt vi nu diskuterar frågan vara i princip uppnåbar utan att andra FHO skulle behöva tillgripas. Ändå introducerar säljaren ofta andra FHO som plådar, nya däck om bilen är begagnad eller olika utrustningsdetaljer. I princip är dessa extra förhandlingsobjekt förstås direkt översättbara till kronor och ören för parterna och de torde i regel inte användas för att reducera nackdelarna av bristande delbarhet hos det primära förhandlingsobjektet. Jag avstår här från att gå in på vilka andra teoretiska skäl som kan tänkas ligga bakom ett sådant förfaringssätt och lämnar denna diskussion med att konstatera att "objektskomplettering" i en förhandling åtminstone ibland följer av begränsningar i den fysiska "verklighet" som omger förhandlarna.

Ett annat sätt som parterna kan använda för att upphäva eller kompensera sig för begränsningar i den fysiska miljön är att helt enkelt förändra den tillgängliga resursmängden. De kan *skapa* nya resurser genom sitt samarbete. Låt oss ta ett exempel: Vi har två personer, A och B. A äger en båt men inga fiskredskap. B äger fiskredskap men ingen båt. Båda är hungriga och vill försöka stilla sin hunger genom den fisk de tror sig kunna få om de slår ihop sina utrustningar. I detta fall kan alltså parterna genom sitt samarbete skapa nya resurser. Vi kan betrakta den nya resursen som "möjligheten att fånga fisk" eller rent av den fångade fisken som sådan. Nästa problem för A och B är hur den fångade fisken skall fördelas men det är en annan fråga.

Sammanfattningsvis kan vi säga att begränsningar i den

fysiska "verkligheten" kan minskas på två sätt. Vid bristande resursdelbarhet genom "objektskomplettering" och vid resursbrist genom samarbete för resursskapande.

Den legala "verkligheten"

Varje förhandling styrs av regler. En del av dessa regler är mycket starka och sanktioneras av samhället. Vi talar då om lagar. Det finns dock en rad andra regler eller normer som inte är lagfästa men som ändå är av utomordentlig betydelse. När jag nu talar om den legala "verkligheten" tolkar jag ordet mycket vitt och ser till den allmänt reglerande delen av förhandlares "verklighet".

Regler spelar in vid alla faser av en förhandling: dess utgångspunkter, dess resultat lika väl som på själva förhandlingskeendet. I våra tidigare termer skulle vi kunna säga att såväl det ursprungliga objektsinnehavet och partsbeteendet som utfallen styrs av regler. Jag skall utveckla denna tankegång närmare.

Varje förhandling börjar med ett visst utgångsläge. Detta innefattar bl.a. att parterna från början innehar vissa resurser om vilka man tänker förhandla. Vem som innehar vad är resultatet av en tidigare historia, men denna historia är åtminstone till vissa delar hänförlig till det regelsystem som förhandlingen förs inom. Det finns många sätt på vilka en individ kan förvärva ett visst objekt eller en viss rättighet. Köp, byte eller egen tillverkning är några exempel, låt vara att dessa är mycket vanliga metoder. Jag återkommer senare i samband med diskussionen av den socio-ekonomiska "verkligheten" till denna typ av omgivningsfaktorer.

Vad gäller förhandlingsbeteendet kan man i de flesta fall urskönja närvaron av regler för alla de faser av förhandlingsbeteendet som jag tidigare delade in detta i.

För det första finns det regler för hur parterna skall utföra sin analys. Denna fas är kanske den minst regelstyrda av de olika faserna men som exempel kan nämnas en stark norm som åtminstone i de flesta kulturer förbjuder en part att installera avlyssningsanordningar i de rum där motparten

har sina interna överläggningar eller att ge mutor till medlemmar i motpartens förhandlingsdelegation för att få kännedom om vad motpartens "egentliga" krav är. Vad gäller analyserandet av vad vi kallade faktiska förhållanden föreligger liknande regler. I en arbetsmarknadsförhandling kan vi tänka oss regler för hur parterna tillåts eller inte tillåts skaffa väsentligt informationsunderlag. Olika typer av spionage eller köp av viktiga fakta är oftast bannlysta. I andra sammanhang kan spionage för att skaffa fakta inför en förhandling visserligen vara "förhjudet" men ändå frekvent. Så torde vara fallet i storpolitiska sammanhang, t.ex. vid nedrustningsförhandlingar, förhandlingar för kärnvapenstopp eller eld-upphör.

För det andra finns det regler för de taktiska besluten. Jag tänker närmast på regler som anger vilka av de valbara taktikblandningarna som en part enligt dessa regler tillåts använda. I en förhandling på den svenska arbetsmarknaden är t.ex. strejkvapnet förbjudet i lag om förhandlingen avser tolkningen av ett tidigare ingånget och gällande avtal. I en avtalsförhandling för ett nytt avtal gäller andra regler. I en sådan är strejkstrategin i princip tillåten.

Dessa båda senare exempel speglar dock bara lagdelen av de regler som parterna handlar under. Dessutom tillkommer en rad normer eller regler för hur en förhandling skall gå till som inte är befästa i lag men som ändå kan vara utomordentligt starka. Det finns regler för hur ett "rimligt" öppningsbud skall se ut, hur starka uppbindingar som tillåts i olika faser i en förhandling, regler som stipulerar om hot är tillåtna eller inte alldeles oberoende av vad som sanktioneras i lag eller inte. Denna senare typ av regler är förstås ofta specifika för en ganska liten mängd av situationer. Vi kan på goda grunder anta att det finns olika informella "spelregler" för hur en förhandlare skall bete sig om han förhandlar för en fackförening för byggnadsarbetare i Sverige eller om han förhandlar för en motsvarande organisation i USA. (I del II av denna bok redovisar jag några erfarenheter från byggnadsindustrin i Sverige.)

För det tredje finns det regler som anger hur parternas

kommunikation med varandra skall se ut. Dessa regler överlappar reglernas val av taktikblandning, eftersom kommunikationen kan ses som en del av det taktiska beteendet. I många sammanhang finns det ofta informella men mycket starka regler som förbjuder parterna att ge falsk information till varandra om faktiska förhållanden, men samtidigt saknas det kanske regler som på ett motsvarande sätt förbjuder parterna att lämna oriktiga uppgifter om de egna avsikterna eller acceptansgränserna i förhandlingen. Man får t.ex. bluffa om sig själv men inte om vad man vet om de förhållanden som förhandlingen berör i övrigt. Sådana regler behöver inte bara beröra om man får lämna medvetet falsk information eller inte. De kan reglera vilken information man får dölja för motparten och vilken man "bör" lämna — om man nu har den. (Även i detta fall har jag en del empiriska erfarenheter som redovisas i kap. 14.)

Låt mig sluta detta avsnitt med att referera till vad som sades i kapitlet om roller. Där nämnde jag en del normer som är av relativt generell giltighet men som ändå inte har karaktären av lagar. På sätt och vis speglar rollbegreppet och den legala "verkligheten" samma saker. Skillnaden är den att vi ställer olika saker i förgrunden när vi talar om roller och när vi talar om regler. I det första fallet ser vi mer till den enskilda förhandlarens upplevelse av sin situation. I det senare ser vi mer till faktorer i omgivningen som sådan.

Den socio-ekonomiska "verkligheten"

Jag har tidigare markerat att det ofta är svårt att dra entydiga gränser mellan olika begrepp. Jag finner det dock ändå meningsfullt att arbeta med en rad distinktioner eftersom dessa — låt vara att de alltså överlappar varandra — kan peka på intressanta fenomen som annars inte skulle komma under belysning. Jag framhåller detta eftersom den tredje "verklighet" jag nu skall behandla till stor del speglar det som jag har tangerat i de tidigare avsnitten i detta kapitel. Regelsystem i en förhandlingsomgivning är ju ett utmärkt exempel på vad man skulle kunna kalla "sociala" faktorer.

Som vi såg var också gränserna för vad som är fysiskt uppnåeligt till viss del en fråga om samarbete eller inte samarbete, och samarbete är en i högsta grad "social aktivitet". Om alltså en stor del av den tidigare diskussionen skulle kunna falla under rubriken ovan, så har jag föredragit att här i stället bara ta fasta på ett par andra faktorer som jag vill hänföra till den socio-ekonomiska miljön. Den ena sammanhänger med parternas marknadsbelägenhet och den andra med det inflytande miljön har på parternas informationsinnehav — information i vid mening.

Med en parts marknadssituation avser jag hans relation till andra parter eller potentiella parter i partens omgivning. Marknadssituationen är här ett begrepp som är avsett att beskriva fördelningen av de knappa men önskvärda resurserna mellan förhandlingsparterna i deras utgångsläge liksom mellan andra potentiella parter som finns i förhandlarnas omgivning. Vi skulle här kunna använda pristeorins distinktioner för att beskriva olika marknadstyper. Ett av ytterlighetsfallen i den teorin är monopol-situationen som innebär att en enda "part" innehar allt av en viss knapp resurs (i pristeorin snarare att han är ensam om att bjuda ut en viss vara). Alla hans motparter är alltså hänvisade till just honom för att kunna komma över denna eller delar av denna resurs i utbyte mot en annan resurs.

Ett annat fall enligt den pristeoretiska begreppsapparaten är oligopol. I detta fall är den knappa resursen (= varan) koncentrerad till ett fåtal "parter" varav ingen är så stor att han ensam dominerar marknaden. Här har alltså "motparterna" (= köparna) en viss möjlighet att välja vilken av resursinnehavarna de vill förhandla med. Betydelsen av denna möjlighet är dock ofta begränsad. Pristeorin urskiljer också en rad andra marknadsreformer och mitt urval här är gjort bara för att illustrera dess tankegångar i detta sammanhang.

Vad betyder då marknaden för den enskilda parten? Som delvis framgått av den hittills förda diskussionen är två frågor viktiga. För det första: Hur är partens egen marknadssituation med avseende på den resurs som han bjuder ut i förhandlingen? Hur eftertraktad är den och hur knapp är den

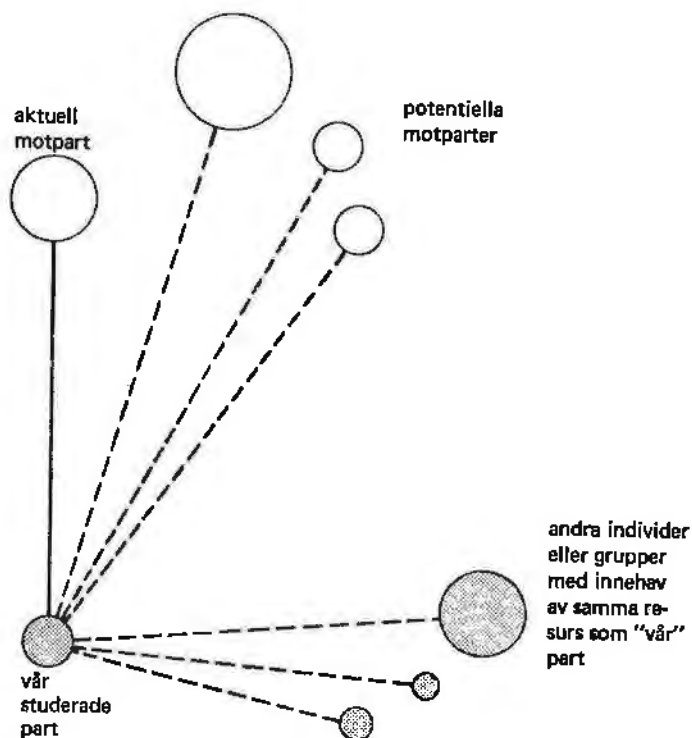


Fig. 28. En förhandlingsparts marknadssituation.

och i vilken utsträckning finns det andra individer eller grupper som innehar samma resurs? För det andra: Hur ser marknaden ut för den vara eller resurs han är ute efter i förhandlingen? Finns där många villiga motparter med denna resurs eller finns det bara en som i monopolsituationen och som dessutom inte är särskilt angelägen att förhandla för att erhålla just den resurs som den aktuella parten innehar och är villig att ge som motprestation?

De här tankarna sammanfattas i fig. 28. På den övre delen av bilden ser vi ofyllda cirklar som markerar potentiella motparter som innehar den resurs vår studerade part efter-

traktar. Storleken på cirkarna antas representera ett mått på deras innehav av den aktuella resursen. Vår studerade part markeras med en fylld cirkel, som på motsvarande sätt speglar storleken på hans totala innehav av den resurs han är beredd att ge i utbyte. De andra fyllda cirkarna markerar andra individer eller grupper som innehar samma resurs som "vår" part. Den heldragna linjen markerar att förhandling pågår mellan de två parter som förbinds med denna. De streckade linjerna sammanfattar marknadssituationen för vår studerade part. I figuren har vi bara tagit hänsyn till antalet parter med olika resursinnehav och storleken av detta. En fullständig bild skulle dock också kräva kunskap om de olika potentiella parternas villighet att förhandla, deras preferenser och kunskaper om marknadssituationen och en lång rad andra faktorer.

Den diskussion som knyter an till fig. 28 beaktar bara en sida av förhandlingsskedet, nämligen den sida som berör parternas ambitioner att genom utbyte av positivt värderade resurser (eller på annat sätt) förbättra bådassituation. Som vi konstaterat många gånger föreligger det dock en konflikt mellan parterna om hur den nya förbättrade situationen skall se ut. För att öka styrkan i sina argument för att de genom förhandlingen skapade fördelarna skall fördelas på ett för en viss part fördelaktigt sätt brukar ofta förhandlingsparter bygga upp en annan typ av resursinnehav som är avsett att öka deras förmåga att genomföra hot. Som exempel kan nämnas de strejkfonder som arbetstagarorganisationerna i Sverige bygger upp för att skapa makt bakom sina krav. De resursinnehav som bygger upp parternas hotpotential kan därför ses som marknadssituationens negativa sida och den kan många gånger vara lika viktig att studera som den tidigare diskuterade positiva sidan om man vill förstå varför en viss förhandling slutar på ett visst sätt.

Jag skall nu helt översiktligt antyda betydelsen av det inflytande förhandlingsomgivningen kan ha på en parts "informationsinnehav". Vi har tidigare diskuterat olika typer av *kunskap* en part kan antas behöva för att komma fram till ett

hyggligt förhandlingsutfall. I den diskussionen gjorde jag bl.a. en skillnad mellan kunskap om motparten och kunskap om de faktiska förhållandena. Vi antog att parten använde en rad olika "modeller" för att i sin analys få fram den kunskap han behöver. Möjligheten att få fram information som direkt eller indirekt kan leda fram till den eftersträlvade kunskapen beror dock till en del på förhandlingsomgivningen. Tag t.ex. en förhandling för köp av ett hus. Genom att taxeringsvärden och en hel del annan information, bl.a. om tidigare överlåtelser, finns tillgängliga i offentliga handlingar kan köparen skaffa sig en grundbild av vad huset kan vara värt, låt vara att det därutöver behövs en hel del information dessutom. I en förhandling om en begagnad bil kan både köparen och säljaren få tips om värdet av bilen genom att studera de större tidningarnas annonser om begagnade bilar och leta efter priset på jämförbara bilar. I en arbetsmarknadsförhandling kan ofta kunskap om konjunkturläget nu och senare vara av betydelse. Om så är fallet underlättas förhandlingen om det i omgivningen redan finns sådan information tillgänglig från olika samhällsinstanser. I en internationell förhandling kan det vara av betydelse att ha kunskap om motpartens sätt att förhandla. Om det är så underlättas förhandlingen för parten om han kan finna sådan kunskap, t.ex. hos någon instans som är sysselsatt med statsvetenskaplig forskning.

Listan på exempel kan göras nästan oändlig. Genomgående i mitt urval är dock att den kunskap som jag valt som exempel är av den karaktären att en enskild part knappast själv kan antas kunna skaffa fram den för en enstaka förhandling, åtminstone inte utan ett rätt omfattande och komplicerat analysarbete. Han är alltså till stor del utlämnad till den kunskap som i bästa fall redan finns tillgänglig i den omgivande "verkligheten".

Vi har nu bara berört den direkta kunskap som en part kan behöva. Vad som sagts gäller också för de metoder som finns tillgängliga i omgivningen för att producera denna kunskap. Tag vårt exempel med konjunkturen i arbetsmarknadsförhandlingen. Sådan kunskap förutsätter en hel del natio-

nalekonomisk teori och statistiska metoder. En arbetsmarknadsförhandling i ett samhälle med god tillgång till sådana kunskapsproducerande kunskaper kan därför antas skilja sig från en förhandling i ett samhälle utan sådan kunskap. Om vi skulle göra en studie av argumenteringen i en löneförhandling i Sverige idag med en liknande förhandling för hundra år sedan, skulle vi antagligen finna mycket stora skillnader. Till en del vågar jag påstå att denna skillnad skulle kunna härledas till utvecklandet av just den typ av baskunskap eller kunskapsproducerande kunskap som jag har berört här. I våra modelltermer innebär vad jag har sagt här att en viktig omgivningsfaktor är tillgången till analysmodeller som parterna kan "låna in" för att genomföra sin analys och därigenom indirekt försöka åstadkomma ett så gott förhandlingsutfall som möjligt.

Omgivningen har betydelse också i ett annat sammanhang. Den påverkar parternas *värderingar* eller som vi kallade det tidigare parternas utvärderingskriterier för utfall. Det är en självklarhet att hävda att varje kultur har sina speciella värderingar och att dessa värderingar förändras över tiden. Det är också en självklarhet, men en viktig sådan, att dessa värderingar i stor utsträckning påverkar också förhandlingsparter som agerar i denna kultur. Till viss del avspeglar sig dessa värderingar i den legala "verkligheten". Lagstiftningen är ju ytterst intet annat än en avspegling av rådande — nu eller tidigare — värderingar i samhället (eller de inflytelserika samhällsgruppernas värderingar för att vara precis). Genom regelstrukturen påverkar alltså omgivningens värderingar sättet på vilket en förhandling skall genomföras och vilka metoder som anses tillåtna. Men omgivningens allmänna värderingar i en viss situation, den s.k. allmänna opinionen, kan ha en avgörande betydelse också på en förhandlings utfall. I detta sammanhang kan vi som exempel välja avtalsrörelsen 1968—69. Enligt vissa bedömare innebar denna en påtaglig framgång för LO-sidan vad gäller dess ambition att förbättra låglönegruppernas förhållanden. Enligt dessa bedömare skulle denna framgång till stor del kunna tillskrivas det faktum att den politiska debatten och tidningarnas ledarsidor gav ett

starkt stöd för dessa strävanden till utjämning.²⁴ LO hade alltså, menar man, en värdemässig förankring i sin förhandlingsomgivning och detta gav styrka och möjlighet att uppnå vad man gjorde. I en situation där den allmänna opinionen starkt betonade vikten av yrkesskicklighet och arbetssvårighet som principer för lönens storlek skulle sannolikt ett annat utfall ha blivit följden. Denna slutsats pekar på att det ofta kan vara väsentligt för en part att försöka påverka inte bara motpartens värderingar utan även det omgivande samhällets. I stor utsträckning kan vi lägga märke till ett sådant förfarande inför de senare årens avtalsrörelser i Sverige. Genom pressuttalanden och intervjuer försöker de olika organisationerna att framhålla det rimliga i den egna positionen för att på detta sätt "förankra" sina krav hos allmänheten.

Vad jag här har sagt om omgivningens värderingar avspeglas i viss mån i parternas rollupplevelser. Vi sade att en del av rollen skapades av förväntningar från omgivningen. Dessa förväntningar är i mycket bara en spegelbild av de allmänt rådande värderingarna, och parten eller den förhandlande representanten har att väga dessa förväntningar mot dem som den egna gruppen mer ensidigt vill se infriade.

Begreppet förhandlingsstyrka

Jag skall avsluta detta kapitel med ett avsnitt om förhandlingsstyrka. Det finns många olika definitioner av denna och jag skall inte här försöka att gå in på en mer detaljerad vetenskaplig behandling.²⁵ Mitt syfte är bara att försöka framhålla att det är ett mycket komplicerat begrepp, och det kan ifrågasättas om det inte är så pass sammansatt att det endast sällan kan tillföra en diskussion om förhandlingar något egentligt värde.

Låt oss allmänt betrakta förhandlingsstyrka som en variabel som beskriver en parts förmåga att få ett för sig tillfredsställande utfall av en förhandling. Med denna mycket oprecisa utgångspunkt skulle vi kunna urskilja två olika komponenter i denna "styrka". Å ena sidan har vi en partskomponent, dvs. en uppsättning faktorer som hänger samman med

den studerade partens egenskaper, å andra sidan en omgivningskomponent, dvs. en uppsättning faktorer som hänger samman med egenskaper eller tillstånd i förhandlingsomgivningen. Redan denna enkla distinktion innebär svårigheter eftersom partens egenskaper ju ofta beror av omgivningen. Jag tänker föra den fortsatta diskussionen med utgångspunkt från fig. 29. I denna har jag markerat en del tidigare diskuterade faktorer. Urvalet av faktorer skall inte ses som fullständigt. Jag är i första hand ute efter att framhålla komplexiteten i begreppet förhandlingsstyrka. Endast i andra hand vill jag göra ett försök till beskrivning av vad man kan tänka sig att det innehåller.

I den vänstra kolumnen i fig. 29 har jag räknat upp en del omgivningsfaktorer som har diskuterats i detta kapitel och som jag här anser vara bestämmande för en parts förhandlingsstyrka. För det första ser vi att regelsystemet påverkar förhandlingsstyrkan. Jag har redan visat hur detta kan tänkas gå till och behöver bara referera till vad jag anförde om rätten att strejka eller genomföra en lockout i en arbetsmarknadsförhandling. Det är med de lagar och överenskommelser vi har i Sverige på arbetsmarknadsområdet uppenbart att arbetsmarknadsparternas förhandlingsstyrka är olika i en tvisteförhandling under avtalsperioden och i en förhandling för ett nytt avtal. Hur den relativa styrkan varierar kan vara svårt att säga eftersom båda parter förhandlingsstyrka är skild vid de olika tillfällena, men det är uppenbart att stridsvapnet är en betydande faktor som influerar parternas förhandlingsstyrka.

Den andra faktorn i diagrammet är samhällets värderingar. Även denna är diskuterad i detta kapitel och jag konstaterar här bara att vi kan anta att ju större stöd en part har i den allmänna opinionen, desto större är hans förhandlingsstyrka.

Den tredje boxen i figuren innehåller faktorn "vänner" och "fiender" vid strid. I vårt diagram antar vi att detta är en av de faktorer som påverkar marknadssituationen för en part (närmast vad jag kallade dess negativa sida) och genom denna partens förhandlingsstyrka. Stödåtgärder från omgiv-

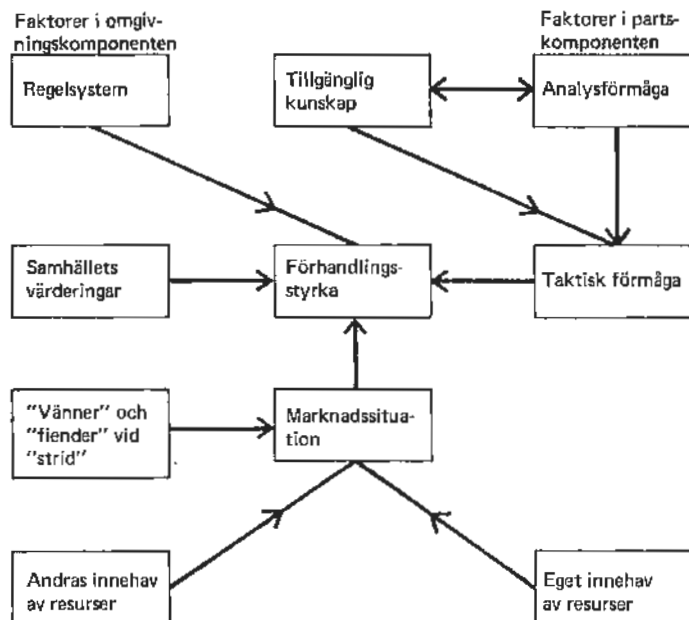


Fig. 29. Några i texten diskuterade faktorer som antas påverka en parts förhandlingsstyrka.

ningen kan betyda mycket för en part då han vill genomföra ett hot.

Marknadssituationen är alltså en direkt avgörande variabel som bestämmer en parts förhandlingsstyrka. Förutom vad som sagts om stöd vid hot heror en parts marknadssituation i modellen av hans eget och andras innehav av begränsade resurser (marknadssituationens positiva sida). Eftersom en parts eget resursinnehav är en av de bestämmande omständigheterna för hans marknadssituation utgör denna ett mellanling mellan faktorer i partskomponenten och omgivningskomponenten.

En viktig faktor i partskomponenten är partens egen taktiska förmåga. Med detta avser jag t.ex. hans förmåga att argumentera, hans sätt att avge bud eller att avvakta vid rätt

tillfälle, att bedöma motparten, hans sätt att binda upp sig vid rätt tidpunkt och hans villighet att ta risker i förhandlingen.

Den taktiska förmågan hänger också samman med partens kunskap och den kunskap han åberopar i förhandlingen. En variabel som ligger bakom den taktiska förmågan är alltså partens tillgång till relevant kunskap. Sådan kunskap finns dels tillgänglig från början i själva förhandlingssystemet — alltså redan existerande i omgivningen — och dels produceras den av parten genom hans analysbeteende i förhandlingen. Tillgången till kunskap är alltså också den en faktor som på en gång faller i partskomponenten och omgivningskomponenten. Partens analysförmåga kan vi anta beror av förhållanden såsom hans utbildning och hans tidigare erfarenheter. Indirekt spelar dessa roll för förhandlingsstyrkan genom att de påverkar partens taktiska förmåga. (Observera att vi har definierat taktik som samtliga åtgärder en part använder för att styra en överenskommelse i önskad riktning. Vår definition inkluderar alltså också vad man ibland kallar "saklig argumentering".)

Det skall än en gång påpekas att diskussionen av förhandlingsstyrka i detta kapitel är mycket summarisk. Jag hoppas dock att den har visat att begreppet är mångfasetterat och jag vill göra gällande att varje mer preciserad diskussion av begreppet bör uppmärksamma minst de fyra faktorer som i fig. 29 förbinds med pilar till "förhandlingsstyrka". Sedan kan naturligtvis dessa (och eventuellt alltså andra) faktorer studeras var och en för sig och härledas till allt snävare och snävare begrepp. Hur en sådan härledning ser ut beror på vilken föreställningsram man väljer. I detta fall har jag velat peka på en del samband genom att använda begrepp som jag har introducerat tidigare när jag beskriver förhandlingar.

9. Sammanfattning av den teoretiska delen

Jag har nu introducerat alla de föreställningar som ingår i min beskrivningsmodell — mitt språk — för förhandlingar. Jag har kapitel för kapitel infört nya begrepp och dessa har diskuterats mer eller mindre utförligt. Jag har ibland försökt att peka på sambanden mellan de använda begreppen med avsikten och förhoppningen att de inte skall verka "hänga löst i luften". Själva idén med modellen är ju som jag nämn-
de inledningsvis att den skall försöka bilda ett slutet helt, där de begrepp som bygger upp modellen är tänkta att vara avpassade till varandra. Jag antar dock att det finns en stor risk för att beskrivningen för många kan framstå som otillräckligt sammanhängande och jag vill därför i detta kapitel försöka att i rapsodisk form sammanfatta den tidigare diskussionen. En hel del detaljer från den tidigare framställningen lämnas givetvis utanför nu men nyckelbegreppen återkommer. När jag senare i den empiriska delen försöker härleda ett klassificeringsschema för verbal kommunikation i en förhandling sker detta med utgångspunkt från modellen och därigenom kommer också vissa avsnitt i nästa del att få karaktär av repetition och sammanfattning.

Innan jag börjar min sammanfattning vill jag hänvisa läsaren till den minimimodell som utgjorde avstampen för min framställning. Denna minimimodell återfinns i fig. 1. Den föreliggande sammanfattningen kommer att mynna ut i en liknande figur (fig. 30), dock med den skillnaden att jag där har "fyllt i" boxarna med en del av modellens nyckelbegrepp.

Grundenheterna i varje förhandling är parterna, den speciella situation de befinner sig i och den omgivning i vilken de agerar.

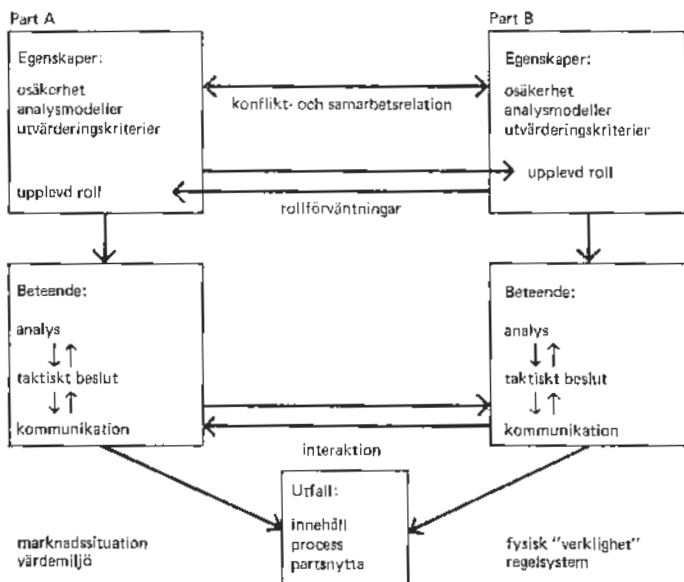


Fig. 30. Några av nyckelbegreppen i författarens beskrivningsmodell för förhandlingar.

En förhandling kan i princip ha hur många *parter* som helst. Vi har här tagit fasta på förhandlingar mellan två parter. En part kan bestå av en enskild individ eller av en grupp. Om den består av en grupp kan gruppen vara företrädd av en särskild representant. Vi talar då om *formella förhandlingar*. I kapitlet om förhandlarrollen framhöll jag en del av den speciella karaktären i en formell förhandling.

Förhandlingssituationen är i första hand en beslutssituation, där parternas strävan är att försöka uppnå en överenskommelse. De försöker med andra ord att åstadkomma ett *gemensamt beslut* i en fråga som angår dem båda. För att en sådan beslutssituation skall kunna beskrivas som en förhandlingssituation krävs ett par egenskaper hos den. Vi kräver att parterna i utgångsläget var och en innehar någon typ av eftertraktad *resurs* och att de är intresserade av ett byte eller ett samordnat användande av denna resurs. Redan detta sä-

ger att det finns ett starkt motiv för samverkan i en förhandling. Utgångspunkten är ju den att man skall försöka åstadkomma en omfördelning eller ett användande av de knappa resurserna som på ett bättre sätt än utgångssituationen motsvarar parternas preferenser. Om förhandlingen sålunda syftar till ett för båda parter bättre tillstånd föreligger också en konflikt mellan parterna såtillvida att frågan om *vilket* av de tänkbara nya tillstånden — varav alltså flera kan vara bättre än utgångsläget — som skall väljas kan värderas olika av de båda parterna. Part A föredrar ett alternativ, part B ett annat, men båda föredrar båda alternativen framför ingen överenskommelse alls. Det är denna komplicerade typ av *konflikt- och samarbetsrelation* som gör det meningsfullt att förhandla.

Ofta rör sig en förhandling om fördelningen av en rad olika resurser men själva budgivningen och diskussionen behandlar bara en eller ett fåtal av dessa. Detta sade vi berodde på att utgångspunkten för en överenskommelse — och alltså själva utgångspunkten för förhandlingen — är en viss given omfördelning av några av resurserna. I en förhandling om en fastighet tas det för givet att överenskommelsen, om den kommer till stånd, skall medföra att huset "omfördelas" till den intresserade köparen. Huset representerar därför i detta fall en *implicit förhandlingsdimension* medan ersättningen för huset, om vilken parterna kan antas argumentera, är den *explicita förhandlingsdimensionen (EFD)*. I en löneförhandling är "utförande av arbete" i regel en implicit förhandlingsdimension och ersättningen i form av lön och andra förmåner den explicita.

Syftet med en förhandling är alltså nästan undantagslöst att försöka åstadkomma en överenskommelse. Det är dock klart att en förhandling också kan leda till andra utfall. En part kan t.ex. ensidigt dra sig ur förhandlingen och detta leder till att status quo bibehålls. Men det kan också hända att en part ensidigt tillgriper och realiserar ett *hot* för att "bestraffa" motparten eller för att därigenom senare försöka åstadkomma en fördelaktigare överenskommelse. Vad jag här har sagt speglar att ett förhandlingsutfall kan skilja sig både

vad avser *innehåll* — dvs. vilken fördelning av resurserna som det representerar — och den *process* som leder fram till den aktuella resursfördelningen.

För att försöka nå en överenskommelse och för att försöka nå en så fördelaktig överenskommelse som möjligt utövar parterna ett komplicerat *beteende*. En viktig utgångspunkt för detta beteende är den *osäkerhet* som präglar flertalet förhandlingssituationer. En viss given part vet inte hur motparten skall bete sig i förhandlingen; han befinner sig i en situation med *spelosäkerhet*. Men han saknar också en hel del annan kunskap om motparten, t.ex. hur deune ser på väsentliga frågor i förhandlingen, dennes möjligheter att förhandla med andra, dennes tillgång till information och mycket annat. Vi använde termen *motpartsosäkerhet* för att sammanfatta all den brist på kunskap som en part kan ha om sin motpart. Spelosäkerheten är alltså bara en del, men en viktig del, av motpartsosäkerheten.

Förhandlingspartens osäkerhet inskränker sig dock inte bara till frågor som hänger samman med motparten. I stor utsträckning handlar han ofta utan tillräcklig kunskap om hur den omgivande "verkligheten" ser ut. Detta är förstas många gånger ett allvarligt handikapp eftersom kunskap om förhandlingsomgivningen nästan oundantagslöst är viktig för att kunna ta ställning till vad som är en rimlig överenskommelse eller rent av vad som är en fysiskt möjlig överenskommelse. *Omgivningsosäkerhet* var den term vi använde för att beskriva den här nämnda bristen på kunskap.

Till sist i detta sammanhang konstaterade vi att en part kan vara villrädig i fråga om sina egna preferenser. Frågan om vad som är bra eller inte bra är i en enkel situation inte särskilt svår att besvara. I en situation med en rad komplicerade faktorer inblandade kan det dock ofta vara svårt att säga vilket av två möjliga utfall som är det bästa och vad som är acceptabelt. Vi sade att ett första steg mot en reducerad *preferensosäkerhet* var att bestämma om ett visst bud eller ett visst utfall låg över eller under partens *acceptansgräns*. Denna markerar skillnaden mellan vad en part kan acceptera och vad han förkastar.

Framställningen gick därefter över till att beskriva det beteende som parterna utövar i förhandlingen. Jag valde att beskriva detta beteende med utgångspunkt från den osäkerhet som parterna befinner sig i. Jag delade in beteendet i tre olika faser (som i praktiken kan överlappa varandra). Den första fasen var *analys*. Det är det beteende en part utövar för att reducera sin osäkerhet och försöka få fram en strukturerad bild av den "verklighet" han befinner sig i. Vi kallade denna bild för partens *situationsbild*. Den innefattar både en bild av motparten och en bild av förhandlingsomgivningen. Vi sade att de redskap som parterna använder för att få fram denna situationsbild var en uppsättning *analysmodeller* och vi antog att de använder olika typer av modeller för att reducera de olika typerna av osäkerhet. En del modeller var avsedda att behandla nusetituationen eller dess historia och andra var avsedda att reducera osäkerheten om framtida förhållanden. I detta sammanhang konstaterade vi också att olika bilder av "verkligheten" hos parterna kunde leda till *sakkonflikter*. Dessa skiljer sig alltså helt från de *intressekonflikter* som var en inneboende del i relationen mellan förhandlingsparterna.

Situationsbilden använder parten för att — i våra modelltermer — skaffa sig två specifika kunskapsobjekt. Det ena kallade vi partens *närbahetsfunktion*. Denna är en bild av vad parten tror är möjligt att uppnå i förhandlingen. Bakom denna ligger alltså bedömningar om vad motparten kommer att göra i förhandlingen och vissa förutsättningar om det egna agerandet. Det andra objektet är partens *preferensfunktion*. Den är ett uttryck för önskvärdheten av möjliga eller tänkbara utfall av förhandlingen. För att parten skall kunna bestämma sin preferensfunktion krävs förutom en situationsbild också en uppsättning *utvärderingskriterier* som speglar hans värderingar. De här nämnda utvärderingskriterierna syftar alltså till att tilldela de potentiella utfallen nyttovärden med avseende på utfallens innehåll. Vi sade att det också finns en uppsättning andra utvärderingskriterier som en part använder för att utvärdera de processer som föregår dessa utfall. I detta sammanhang antog vi att en part inte bara är

intresserad av *vad* han kan uppnå i en förhandling utan också av *hur* detta går till.

Nästa fas i förhandlarbeteendet är det *taktiska beslutet*. Det är ett beslut där parten tar ställning till hur han skall lägga upp sitt taktiska beteende för att nå ett så gott resultat som möjligt. För att han skall kunna fatta detta beslut behöver han en bild av motpartens agerande. Beslutet består av ett val av *taktikblandning*. Taktikblandningen kan i sin tur vara sammansatt av olika valbara *taktiker*. *Uppbindningar, hot och löften* var exempel på taktiker som en part kan välja. Innan parten väljer en viss taktikblandning antar vi att han överväger en rad olika möjligheter och att han väljer det som han tror skall ge den fördelaktigaste närbarhetsfunktionen.

När parten utvärderar vilket taktiskt beslut han skall fatta, använder han olika utvärderingskriterier. Han utvärderar varje övervägd taktikblandning med avseende på innehållet i de utfall som de respektive taktikblandningarna kan leda till och han utvärderar dem med avseende på den process, dvs. det förhandlingsskeende, som de väntas skapa. Återigen antar vi alltså att inte bara innehållet i det uppnådda resultatet är avgörande för en parts agerande. Också vägen mot detta utfall är en faktor som är föremål för bedömning och utvärdering.

Innehållet i det taktiska beslutet, dvs. taktikblandningen, omsätts i nästa fas i direkt handlande. Vi kallade detta för *kommunikation*. Kommunikation är det utbyte av meddelanden som parterna genomför under förhandlingen. Till en viss del är denna kommunikation avsedd att påverka eller *förändra* motpartens kunskap, dvs. att förändra hans preferens- och närbarhetsfunktioner. När parten avser att påverka motpartens närbarhetsfunktion talar vi om *tvång*, och när han försöker påverka dennes preferensfunktion talar vi om *övertalning*. Men kommunikationen kan också syfta till att *söka* efter viss angelägen information från motparten som parten behöver för sina successiva beslut och ställningstaganden i förhandlingen. Till sist kan kommunikationen — eller avståendet från kommunikation — vara avsett att *dölja* viss information för motparten eller att vilseleda honom och få

honom att fatta "felaktiga" men för parten själv fördelaktiga beslut.

De två avslutande kapitlen i den teoretiska delen beskrev olika former av restriktioner som kringgärdar det nu beskrivna beteendet. I det första av dessa kapitel som behandlade *förhandlarrollen* såg vi mest till en enskild förhandlarrepresentant. Vi såg att det fanns åtminstone tre olika *förväntningar* på en förhandlare. Den första typen speglade krav från den grupp han företräder, den andra krav och förväntningar från motparten och dennes representant och den tredje typen krav från förhandlarnas omgivning på att förhandlingen skall resultera i en konstruktiv och kreativ lösning. Vi konstaterade att dessa ofta motstridiga förväntningar fungerade som en begränsning både för de utfall som en förhandlare kan genomdriva och det beteende som han kan välja i förhandlingen.

Det andra av de avslutande kapitlen såg till *omgivningens* effekter på förhandlingssituationen. Den *fysiska "verkligheten"* satte gränser för vad som är möjligt att uppnå men parterna har medel till sitt förfogande att i viss utsträckning eliminera dessa begränsningar. Den *legala "verkligheten"* beskriver de regler genom vilka parterna är begränsade i sitt handlande och innehåller både av samhället sanktionerade lagar för vad som är tillåtet eller inte och informella normer för hur förhandlingar skall gå till och vad som är "rimliga" eller "skäliga" förhandlingsutfall. Den *socio-ekonomiska "verkligheten"* beskriver fördelningen av knappa resurser och definierar *marknadssituationen*. Den påverkar också parterna genom att *samhällets värderingar* avspeglas i parternas värderingar och den påverkar parternas möjligheter att skaffa relevant *kunskap* i förhandlingen.

Kapitlet om förhandlingsomgivningen slutade med en kort diskussion om vad som ligger bakom begreppet *förhandlingsstyrka*. Vi relaterade där detta begrepp till såväl egenskaper hos den studerade parten som egenskaper eller förhållanden i förhandlingsomgivningen.

I fig. 30 återfinns minimimodellen med en del av de begrepp jag nu har berört införda i de förut tomma boxarna.

DEL II

EN EMPIRISK UNDERSÖKNING FÖR ATT TESTA MODELLENS ANVÄNDBARHET

10. Test av den teoretiska modellen

Denna del av boken innehåller en diskussion av användbarheten — eller den empiriska relevansen — av den teoretiska modellen. Den innehåller också avslutningsvis en del iakttagelser av de förhandlingar som jag studerade för att testa modellens empiriska relevans. Jag vill redan nu framhålla att dessa iakttagelser är av mycket prelimiär natur och de har följaktligen betecknats som hypoteser. Om dessa hypoteser är sanna eller inte är alltså en fråga som endast kan besvaras av senare forskning. Även om de skulle visa sig vara sanna så torde man på goda grunder redan nu kunna anta att de endast har giltighet i vissa begränsade förhandlingssituationer. Tanken att finna generella "lagar" för hur folk förhandlar framstår nämligen för mig som helt orealistisk. Det är dock min tro att möjligheten att använda ett och samma begreppssystem för att beskriva olikheter i förhandlingar är stor. Det är den övertygelsen som har motiverat skrivandet av denna bok.

Jag vill här upprepa den "varning" jag gjorde i inledningen till boken, nämligen att de närmast följande fyra kapitlen för många kan framstå som relativt tekniska. Jag har tagit med dem eftersom jag tror att det åtminstone för en del läsare kan vara av intresse att se vilka problem som kan möta en forskare när han vill pröva sina idéer mot "verkligheten". Del II:s sista kapitel — det som innehåller de omtalade hypotetiska slutsatserna — kan dock läsas fristående från del II:s övriga delar. Däremot förutsätter det att läsaren är förtrogen med vad som har avhandlats i bokens första del.

Om modelltest

Tanken att "testa" en modell — den fortsatta diskussionen avser s.k. beskrivningsmodeller — är långt ifrån entydig eller ens klar. För det första uppstår problem gällande *vad* i modellen som skall testas, för det andra frågan om *hur* detta skall ske och för det tredje kan det finnas anledning att diskutera den "vetenskapsfilosofiska" tanke som ligger bakom ett modelltest, åtminstone i fråga om vissa typer av modeller och vissa typer av test.

Låt oss börja med den första frågan. Jag kan i princip se två skilda objekt för ett modelltest. Det första skulle jag vilja kalla modellens *logiska konsistens*, det andra dess *empiriska relevans*.

Det första objektet berör frågan hur modellens begrepp förhåller sig till varandra. Det kan t.ex. röra frågor om huruvida begreppen har definierats så att definitionerna inte är avhängiga av varandra. Den logiska konsistensen hos modellen berör alltså faktorer "inom" själva modellen. Det är modellen i sig, abstraktionen som sådan som är föremålet för test i detta sammanhang.

Denna typ av test kan genomföras om man har en uppsättning kriterier för logisk konsistens till hands. Modelltest i denna mening har "illustrerats" i fig. 31.

Det andra objektet, den empiriska relevansen, berör modellens relation till den "verklighet" den är avsedd att beskriva. Låt mig redan nu säga att jag finner denna fråga utomordentligt komplicerad. Den diskussion som jag skall föra nedan skall därför mer betraktas som frågeställningar än som svar på frågor.

Min utgångspunkt är att det kan vara meningsfullt att särskilja två typer av empirisk relevans. I brist på andra beteckningar tänker jag kalla dessa för empirisk relevans av typ 1 respektive typ 2.

Bakom den första typen av empirisk relevans ligger reflektionen att begrepp i deskriptiva modeller i olika grad är identifierbara i "verkligheten". En modell med stor empirisk relevans av typ 1 vill jag därför definiera som en modell som

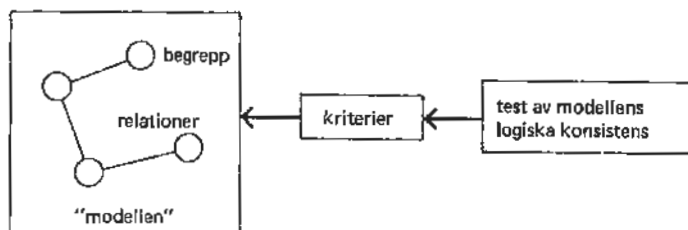


Fig. 31. Test av en modells logiska konsistens.

har egenskapen att man ganska lätt kan empiriskt identifiera de begrepp som bygger upp modellen.

Eftersom denna definition är ganska abstrakt kan det vara på sin plats att med ett par exempel klargöra vad jag åsyftar. Låt oss då välja spelteorin. Ett grundläggande begrepp inom denna är de s.k. blandade strategierna. Detta begrepp återkommer i en rad sammanhang och det är av avgörande betydelse för vissa spelteoretiska modeller i de fall dessa används för att härleda "lösningar" av en förhandling. Den blandade strategin har dock ingen direkt entydig empirisk tolkning och man kan använda det som ett exempel på ett begrepp som är svårt att identifiera i "verkligheten". Detta medför att spelteorin enligt min mening blir en teoribyggnad med liten empirisk relevans.

Som motsats kan vi ta vissa modeller från fysiken som är uppbyggda kring begrepp såsom massa, längd och hastighet. Då dessa begrepp är lätt identifierbara i "verkligheten" följer att de modeller de bygger upp har stor empirisk relevans.

Empirisk relevans definierad på detta sätt leder emellertid till så många frågor att man kan ifrågasätta ändamålsenligheten med detta mått. För det första måste vi ha en uppsättning kriterier som säger hur "identifikationen" skall genomföras. Dessa kriterier är såvitt jag förstår inte annat än de mätmetoder som vi kan använda för att få mätdata till de mätskalor som implicit eller explicit är förknippade med de aktuella begreppen i den modell vars empiriska relevans skall testas. Av detta följer alltså att graden av empirisk re-

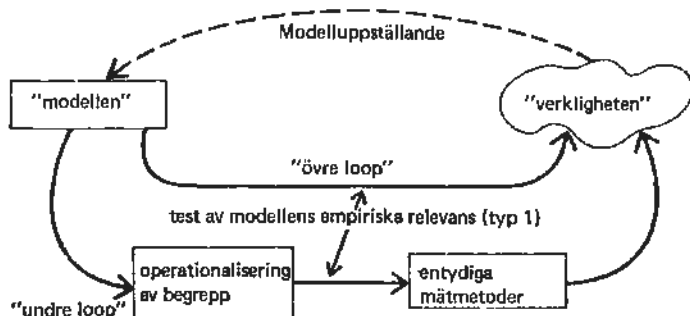


Fig. 32. Test av en modells empiriska relevans av typ 1. Ett sådant test är avsett att testa identifierbarheten av modellens begrepp i "verkligheten". Eftersom denna fråga väsentligen beror av hur modellens begrepp har operationaliserats och vilka mätmetoder som används, kommer testet att spegla den undre "loopen" i figuren snarare än den övre, som var det primära intresset.

levans inte främst är en funktion av modellen som sådan utan av operationaliseringen av de i modellen ingående begreppen och av de av oss använda mätmetoderna. Vår slutsats blir alltså att varje deskriptiv modell, hur avvikande den än må vara från traditionella föreställningar, har empirisk relevans bara vi kan operationalisera de ingående begreppen och bara vi kan få fram entydiga mätmetoder. Låt vara sedan att de senare uppgifterna kan vara utomordentligt krävande.

För det andra kan vi inte jämföra modellen och "verkligheten" som två av varandra oberoende enheter. Modellens uppbyggnad sker med utgångspunkt från vad som av modellbyggaren anses vara intressant i den "verklighet" han vill beskriva. Detta kan autas leda till att en del av den empiriska relevansen är inbyggd från början i modellen. Vidare gäller att den "verklighet" som skall tjäna som underlag för en prövning av den empiriska relevansen givetvis måste vara formad enligt någon modell. En bedömning av en modells empiriska relevans kan därför mer komma att spegla relationen mellan två alternativa sätt att beskriva "en och samma verk-

lighet" än den ena modellens empiriska relevans såsom denna har definierats här.

För det tredje gäller givetvis att den empiriska relevansen är beroende av om modellen appliceras på de delar av "verkligheten" som den är avsedd att beskriva.

Diskussionen av den empiriska relevansen av typ 1 har sammanfattande illustrerats i fig. 32.

En annan, något snävare tolkning av empirisk relevans lider inte i samma utsträckning av dessa brister. Med denna andra tolkning gäller att en modell med hög empirisk relevans (av typ 2) är en modell som strukturerar "problem" i "verkligheten" på ett sådant sätt att problembeskrivningen blir en ändamålsenlig grund för problemlösningsprocessen.

Min utgångspunkt för detta resonemang är alltså att problembeskrivningen är en faktor som betingar problemlösningsprocessen och delvis binder dess resultat. Med denna utgångspunkt — parad med föreställningen att olika beskrivningssätt (olika modeller) genererar olika problembeskrivningar — följer att valet av modell för strukturering av ett problem är en kritisk variabel i varje problemlösningssituation.

Låt oss börja med ett antagande om att problemlösaren kan tilldela det tillstånd där hans problem är olöst ett visst värde på någon skala, "målskala", som uttrycker preferens. Låt oss också anta att han kan tilldela den situation där han på ett eller annat sätt löst sitt problem ett värde på denna skala. Vad vi antar är alltså att problemlösaren kan mäta nyttan av att få problemet löst. Låt oss kalla det första värdet för a och det senare för z . Våra utgångspunkter leder oss då till att z -värdet kommer att vara olika beroende bl.a. på vilken modell som problemlösaren använder för sin problembeskrivning. Det är uppenbart att detta z -värde även beror av faktorer såsom problemlösarens kunskaper och problemlösningsförmåga, tillgängliga lösningstekniker för den aktuella typen av problem osv. Men med ett antagande om att dessa faktorer är givna kan vi enligt mitt resonemang hänföra skillnader i z -värdet till skillnader i de använda modellernas empiriska relevans av typ 2. Denna typ av empirisk relevans kommer därför att bli liktydig med modellens fruktbart-

het som analytiskt hjälpmedel.

Låt mig med ett exempel illustrera mina tankegångar. Vi kan i grova drag skilja mellan två typer av "kostnadsmodeller" med avseende på de kostnadsbegrepp som används i dessa "modeller". I det ena slaget av modeller talar man om fasta och rörliga kostnader medan man i det andra slaget talar om samkostnader och särkostnader. En och samma "verklighet" beskrivs alltså som helt olika beroende på vilken "modell" vi använder för vår beskrivning. Min tankegång är nu att i en viss "situation" leder det ena slaget av modell till en mer ändamålsenlig beskrivning av "verkligheten" med avseende på beskrivningens betydelse för det diskuterade z-värdet. I en annan situation är förhållandet det omvända. (Modellerna är dessutom skapade för olika beslutssituationer.) För fullständighetens skull vill jag tillägga att "situationen" måste definieras med utgångspunkt från ett beskrivningssätt som inte är identiskt med de modeller vars empiriska relevans (av typ 2) är föremål för prövning. Vad jag sagt innehåller att relationen mellan två alternativa modellers z-värden kan antas variera från "situation" till "situation". Från normativ synpunkt kommer därför valet av beskrivningssätt för definition av "situationen" att bli en kritisk variabel vid valet av beskrivningssätt för problembeskrivningen.

Om testet av den aktuella modellen

Jag skall vad gäller den modell som jag ställt upp för förhandlingsbeskrivning testa dess empiriska relevans. I fortsättningen menar jag därmed alltid empirisk relevans av typ 1 om inget annat anges. Skälet till detta val är följande.

För det första finner jag det meningslöst att testa en modells logiska konsistens om dess empiriska relevans är oprövad. För det andra har modellen inte uppställts med något explicit syfte att vara ett analytiskt hjälpmedel för vissa typer av *problem* utan mer för att vara ett underlag för strukturering av parternas taktiska förhandlingsbeteende.

Av detta val följer att jag omedelbart utsätter mig för risken att inte testa modellens empiriska relevans som den de-

finierats tidigare. Jag kommer snarare att testa operationaliseringen av begreppen i modellen och de mätmetoder jag använder. Som jag beskrev i det förra avsnittet så måste med nödvändighet en modell, vars begrepp operationaliserats fullständigt och som kompletterats med entydiga mätmetoder, leda till att modellen bedöms ha empirisk relevans under förutsättning att modellen appliceras på sådana "delar av verkligheten" för vilka den har uppställts. I det aktuella fallet har modelluppställandet skett parallellt med en förberedande empirisk studie av samma typ av "verklighet" som skall ligga till grund för det empiriska testet. Ett förhållande som gör att ett test av min modells empiriska relevans inte är av rent "tautologisk" karaktär är att väsentliga distinktioner och förreställningar i modellen har hämtats från tidigare författare, som måhända ofta haft andra typer av förhandlingar i åtanke när de uppställt sina modeller än den typ av förhandlingar som jag har tänkt på i första hand. Då det inte är helt uppenbart att dessa inlånade begrepp är avsedda att vara till hjälp för en beskrivning av just den typ av förhandlingar som jag har varit primärt intresserad av, kan ett test av modellens empiriska relevans vara försvarbart.

Det test av modellen som jag kommer att genomföra får dessutom karaktären av prov på om modellen "är tillräcklig" eller om det krävs en rad ytterligare konstruktioner för att den skall kunna användas för att strukturera empiriskt material. Vidare kommer testet att implicit beröra frågor som hur modellen passar med våra tidigare erfarenheter så som vi har dessa beskrivna och slutligen om modellen kan generera klara och bestämda frågor.

Modellen testas inte som en enda enhet. Jag väljer ut vissa faktorer och studerar dessa i relation till det insamlade empiriska materialet. Eftersom modellen i hög grad sätter taktikbegreppet i centrum och strukturerar olika taktiker med avseende på olika typer av kunskap förefaller det riktigt att testa just denna del av modellen. För detta talar också att modellens taktikbegrepp till viss del bygger på de omtalade begreppsinslänken. Med denna utgångspunkt skulle vi kunna fastslå att modellen har empirisk relevans i den utsträckning

som parternas verbala kommunikation kan klassificeras enligt ett schema som följer av modellens taktiktypologi.

Jag skall genomföra detta test så att jag med utgångspunkt från modellens taktiktypologi (fig. 21) repeterar en del i detta sammanhang väsentliga begreppssamband i modellen. Denna repetition är så upplagd att den samtidigt syftar till ett klassifikationsschema för den verbala kommunikationen. Detta schema är helt baserat på härledningar från modellen, och ett test av den empiriska relevansen av detta schema är alltså därför samtidigt ett test av de delar av modellen som berör taktiker.

Jag har sålunda fastslagit vad det är i modellen som skall testas. Den andra delen av testet, "verkligheten", bör här helt allmänt beröras med anledning av sambandet mellan sätet att insamla detta empiriska material och modellen. Det får i detta sammanhang anses vara en fördel om detta material inte är alltför "modellstrukturerat", dvs. avpassat och uttryckt i modellens termer. Förhållandena är i detta sammanhang gynnsamma då det empiriska material som insamlats väsentligen har karaktär av referat av parternas verbala kommunikation, ibland i form av direkta citat. Ett sådant empiriskt material har den fördelen att det skulle kunna tjäna som underlag för ett test av ett flertal alternativa beskrivningsmodeller. Annorlunda uttryckt kan materialet anses vara så ostrukturerat att modelltestet inte blir meningslöst (en tautologi). Det närmare utseendet av det empiriska materialet kommer att klargöras senare. För att en sådan beskrivning skall kunna ske måste jag först redogöra för en del egenskaper hos de aktuella studerade förhandlingarna.

Repetition av begrepp och samband i modellen vilka är relevanta från testsynpunkt: modellens taktikbegrepp

De informationsförändrande taktikerna

En del av de taktiska åtgärderna var "informationsförändrande" till sitt syfte. En del av de informationsförändrande taktikerna betecknade jag som övertalande eftersom de var orien-

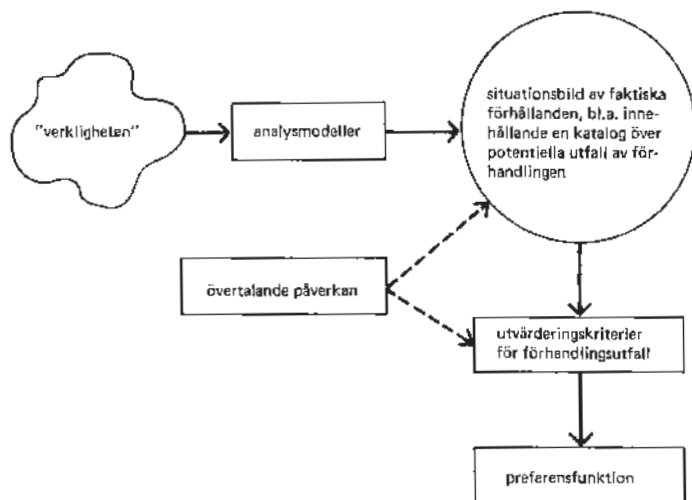


Fig. 33. Härledning av en parts preferensfunktion och en parts övertalande påverkan på motparten.

terade mot motpartens preferensfunktion.

Övriga informationsförändrande taktiker kallades tvingande. De var riktade mot motpartens närbarhetsfunktion.

De övertalande taktikerna

En parts preferensfunktion härleddes i modellen på följande sätt: Varje part antas med hjälp av olika analysmodeller strukturera och prognosticera "verkligheten". Resultatet av denna process blir partens "situationsbild". Situationsbilden delades i vår modell in i två delar, en del som avsåg egenskaper hos motparten och en del som avsåg partens beskrivning av vad vi kallade "faktiska förhållanden". Partens beskrivning av de faktiska förhållandena samt hans utvärderingskriterier var de faktorer som i förening och ställda i relation till de potentiella utfallen genererade partens preferensfunktion.

Fig. 33 tar fasta på just de faktorer som i modellen gene-

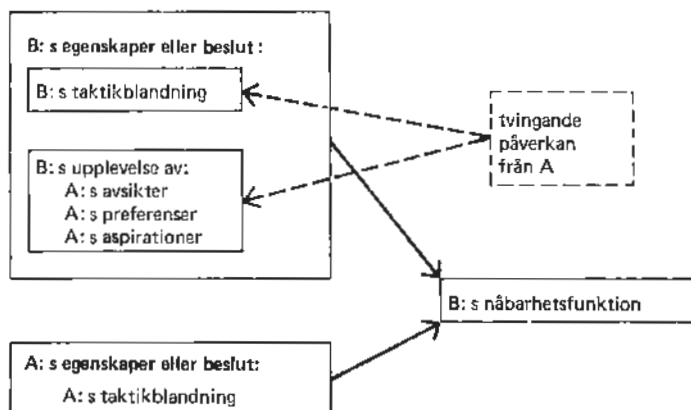


Fig. 34. Härledning av en parts närbarhetsfunktion samt motpartens tvingande påverkan.

rerar partens preferensfunktion. Med beaktande av modellens sätt att härleda en parts preferensfunktion skulle — fortfarande enligt modellen — övertalande åtgärder vara riktade mot antingen a) motpartens situationsbild vad avser faktiska förhållanden eller b) motpartens utvärderingskriterier. Förändringar i a) eller b) antas i modellen resultera i en förändring av motpartens preferensfunktion. De alternativa sätten till övertalande påverkan har i fig. 33 markerats med streckade pilar.

De tvingande taktikerna

De tvingande taktikerna är riktade mot motpartens närbarhetsfunktion. I fig. 34 har jag tagit fasta på de samband från modellbeskrivningen som är väsentliga för en härledning av en parts närbarhetsfunktion.

Med beaktande av modellens sätt att härleda en parts närbarhetsfunktion skulle — fortfarande enligt modellen — tvingande åtgärder vara riktade antingen mot motpartens taktikblandning eller mot motpartens upplevelse av partens avsik-

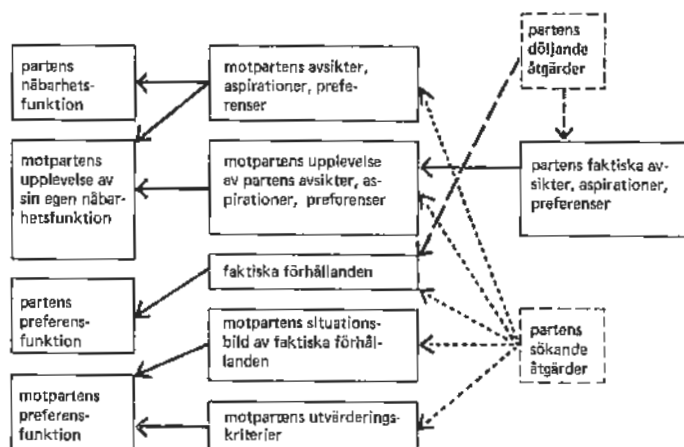


Fig. 35. En parts informationsökande och informationsdöljande taktiska åtgärder.

ter, preferenser och aspirationer. De alternativa sätten till tvingande påverkan har i fig. 34 markerats med streckade pilar.

Informationssökande och informationsdöljande taktiker

Jag har tidigare behandlat vilka informationsobjekt som är aktuella för dessa två typer av taktiker. De väsentligaste av dessa har angetts i den vänstra kolumnen i fig. 35.

Med användande av de härledningar av faktorer som ligger bakom preferensfunktions- och närbarhetsfunktionsbegreppen har jag markerat de olika typer av information, vilka som ett resultat av modellens antaganden kan vara föremål för parternas informationssökande och informationsdöljande åtgärder. Dessa härledningar är alltså inte fullständiga och urvalet av samband i fig. 35 har skett endast med utgångspunkt från vad som är relevant från informationssökande/döljande synpunkt.

De enligt modellen alternativa sätten till en parts informa-

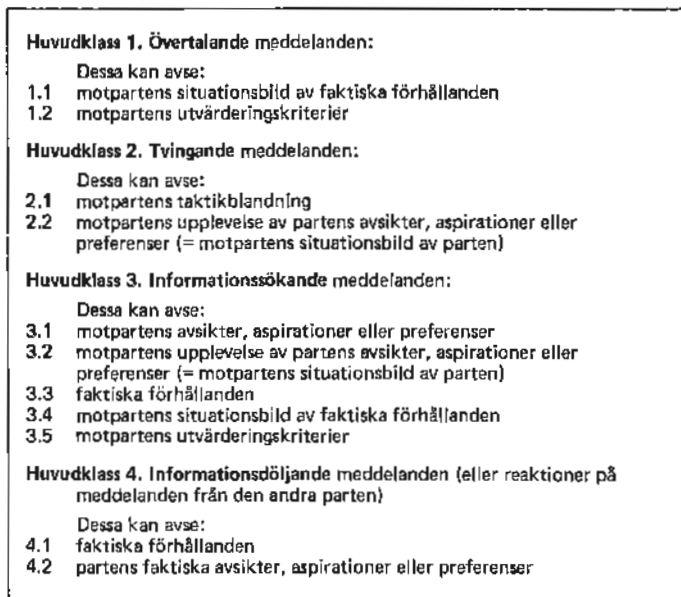


Fig. 36. Ett klassifikationsschema för den verbala kommunikationen i en förhandling med avseende på taktiskt syfte och innehåll.

tionssökande åtgärder har markerats med prickade pilar i fig. 35. De alternativa sätten till partens informationsdöljande åtgärder har markerats med streckade pilar.

Ett klassifikationsschema för den verbala kommunikationen i en förhandling med avseende på taktiskt syfte och innehåll

Jag har nu genomfört tillräckligt många härledningar för att kunna ställa upp det åsyftade klassifikationsschemat, som egentligen inte är annat än en sammanfattning av fig. 33, 34 och 35.

Klassifikationsschemat bygger som modellen på en klassificering av informationen med avseende dels på syfte och dels på innehåll.

Om modellen är empiriskt relevant skall alltså följande gälla:

a) De delar av den verbala kommunikationen som är föremål för testet skall, vad avser syfte, kunna klassificeras som *informationsförändrande*, *informationssökande* eller *informationsdöljande*. De informationsförändrande taktikerna skall dessutom kunna klassificeras som antingen tvingande eller övertalande.

b) Dessa delar av den verbala kommunikationen skall dessutom kunna klassificeras med avseende på sitt *innehåll*. Om modellens antaganden är riktiga skall sålunda varje taktiskt meddelande falla i någon av de klasser som anges i fig. 36.

11. Den empiriska undersökningen

Inledning

Resten av boken behandlar de empiriska undersökningar av förhandlingsbeteende som genomfördes under 1968.

De empiriska studierna genomfördes i form av en serie direktobservationer av ackordslöneförhandlingar på förbunds-nivå inom byggnadsindustrin mellan Svenska Byggnadsindustri-förbundet, BIF, och Svenska Byggnadsarbetareförbundet, BAF. De studerade förhandlingarna berörde ganska väl avgränsade och i stort genomgående likartade beslutsområden och kan därför i många avseenden jämföras med varandra. Uttryckt i den tidigare modellens terminologi innebär detta att förhand-lingarna genomgående avsåg minst en och samma explicita förhandlingsdimension (EFD).

Observationerna kan indelas i två skilda delar, dels en förberedande undersökning och dels en huvudundersökning. Den *förberedande undersökningen* bestod av ett tiotal observerade förhandlingar. Dess syfte var i första hand att introducera mig i byggnadsindustrins lönesystem och de yttre arrange-mangen i förhandlingarna liksom att göra förhandlararna be-kanta med mig och mitt agerande som observatör. Denna undersökning genomfördes under våren 1968. Under denna period hade jag inte helt fastnat för något mer preciserat sätt att beskriva förhandlingar och den förberedande undersök-ningen kom därför också att få karaktären av en ganska in-formell testmetod för en del alternativa ansatser att beskriva det studerade skeendet.

Huvudundersökningen genomfördes under hösten 1968. Vid detta tillfälle hade mitt beskrivningssätt fastställts mer i detalj och observationerna kunde därför inriktas på de fakto-rer (den del av "verkligheten") som var relevant med ut-

gångspunkt från den valda modellen och modelltestet.

Den fortsatta dispositionen av den empiriska undersökningen har följande utseende:

Först behandlar jag i allmänna ordalag byggnadsindustrins lönesystem. Skälet till detta är att jag vill ge läsaren en liten inblick i den förhandlingsomgivning som de studerade förhandlingarna förts i. Jag kan härefter också kortfattat ange vad som varit den viktigaste förhandlingsdimensionen i de studerade förhandlingarna. Jag vill dock framhålla att beskrivningen av lönesystemen inte är nödvändig för att förstå den senare diskussionen av modelltestet, som är den centrala delen av den fortsatta framställningen. Denna diskussion följer i nästa kapitel.

Byggnadsindustrins lönesystem

Byggnadsindustrins lönesystem är inte enhetligt.²⁶ I huvudsak tillämpas dock en form av rent ackord. Jag tror att den mest rättframma beskrivningen av detta återfinns i en av Byggnadsavtalets paragrafer, som jag citerar här i valda delar:

Allt arbete, varå pris finnes utsatt i mellan organisationerna fastställd ackordsprislista, skall utföras på ackord med tillämpning av samma lista.

Under avtalstiden skola förhandlingar upptagas dels — på begäran av endera organisationen — om ackord av arbeten av natur, att de icke kunnat tidigare prissättas i ackordsprislista, dels — då båda parter äro därom ense — beträffande även andra arbeten.

— — —

Arbete, som ej är prissatt i fastställd ackordsprislista, skall utföras mot timlön, såvida icke parternas lokala organisationer överenskomma om ackordspris för arbetet. Där lokala organisationer icke finnas, må dock sådan överenskommelse träffas mellan vederbörande arbetsgivare och arbetare.

Det rena ackordet är alltså grundprincipen men avtalet ger

också parterna möjligheter till försök med nya löneformer. Dessa försök har varit ganska talrika. Genom en anteckning till förhandlingsprotokollet för 1966 års avtal öppnades möjligheten till en speciell form av premieackordssystem, som baseras på s.k. produktionstekniskt underlag. Eftersom det var dessa premieackordsförhandlingar som var föremål för min empiriska studie skall jag med ett par ord beskriva deras mest kännetecknande egenskaper. Det skall dock med skärpa framhållas att dessa ackord är relativt komplicerade och den följande beskrivningen är alldeles för mager för att kunna bilda underlag för en analys av deras för- och nackdelar.

I det vanliga rena ackordssystemet ersätts arbetslaget med samma belopp för ett givet arbetsmoment oberoende av hur mycket träning den arbetare har som utför arbetet och oberoende av hur ofta det speciella arbetsmomentet upprepas. De aktuella premieackorden bygger på tanken att det alltid sker en viss inlärn timer genom upprepning i serie och att denna inlärn timer mer eller mindre automatiskt gör det enklare för arbetaren att utföra detta arbete. Upprepningen antas också öka effektiviteten i själva byggplatsens organisation så att ju fler gånger man utför samma arbete, desto smidigare flyter det. Den grundläggande tanken i de aktuella premieackorden är att man vid betalningen för arbetet skall ta hänsyn till dessa serieeffekter. Av detta skäl delar man upp byggnadsobjektet i vissa större byggdelar (en sådan kan t.ex. vara en källarvåning i ett radhus). För varje sådan byggdela utgår en premie till laget. Dessa premier beaktar serieeffekten vilket t.ex. innebär att premien för den första källarvåningen är större än för den sista i ett byggnadsobjekt omfattande femtio identiska radhus. Förutom dessa premier betalas laget med timlön för varje arbetad timme.

Storleken på premierna bestäms genom förhandlingar mellan parterna som vid dessa har ett tidsunderlag till sin hjälp. Detta tidsunderlag är en beräkning av hur lång tid som kommer att gå åt för de olika byggdelarna. Tidsbedömningen är baserad på erfarenhet av liknande situationer och den beaktar den omtalade serieeffekten.

En del av de studerade förhandlingarna avviker från detta

mönster genom att de rymmer andra öppna frågor som parterna skall enas om. Jag lämnar dock detta åt sidan med konstaterandet att den väsentligaste förhandlingsdimensionen i samtliga studerade förhandlingar var storleken på de premier som skulle utgå för de byggnadsobjekt man förhandlade om.

I fortsättningen betraktar jag alltså alla de studerade förhandlingarna som i princip lika och använder (något oegentligt) beteckningen PU-ackord för samtliga varianter (PU står för Produktionstekniskt Underlag).

Om förhandlingsordningen vid PU-ackord

Den mer precisa omfattningen av vad jag observerade under förhandlingarna kommer att beskrivas senare. För en sådan precisering krävs nämligen först en beskrivning av de yttre formerna för förhandlingarna. Redan nu kan jag emellertid fastslå att observationerna endast avser delar av överläggningarna mellan parterna och inom parternas respektive förhandlingsdelegationer. En icke oväsentlig del av varje förhandling är emellertid det skeende som föregår parternas sammanträffanden och de "egentliga" överläggningarna. Det kan därför vara på sin plats att som bakgrund här ge en summarisk översikt över de principer som detta skeende följer. Då jag inte följt något ärende från det att initiativet tas till förhandlingar till dess att förhandlingsprotokollet är justerat bygger min beskrivning, som har karaktären av en beskrivning av "förhandlingsordningen", i huvudsak på en intern PM från BIF:

1. Initiativet till övergång från traditionellt eller annat ackord till PU-ackord ligger hos företaget.

2. Företaget utarbetar det produktionstekniska underlaget och en beskrivning av bygget vad avser produktionsuppläggningsen, beräknad arbetsstyrka m.m. Vidare anges i beskrivningen underentreprenadarbeten liksom avtalsförhållanden för dessa.

3. Företaget hemställer hos byggmästareföreningen (BM) på orten om särskilda ackordsförhandlingar på basis av produktionstekniskt underlag.

4. Byggmästareföreningen tar del av ärendet och vidarebefordrar till BIF:s distriktsombudsman.

5. BIF granskar förutsättningarna för särskilda ackordsförhandlingar.

6. BIF hemställer hos BAF om förhandling med angivande av lämplig förhandlingstidpunkt.

7. BAF bedömer förutsättningarna för övergång till PU-ackord på det aktuella byggnadsobjektet och överenskommer, om sådana förutsättningar anses föreligga, med BIF om förhandlingstid och -plats.

8. Förhandlingar äger rum på byggorten med deltagande av representanter för BIF och BAF centralt, BAF:s lokala avdelning, Byggmästareföreningen i distriktet samt företrädare för företag och arbetslag.

9. Om överenskommelse träffas mellan parterna utfärdas i efterhand protokoll av BIF som justeras av chefsförhandlingarna för BIF och BAF.

Om de yttre formerna för förhandlingarna

Deltagande personer

I den beskrivna förhandlingsordningen framgår vilka personer som deltar i förhandlingarna. För klarhetens skull återges vad som sägs där i fig. 37.

Var och en av grupperna i de olika cellerna har sin speciella funktion i förhandlingen och har tillgång till olika typer av information.

För att beskriva de yttre formerna av en förhandling skall jag utgå från en tänkt "typförhandling".

En typförhandling

Samtliga representanter träffas på någon lokal som tillhandahålls av företaget, BM eller BIF. Överläggningarna inleds med att företagets representanter går igenom det planerade byggnadsobjektets utseende, byggnadsmetoder, tidsplan osv. liksom det tidsunderlag (det produktionstekniska underlaget) som skall

	Arbetstagarsidan	Arbetsgivarsidan
Central nivå	Representanter för Svenska Byggnadsarbetarförbundet (BAF)	Representanter för Svenska Byggnadsindustriförbundet (BIF) (distriktsombudsmannen eller hans ombud)
Lokal nivå	Representanter för BAF:s lokala representationer ("fackföreningen" eller "avdelningen")	Representanter för Byggmästarföreningen (BM) på orten
Arbetsplats-nivå	Representanter för arbetslaget (i regel lagbasarna)	Representanter för företaget (Ofta arbetschefen, platschefen och den ingenjör som sammanställt tidsunderlaget)

Fig. 37. I de observerade förhandlingarna deltagande personer.

ligga till grund för premiebestämningen. Detta är i regel det första tillfälle då arbetstagarparten får ta del av detta underlag. Underlaget omfattar upp till ca 30 A4-sidor med tidsdata för olika delmoment och genomgången av detta underlag kräver ansenlig tid.

Efter denna förberedande överläggning med samtliga närvarande skils parterna för s.k. interna överläggningar. Respektive "sida" förbereder budgivningen genom att söka information, t.ex. om förtjänstläget på orten. Hos arbetstagar-sidan sker dessutom en granskning av vissa nyckelposter i tidsunderlaget för att utröna om detta är "snålt" eller ej.

När dessa interna överläggningar är avslutade tar parterna centrala representanter kontakt med varandra. Därpå följer överläggningar mellan de centrala representanterna, s.k. huvudförhandlaröverläggningar. Parterna ger nu varandra sina öppningsbud och de motiv som de har för dessa.

Parterna skils efter en tid för att informera sina kolleger på respektive sida och med dessa diskutera eventuella eftergifter osv.

Därefter träffas de centrala förhandlarna.

Förhandlingen fortsätter sedan med ett växelspel av interna överläggningar och huvudförhandlaröverläggningar.

När de centrala förhandlarna enats om värden på aktuella EFD-skalar sammanträffar samtliga representanter igen för information.

Parterna skils åt.

Precisering av vad som observerades i den empiriska studien

Under observationerna har jag *närvarit* vid följande delar av förhandlingarna:

1. Under samtliga överläggningar där alla deltagare varit närvarande.

2. Under samtliga huvudförhandlaröverläggningar.

3. Vid varje förhandling har jag följt de interna överläggningarna hos en part. De interna överläggningarna hos den andra parten har alltså varit utom all insyn från mig.

Under dessa överläggningar *registrerades* följande:

1. De deltagandes "verbala kommunikation", dvs. vad de olika deltagarna yttrade under överläggningarna. Vid längre inlägg tvingades jag sammanfatta yttrandena till en eller två meningar.

2. Vid de interna överläggningarna antecknade jag dessutom de beräkningar som gjordes vid bestämmande av alternativa bud liksom den lönestatistik som parterna använde i dessa sammanhang.

12. Utvärdering av modelltestet

Problem vid den första klassificeringen

Klassificeringen av den verbala kommunikationen genomfördes så att jag först utan några extra preciserande kriterier försökte tillämpa klassifikationsschemat på förhandlingsbeskrivningarna. Efter att så ha gått igenom dessa en gång hade jag fått en lista på ett antal specifika frågeställningar om hur en grupps svärkodade meddelanden skulle klassificeras. Dessa meddelanden hade alltså det gemensamt att de inte utan närmare kriterier entydigt kunde hänföras till någon av schemats klasser.

Jag skall nu behandla de problem som förelåg efter den preliminära klassningen och de beslut som jag fattade efter denna. Jag kommer att använda de beteckningar på olika typer av meddelanden som infördes i mitt klassifikationsschema i fig. 36.

Problemet med relationen mellan klasserna 1.1 och 2.2

Det vanligaste problemet vid meddelandeklassificerandet var om ett givet meddelande skulle hänföras till klass 1.1 eller 2.2. Problemet i detta fall är alltså inte bestämningen av meddelandets syfte, dvs. om det skall klassas som ägnat att vara informationsförändrande eller ej utan vad som är dess objekt, dvs. frågan om vilken typ av kunskap som — i modellens begrepp — den påverkande parten vill förändra hos motparten.

Utgångspunkten för en diskussion av detta problem är modellens antagande att all kommunikation av "faktiska förhållanden" är relevant endast i den utsträckning som den enligt parterna är relaterad till dessas utvärderingskriterier. Ett med-

delande av typ. 1.1 är alltså ett meddelande som indirekt är avsett att förändra motpartens preferensfunktion. Exempel: Antag att i en löneförhandling parterna sedan gammalt erkänner principen att den grupp, för vilken man förhandlar, skall ha en lön som är identisk med genomsnittet på orten. Antag vidare att det finns olika sätt att statistiskt redovisa förtjänstläget på orten. Vi skulle då kunna tänka oss följande argument i förhandlingen:

Part A: "Vi vill ha a kronor eftersom detta är ortens genomsnitt."

Part B: "Enligt vår statistik är ortens genomsnittsförtjänst inte a utan b kronor."

I detta renodlade fall är B:s argument ett utpräglat exempel på ett meddelande av typ 1.1 i klassifikationsmönstret. B:s syfte är — uttryckt i modelltermer — uppenbarligen att förändra A:s bild av situationens "faktiska förhållanden".

Ett renodlat exempel får illustrera ett entydigt argument av typ 2.2:

Part A: "Med hänsyn till H kräver vi a kronor."

Part B: "Det är fullkomligt omöjligt. Vi är beredda att betala b kronor. Och inte ett öre mer."

B:s argument kan i modelltermer klassificeras som avsett att förändra A:s bild av vad som är möjligt att uppnå i förhandlingen, närmare bestämt genom att förändra A:s bild av B.

En rad argument i de studerade förhandlingarna skiljer sig dock i väsentliga avseenden från de här anförda typexemplen. Såsom klasserna definierats var det i dessa gränsfall inte möjligt att direkt avgöra om de skulle klassas som 1.1 eller 2.2.

Det kännetecknande för dessa gränsfall var att de innehåller information om faktiska förhållanden men att det samtidigt var fullt uppenbart att denna information var *partens beskrivning* av dessa faktiska förhållanden. Om man tar fasta på att informationen berör faktiska förhållanden är dessa meddelanden av typ 1.1. Om man däremot tar fasta på att det är en beskrivning av partens sätt att beskriva ett visst faktiskt förhållande är de av typ 2.2.

Den senare tolkningen framstår som rimligare om man explicit härleder hur en part kan använda sin beskrivning av de "faktiska förhållandena" för att påverka sin motparts närbarhetsfunktion. I modellen antog jag att motpartens närbarhetsfunktion delvis var en funktion av den första partens preferensfunktion (eller snarare av hur motparten upplever den första partens preferensfunktion). En parts preferensfunktion i sin tur antog vi vara en funktion av partens situationsbeskrivning av de faktiska förhållandena och av hans utvärderingskriterier. I den utsträckning som en part använder sig av metoden att påverka sin motparts upplevelse av hur han (den första parten) upplever de faktiska förhållandena som ett medel att påverka motpartens bedömning av partens preferensfunktion och därigenom motpartens närbarhetsfunktion, så skall vi klassa ett motsvarande meddelande som 2.2. Om det som sagt är avsett att påverka motpartens situationsbeskrivning i syfte att förändra dennes preferensfunktion är det ett meddelande av typ 1.1.

För att det ursprungliga klassifikationsschemat skulle kunna fungera måste alltså ett mycket sofistikerat kriterium skapas, som har den egenskapen att man med det kan skilja en parts "beskrivning av faktiska förhållanden" från "en parts beskrivning av sin beskrivning av dessa faktiska förhållanden". Detta syntes mig vara en alltför svår uppgift.

Jag valde i stället att vidta följande förändringar i klassifikationsschemat:

1. Meddelanden som har karaktären av partens värderande beskrivning av faktiska förhållanden (t.ex. "tidsvärdena är alldeles för låga", "det här är ett svårare bygge än X eftersom det är runt") men där detta meddelande inte direkt och explicit anförs för partens ställningstagande för ett visst EFD-skälvärde klassas som 1.1.

2. Meddelanden som innehåller *dels* partens ställningstagande för ett visst EFD-skälvärde och *dels* partens motiv för att just detta EFD-skälvärde skall bli förhandlingens utfall och där dessa motiv är av karaktären "faktiska förhållanden" betecknas NP på grund av sin blandade karaktär vad gäller relationen till motpartens närbarhetsfunktion eller preferensfunktion.

tion. (Exempel: "Med tanke på de låga tidsvärdena och arbetarnas höga prestationsnivå kräver vi 210 000 kronor i premie.")

3. Vissa meddelanden har de under punkt 2 beskrivna egenskaperna, dock med den skillnaden att "motiven" berör det aktuella EFD-skälvärdets relation till andra i förhandlingen omnämnda EFD-skälvärden. (Exempel: "Jag kan gå med på 210 000 kronor eftersom det är mitt enclan våra tidigare bud.") Dessa meddelanden är väsentligen budskap som är ägnade att förändra motpartens nåbarhetsfunktion. Genom sin speciella karaktär klassificeras dessa meddelanden som 2.2.F. (F för "focal point". Betydelsen av detta begrepp anges i kap. 14.)

Dessa förändringar speglar det förhållandet att det i praktiken kan vara utomordentligt svårt att särskilja åtgärder (i detta sammanhang meddelanden eller argument) som är ägnade att förändra motpartens preferensfunktion från dem som är avsedda att påverka hans nåbarhetsfunktion, trots att de olika begreppen från *analytisk* synpunkt kan isoleras entydigt från varandra i modellen. En förändring av modellen skulle dock gå i sådan riktning att man sökte efter metoder att klassificera argument med avseende på deras *grad* av övertalning/tvång snarare än att söka efter entydiga kriterier för att relatera vissa empiriskt observerbara meddelanden till endera av den nuvarande dikotomins två klasser.

Vi skulle då få tänka oss en kontinuerlig skala med renodlat övertalande meddelanden i den ena skaländan och renodlat tvingande meddelanden i den andra. I fig. 38 har jag ritat en sådan skala och på denna också lagt in de exempel som använts tidigare.

Reaktioner på motpartens situationsbild av faktiska förhållanden

Ett problem som påminner om vad som diskuterats i det föregående är hur man skall behandla en parts reaktioner, dvs. hans värderande kommentar, på motpartens situationsbeskrivning av de faktiska förhållandena. (Exempel: "Den tids-

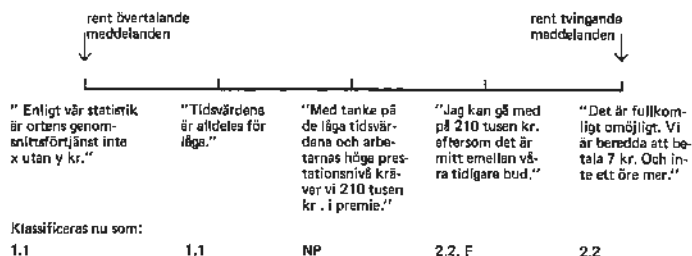


Fig. 38. Övertalning/tvång som en kontinuerlig skala.

beräkning som du redovisar är helt orealistisk.") De beslutsregler som diskuterades i det förra avsnittet bör därför kompletteras med följande: En parts värderande kommentar till (reaktion på) motpartens situationsbild av faktiska förhållanden klassificeras som 1.1.

Svar på frågor

Svar på frågor om faktiska förhållanden klassificeras som 1.1, även om såväl frågan som svaret synes sakna direkt taktisk anknytning.

Retoriska frågor

Ett gränsfall mellan 3.4, dvs. ett meddelande som är ägnat att utröna motpartens situationsbeskrivning av faktiska förhållanden, och 1.1 är s.k. retoriska frågor. Det är givetvis svårt att som observatör avgöra om en av en part ställd fråga är retorisk eller inte. I brist på andra kriterier har jag i sådana gränsfall försökt att med utgångspunkt från mina antaganden om den frågande partens kunskap om det han frågar samt det följande svarets utseende avgöra om frågan är retorisk eller inte.

Retoriska frågor klassificeras som 1.1. Övriga frågor rörande motpartens situationsbild av faktiska förhållanden klassificeras som 3.4.

I modellen har begreppet utvärderingskriterier för utfall reserverats för de kriterier som *givet en viss situationsbild av de faktiska förhållandena* vid en applikation på de potentiella utfallen genererar partens preferensfunktion. Vid testet av modellen visade det sig emellertid att parterna som ett taktiskt redskap ibland använder sig av möjligheten att påverka motpartens kriterier för hur han skall bygga upp sin bild av de "faktiska förhållandena".

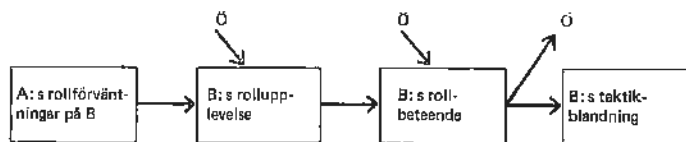
Exempel: I en förhandling finner en part att redovisade tidsvärden är lägre vid det aktuella byggnadsobjektet (X) än vid ett tidigare enligt parten likadant objekt (Y). Han framhåller detta som ett argument för att parterna som underlag för en uppgörelse av lönen på X (som enligt en rådande norm är avhängig dessa tidsvärden) skall använda tiderna från Y. Motparten använder då i exemplet följande motargument: "Om du skall jämföra X med Y så måste du jämföra höghus med höghus och lamellhus med lamellhus. Om du gör det visar det sig att tiderna vid X är lika som vid Y."

Klassifikationsschemat beaktar inte explicit denna typ av övertalande påverkan. I princip kan jag därför se två alternativa sätt att klassificera dessa typer av meddelanden. Det första är att vidga innehållet i begreppet utvärderingskriterium till att omfatta också den här senare typen av kriterier. Motpartens motargument i exemplet skulle då klassificeras som 1.2. Det andra alternativet är att betrakta dessa meddelanden som 1.1 då deras syfte ytterst kan anses vara att förändra motpartens situationsbild av faktiska förhållanden. Detta alternativ har den fördelen att man med detta kan bibehålla modellens grundläggande distinktion mellan situationsbild och utvärderingskriterier.

Med tanke på den speciella karaktären i den aktuella typen av meddelanden klassificeras dessa som 1.1.K (K för "kriterium").

Klass 2.1

Klass 2.1 är tänkt att täcka de meddelanden som är avsedda



Ö markerar att det i den fullständiga modellen tillkommer en rad faktorer vid sidan av de samband som har velts ut i figuren.

Fig. 39. Samband mellan rollförväntningar och taktikblandning.

att påverka motpartens närbarhetsfunktion genom att påverka dennes val av taktikblandning.

Det visade sig vid den inledande omgången av modelltestet att denna klass inte kom till användning i särskilt många fall. Detta behöver i och för sig inte betyda att modellens antagande att denna typ av meddelanden skulle vara relevant vid analys av förhandlingar är felaktigt utan kanske snarare att de aktuella förhandlingarna endast i sparsam utsträckning begagnar sig av denna typ av påverkan.

Skälet till att jag tar upp denna klass under en särskild rubrik är följande. Det visade sig att förhandlingarna i viss utsträckning använde sig av metoder som var ägnade att påverka motpartens sätt att "bete sig som förhandlare", dvs. hur han skulle bete sig i sin roll som förhandlare i den givna situationen. Exempel: "Du skall inte sitta här och diskutera undantagna arbeten utan i stället tidsunderlaget." Eller: "Gå nu in och diskutera det här budet med gubbarna." Denna typ av meddelanden har givetvis en utpräglad taktisk avsikt men har inte explicit uppmärksamats i klassifikationsschemat i fig. 36.

En förändring kan dock enkelt göras utan att kollidera med de samband som modellen arbetar med. Enligt modellen är en parts "beteende" delvis en funktion av hans sätt att uppleva sin roll. Denna rollupplevelse antas i sin tur delvis vara en funktion av motpartens rollförväntningar på parten. En del av vad som i modellen definieras som "beteende" utgörs av "kommunikation". Inriktningen av denna kommunikation var en del av vad vi i modellen kallade partens taktikblandning, dvs. valet av taktikblandning är en del av par-

tens rollbeteende. Fig. 39 illustrerar vilka samband som i modellen finns mellan begreppen rollförväntningar och taktikblandning.

En förändring av klassifikationsschemat sådan att den diskuterade typen av meddelanden entydigt skulle kunna klassificeras vore att låta meddelanden av typ 2.1 beteckna sådana som är riktade mot motpartens *rollbeteende* i vid mening snarare än den avgränsande betydelse som 2.1 givits i klassifikationsschemat. Jag har valt att förändra schemat i enlighet med detta.

Dessvärre återverkar en sådan förändring på entydigheten av de andra klasserna i schemat. Problem uppstår nämligen beträffande hur man skall behandla åtgärder som syftar till att påverka motpartens val av utvärderingskriterier. Med den nya vidare tolkningen av 2.1 skulle nämligen sådan påverkan kunna klassificeras som avsedd att påverka motpartens rollbeteende. Risk uppstår alltså att man inte kan särskilja klasserna 1.2 och 2.1. Detta illustrerar än en gång att modellens antagande om det ändamålsenliga i dikotomin mellan nåbarhets- och preferensfunktion kan ifrågasättas.

För det fortsatta tillämpandet av schemat valde jag dock att betrakta en parts val av utvärderingskriterier som en faktor utanför "rollbeteendet".

Partsbegreppet

Det var vid klassificerandet inte helt entydigt vad som menades med "part". Detta problem uppstod speciellt vid huvudförhandlaröverläggningar, där en huvudförhandlare ger en beskrivning av de grupper som han företräder. (Fingerat exempel: "Företaget kan inte acceptera en sådan löncutveckling.") Utan närmare kriterier vid handen kan sådana beskrivningar betraktas dels som en situationsbeskrivning av faktiska förhållanden (1.1), dvs. att "företaget" betraktas som något utanför "arbetsgivarparten", dels som ett försök att påverka motpartens bild av partens avsikter, aspirationer och preferenser (2.2), dvs. att "företaget" betraktas som en del av "arbetsgivarparten". Jag valde att betrakta "part" som

samtliga de företrädare som representerar respektive "sida" i förhandlingen. Mer operationellt innebär detta att arbetstagarparten består av de grupper som återfinns i den vänstra kolumnen i fig. 37 och arbetsgivarparten av de grupper som återfinns i den högra kolumnen.

Mitt motiv för detta är att detta medger att samma klassifikationsschema kan användas vid en klassificering av den verbala kommunikationen såväl vid de gemensamma överläggningarna som vid huvudförhandlaröverläggningarna.

Problemet med relationen mellan klasserna 3.1 och 3.3

Det var vid klassificeringen osäkert om vissa typer av meddelanden skulle klassificeras som 3.1 eller 3.3. Detta gällde de frågor som en part ställer till motparten för att *utröna hur motpartens bud är beräknade*. (Exempel: "Hur har du kommit fram till det budet?") För att lösa det problemet har jag utgått ifrån hur ett svar på en sådan fråga skulle klassificeras enligt klassifikationsschemat, dvs. om ett meddelande om de *beräkningsmässiga grunderna* för en parts bud — uttryckt som ett värde på EFD-skalan — skall betraktas som ett "faktiskt förhållande" eller som en del av "partens preferenser". Jag har valt att välja det senare alternativet med tanke dels på att denna typ av svar uppvisar likheter med meddelanden av typ 2.2.F och dels att beräkningsgrunderna avslöjar en del om partens utvärderingskriterier, som ju i sin tur enligt modellen är en av variablerna bakom partens preferensfunktion. Av detta ställningstagande följer att den diskuterade typen av utrönande frågor skall klassificeras som meddelanden av typ 3.1.

Problemet med relationen mellan klasserna 2.2 och 3.1

Ett ytterligare problem var om vissa typer av budavgivning skulle betecknas som 2.2 eller 3.1. Detta problem avviker från de tidigare diskuterade såtillvida att det här är fråga om svårigheter att bestämma syftet med meddelandet snarare

än den typ av kunskap eller beteende meddelandet är avsett att förändra/utröna/dölja.

De här aktuella typerna av meddelanden har haft karaktären av meddelande om att en part har gjort en eftergift och där denna eftergift har förenats med antingen en fråga till motparten om det nya budet skulle kunna ligga till grund för en överenskommelse eller i övrigt en fråga av karaktären "trevare", dvs. med syfte att utröna var motpartens acceptansgräns är belägen på EFD-skalan. Denna typ av meddelanden synes passa in på modellens antagande om den taktiska eller planerade eftergiftens taktik. Denna taktiks blandade karaktär vad gäller syftet att dölja eller söka information diskuterades tidigare. Det står därför inte i strid med modellens antaganden om jag kompletterar klassifikationsschemat med en klass som är avsedd att spegla den här diskuterade typen av meddelanden. Jag kallar dessa för "SD" då de har anknytning till modellens söka-/döljabeskrivning av den taktiska eftergiften.

Utvärdering av det slutliga testet

Med beaktande av de förändringar i klassifikationsschemat som behandlades ovan gick jag en andra gång igenom fallbeskrivningarna och klassificerade på nytt meddelandena i huvudförhandlaröverläggningarna.

Utfallet av detta test var mycket gott. Jag tyckte att det var möjligt att entydigt klassificera samtliga meddelanden utom 11 (det totala antalet ca 650). Jag vill emellertid göra läsaren uppmärksam på en del svagheter i mitt sätt att genomföra modelltestet.

Jag har ensam kodat de olika meddelandena. Detta medför för det första att jag inte kan uttala mig om reliabiliteten i kodningen och för det andra att endast min uppfattning om vad som har varit svårkodade meddelanden har kommit till uttryck i de ställningstaganden som medfört att jag förändrat eller kompletterat klassifikationsschemat.

Dessa brister skall emellertid ställas i relation till syftet med mitt test. Som jag tidigare nämnt var detta att pröva model-

lens empiriska relevans av typ 1, vilket jag beskrev som identifierbarheten av modellens begrepp i "verkligheten". En sådan mätning måste emellertid enligt min uppfattning med nödvändighet rymma en del "forskarspecifika" komponenter. Med detta avser jag främst att frågan om en modells empiriska relevans kommer att besvaras olika av olika forskare (givet samma modell och samma "verklighet") beroende på att de olika forskarna har olika erfarenheter och olika grundläggande referensramar. Vad som är empiriskt relevant för en forskare kanske inte är det för en annan. Min slutsats blir därför att modellen i modelltestet enligt mina kriterier har visat sig ha motståndskraft vid en konfrontation med "verkligheten".

Betydelsen av den eventuellt bristande reliabiliteten skall ses mot bakgrund av mitt sätt att använda mina data. Förutom att jag har använt dessa till att testa modellens empiriska relevans har jag med utgångspunkt från bl.a. frekvensen av de olika meddelandetyperna ställt upp ett antal hypoteser. Om meddelandeklassningen hade använts till att testa hypoteser hade givetvis betydelsen av ett mått på kodningens reliabilitet varit nödvändig.

Slutsatsen av detta resonemang blir alltså att modellen enligt min bedömning utgör ett gott underlag för beskrivning av förhandlingar, speciellt av typen arbetsmarknadsförhandlingar där parterna har erfarenhet av varandra. Den faktiska fruktbarheten av modellen kan dock endast diskuteras sedan modellen använts i andra sammanhang och helst av andra forskare.

13. Några metodtekniska anmärkningar

Jag skall i detta kapitel översiktligt behandla en del metodologiska erfarenheter från mina empiriska studier. Mitt skäl till detta är dels att det finns risk att den metod jag valt lett till en rad felkällor som kan ha påverkat mina hypotetiska slutsatser, dels att en del erfarenheter måhända kan vara av intresse för andra forskare som vill göra en liknande studie, och dels att läsare som inte själva sysslar med forskning skall kunna få en liten inblick i vilka problem som möter en forskare på fältet.

Om valet av datainsamlingsmetod

Jag har avgränsat syftet med denna studie till att avse uppställande och test av en modell för förhandlingsbeteende.

För att samla ett informationsunderlag till uppställandet av denna modell kan man tänka sig ett antal olika tekniker, bl.a. studium av individers beteende i experimentsituationer, t.ex. i s.k. förhandlingsspel, intervjuer med professionella förhandlare, deltagarobservation på fältet, dvs. i förhandlingssituationer, som inte initierats av forskaren. De olika metoderna har alla sina för- och nackdelar. Dessa är välkända och redovisas i alla elementära läroböcker i vetenskaplig metodik.

I mitt fall var valet av huvudsaklig datainsamlingsmetod inget problem, eftersom en av utgångspunkterna för denna studie var att den skulle baseras på direkt observation på fältet. Direktobservationsmetoden har dock kompletterats med fortlöpande informella ostrukturerade intervjuer före, under och efter varje förhandlingstillfälle.

Allmänt om direktobservationsmetoden

Direktobservation på fältet är ingen entydig metod utan en sammanfattande beteckning på en rad olika varianter. När beslutet om vilken grundläggande metod som skall användas väl har fattats, återstår besluten om vilken utformning av metoden som skall användas i den aktuella situationen. Jag redogör här för alternativa utformningar av direktobservationsmetoden med utgångspunkt från två kriterier, V_1 och V_2 .

V_1 = Den utsträckning i vilken observatören genom sin närvaro och verksamhet påverkar de studerade personernas beteende så att det avviker från deras beteende när de inte är observerade och därigenom snedvrider resultatet.

V_2 = Den utsträckning i vilken observatörens relationer till de studerade personerna influerar vad han observerar eller rapporterar.²⁷

Låt mig börja med kriteriet V_1 .

Det är välkänt att en forskare utsätter sig för risken att påverka de data han eftersträvar att samla in. Detta fenomen torde uppträda praktiskt taget oavsett vilken utformning som han ger sin metod att samla in sina data. Vad avser *intervju-metoden* är detta fenomen så allmänt känt att man reserverat en särskild term för detta, den s.k. intervjuareffekten.

Denna typ av felkälla existerar även vid renodlat *experimentella* ansatser. Ett flertal undersökningar, bl.a. av M. T. Orne, har försökt att renodla denna problematik vid just denna typ av ansats, och man har kunnat konstatera att en studerad individs beteende i en experimentsituation påverkas inte bara av vad som normalt kallas experimentvariablerna utan också av de av honom uppfattade förväntningarna i experimentsituationen ("the perceived demand characteristics of the experimental situation").²⁸ Detta innebär alltså att de studerade personerna har en tendens att anpassa sig till vad de tror att experimentledaren väntar sig som resultat.

R. Rosenthal har i detta sammanhang tagit fasta på andra faktorer som kan påverka de studerade individernas beteende.²⁹ Han framhåller betydelsen av experimentledarens för-

väntningar och motivation och har visat att dessa faktorer kan snedvyrida resultatet även om någon verbal kommunikation inte förekommer i experimentsituationen och t.o.m. då försöksindividerna varit rättor!

Det är givetvis svårt att uttala sig om i vilken utsträckning som jag själv i mina empiriska undersökningar drabbats av de felkällor som Orne och Rosenthal beskriver. Det ligger ju i själva felkällans karaktär att man inte är medveten om den och den låter sig inte mätas annat än om särskilda mätningar utförs, mätningar som antagligen i regel får reserveras för sådana situationer där man just är intresserad av felkällan som sådan som forskningsobjekt. Mitt antagande är emellertid att de av dessa författare beskrivna felkällorna generellt kan ha lika hög relevans vid direktobservation som vid klassiska experiment. Framför allt torde i mina undersökningar ha förekommit fel av den typ som Orne för fram. Jag återkommer senare till denna fråga.

Vid direktobservation på fältet tillkommer andra felkällor. Blotta närvaron av en främmande person i situationen kan ofta påverka individen så att hans beteende i många avseenden blir annorlunda än vad det skulle ha varit om han inte varit föremål för observation. Denna felkälla blir givetvis speciellt allvarig om den studerade situationen är av den typen att de observerade individerna även "normalt" ställer stora krav på avskildhet för att de (åtminstone i sina egna ögon) på ett tillfredsställande sätt skall kunna genomföra de uppgifter som är föremål för studium. Förhandlingssituationer är ofta av denna typ.

För att eliminera eller åtminstone reducera denna senast behandlade felkälla brukar man vid direktobservation på fältet ofta rekommendera forskaren att överväga att på ett eller annat sätt delta i det studerade skeendet. *Graden av deltagande* kan varieras liksom *graden av förklädnad*, dvs. i vilken utsträckning som forskaren röjer sin identitet för de individer som han studerar.³⁰ Låt mig helt översiktligt beskriva två renodlade alternativa varianter av deltagandeobservation och relatera dessa till de två kriterierna V_1 och V_2 .

a) *Totalt deltagande* innebär att observatören deltar på lika

villkor i de studerade aktiviteterna. I regel torde detta vara möjligt endast om observatören döljer sin riktiga identitet (total förklädnad). Om vi ser på detta alternativ i relation till kriteriet V_1 kan följande sägas.

B. G. Rundblad anser att observatören inte påverkar situationen i detta fall utan att den studerade individen agerar som "vanligt" i den meningen att han eller hon följer rådande normsystem. W. R. Scott åberopar å andra sidan ett fall där förhållandena inte var så entydiga. Som medlem i den studerade gruppen tvingades forskarna i sina roller som gruppmedlemmar till ett val mellan olika handlingsalternativ, som alla på olika sätt skulle påverka det studerade skeendet: "In short, as members, the observers could not be neutral — any action had consequences."

Ser vi på det totala deltagandet i relation till kriteriet V_2 kan följande sägas:

Forskarens möjligheter att registrera det observerade beteendet försvåras.

Forskarens möjlighet att samla information genom frågor nedsätts, eftersom vissa frågor skulle kunna röja hans identitet.

Vidare brukar man framhålla att identifikationen med den påtagna rollen ökar riskerna för att observatörens perception av det studerade skeendet påverkas eller att han av sympati för vissa aktörer rapporterar snedvridet.

b) Den andra kombinationen av ytterligheter skulle vi kunna kalla *observation utan deltagande och utan förklädnad*.

Även denna metod har sina risker enligt V_1 -kriteriet. Låt vara att forskaren inte genom sina beslut styr skeendet, men genom att han kommer att spela en ny och främmande roll i den sociala situation som studeras, finns risken att de observerade personernas beteende kan komma att formas inte bara av de "vanliga" rollförväntningarna i gruppen (situationen) utan också av de upplevda förväntningarna från den passiva observatören.

Om vi ser på hur situationen påverkar forskaren (kriterium V_2) så erbjuder det nu behandlade fallet färre risker än det totala deltagandet. Han kan i detta fall lättare registrera

och ställa frågor. Det kan rent av vara så att de studerade personernas rollförväntningar på honom i hans roll som "öppen" observatör är att han *skall* vara nyfiken och ställa frågor om vad som händer eller hänt.

Problem i den aktuella undersökningen

Jag har hittills i mycket allmänna drag beskrivit vissa problem med direktobservationer på fältet. Jag övergår nu till att behandla den aktuella undersökningen och en del metodtekniska problem vid denna.

Graden av förklädnad i den aktuella undersökningen

Vad gäller graden av förklädnad har jag i princip hela tiden spelat med öppna kort. Detta har varit nödvändigt av två skäl. För det första har samtliga närvarande i de aktuella förhandlingarna klart definierade roller som är av den beskaffenheten att det skulle ta lång tid för mig att lära in dem så att jag skulle kunna agera i enlighet med förväntningarna. För det andra ingick det som en utgångspunkt i den överenskommelse som jag träffade med de respektive förbundens styrelser att mitt deltagande skulle ske helt öppet.

I enlighet med överenskommelsen har jag före varje förhandling underrättat respektive förbund att jag skulle närvara. Så när som på något olyckligt undantag har denna information trängt fram till respektive huvudförhandlare före förhandlingarna.

Vid varje förhandlings början har sedan ordföranden presenterat mig för de övriga deltagarna och ibland låtit mig närmare klargöra vilket syftet varit med min undersökning. Härvid har jag framhållit det opartiska i min roll och att det aldrig tidigare hänt att en opartisk iakttagare fått närvara. Detta har bidragit till att ge mig en klar roll i förhandlingssituationen, vilket sannolikt reducerat riskerna för otillfredsställande utfall enligt kriterium V_1 .

Vad gäller graden av deltagande har jag i princip spelat rollen som icke-deltagande observatör. Jag har under förhandlingarnas aktiva perioder ägnat mig helt åt uppgiften att anteckna koncentrat av parternas verbala kommunikation och beräkningar. Under väntetider — och förhandlingar kan bestå av långa sådana — har jag dock deltagit i de allmänna samtal som förekommit. Detsamma gäller om måltider och bil- och tågresor, där jag spelat rollen som "vem som helst", dock i regel med ambitionen att göra så litet väsen av mig som möjligt. Dessa informella situationer har också inneburit utmärkta tillfällen för mig att ställa frågor till de olika aktörerna angående deras attityder till det aktuella slaget av ackord, deras acceptansgräns i den aktuella förhandlingen, deras förmodan om motpartens kommande utspel och för att försöka få förklaringar till de ofta invecklade metoder som ligger bakom de aktuella ackorden.

Under förhandlingarna har jag också vid något tillfälle hjälpt till med "neutrala" aktiviteter som att värma kaffe och öppna fönster men aldrig t.ex. korrigerat en förhandlare när han uppenbarligen missförstått sin motpart eller hjälpt till med enkla beräkningar på maskin, inte ens när jag blivit ombedd att göra det.

Vid några tillfällen har jag också blivit ombedd att "intyga" vissa saker men jag har alltid avböjt med hänvisning till min opartiska ställning. Det bör dock framhållas att jag aldrig fått någon fråga om motparten av någon förhandlare trots att alla känt till att jag varit i besittning av kunskaper om motparten som de själva inte haft. Det förefaller som om samtliga accepterat opartiskheten i min ställning och handlat i enlighet därmed.

Sammanfattningsvis kan sägas att jag vad gäller graden av deltagande inte varit lika extrem som i fråga om "förklädnadsgraden". Jag har snarare försökt komma underfund med rollförväntningarna på mig i situationen och försökt handla i enlighet med dessa, och bland rollförväntningarna har kravet på min neutralitet varit entydigt, varför denna anpassning

aldrig kommit i konflikt med den överenskommelse jag haft med BJF:s och BAF:s styrelser.

Hur jag genom min närvaro påverkat förhandlingarna

Jag har redan påpekat att jag tror att det i alldeles särskild grad finns anledning att misstänka att förhandlingar är ett sådant område där närvaron av en observatör kan påverka det beteende som observeras. Detta gäller speciellt om förhandlingarna avser frågor där parterna har relativt olika uppfattning och relativt liten erfarenhet av att förhandla om den givna frågan. De av mig studerade förhandlingarna har haft dessa egenskaper, och jag måste därför utgå från att förhandlingarna skulle kunna ha fått ett annat utseende om inte jag närvarit. Denna felkälla skall emellertid ses mot bakgrund av studiens syfte. Jag har varit ute efter att testa en modell, inte att samla in data för att testa specifika hypoteser som kan genereras ur denna modell. Vid en studie av det senare slaget skulle den nu angivna felkällan behöva analyseras mycket grundligare.

I förhållande till det nuvarande syftet torde man därför i stor utsträckning kunna bortse från denna felkälla. Trots detta skall jag beskriva några konkreta situationer.

1. Graden av påverkan på förhandlingarna förefaller ha varit olika under olika delar av förhandlingarna. Jag tror inte att min närvaro under de "gemensamma överläggningarna" varit särskilt betydelsefull, dels därför att ett ganska stort antal människor medverkar vid dessa (15—20 personer) och dels därför att dessa individer i stor utsträckning varit obekanta med varandra från början. Jag har alltså inte framstått som särskilt "udda" vid dessa överläggningar.

Värre har det emellertid varit vid en del interna överläggningar. Vid dessa har det ibland klart framgått att de studerade personerna känt sig utlämnade när en utomstående har fått lyssna till den taktiska diskussionen. Detta gäller främst då man övervägt "hårda tag" mot motparten. I sådana sammanhang hände det att man sneglade litet generat på mig eller förvissade sig om min tystnadsplikt.

Den största risken med påverkan förelåg emellertid vid huvudförhandlaröverläggningarna. I dessa medverkade ibland endast två personer. Det är uppenbart att en tredje person som sitter tyst och bara antecknar vad som sägs framstår som något ovant och obehagligt. Även i detta fall kan jag åberopa specifika åtgärder från parterna som avslöjar att min närvaro ibland har varit irriterande. Vid ett tillfälle hände det att huvudförhandlarna passade på att dra sig undan till ett undgängömt rum när jag besökte toaletten. Vid ett annat tillfälle lämnade en huvudförhandlare den interna överläggningen "för att ringa sin fru" medan han — som det senare visade sig — i själva verket tog kontakt med motpartens huvudförhandlare. När han återkom till den interna överläggningen sade han att han av en "tillfällighet träffat Z i korridoren" och redogjorde för deras diskussion. Dessa fall är emellertid de enda "smitningar" som inträffat och de kan betraktas som undantag. Det vanliga har varit att man varit angelägen att få mig med, men detta behöver inte vara ett uttryck för att man inte varit besvärad av min närvaro.

2. Graden av irritation eller påverkan har varierat med hur bekant man varit med mig från tidigare tillfällen. På grund av en serie olyckliga omständigheter hände det vid två tillfällen att den ena sidans förhandlare blev informerade om min närvaro först när jag kom till förhandlingsplatsen. Vid dessa fall var det dessutom så olyckligt att jag inte tidigare träffat dessa förhandlare. Mitt intryck av dessa fall var att i det ena fallet kvarstod hela tiden en viss misstänksamhet mot mig och förhandlaren föreföll hämmad av min närvaro under hela förhandlingen. I det andra fallet ville förhandlaren först inte låta mig delta som observatör. Han påstod sig inte känna till det avtal som jag hade med BIF:s och BAF:s styrelser. I detta fall tog emellertid motsidans förhandlare honom åt sidan och förklarade min ställning och framhöll att jag inte skulle behöva lida "för att andra hade begått ett misstag". Så småningom verkade det som om han helt accepterade mina studier och den fortsatta förhandlingen avvek inte från andra i metodologiskt avseende.

I övrigt kan man generellt säga att det verkade som om

jag hade ganska liten inverkan på de förhandlare som jag träffat vid många tidigare tillfällen och utan alltför långa mellanrum. Av organisatoriska skäl har jag på detta sätt fått en närmare kontakt med en del av arbetarsidans förhandlare, och det är mitt intryck att dessa var relativt litet påverkade av min närvaro. Ett förhållande som kan ha bidragit till detta kan ha varit att jag rest till förhandlingsorterna tillsammans med dessa och att de under dessa resor lärt känna mig. (Arbetsgivarsidans förhandlare har i regel varit stationerade på förhandlingsorten.)

3. Det är givetvis vanskligt att uttala sig om *hur* det studerade beteendet kan antas ha påverkats. Jag skall trots detta ställa upp följande *hypoteser*:

a) Parterna har uppträtt "mjukare" mot varandra än vad de skulle ha gjort om inte jag varit med. Jag tror att de försökt att anpassa sig till "vardagsnormer för hövlighet" för att inte framstå som "obehagliga" eller "råa". Vid något tillfälle framkom det explicit av en förhandlare att han skulle "skälla mer" om jag inte varit närvarande.

b) Den effekt som Orne beskriver kan ha resulterat i att man har gjort förhandlingarna omständligare än vad de skulle ha blivit utan mig. Jag tror att man ibland trott att jag förväntat att förhandlingarna t.ex. skulle bestå av omfattande eftergifter och att man därför tagit till litet extra i sina öppningsbud. Vid något tillfälle framkom det att man betedde sig " normalt" trots att jag var med men att man ursäktade detta med att "vi går väl rakt på sak trots att Lennart åkt ändå från Stockholm för att titta på oss".

Hur jag kommit att påverkas av förhandlingarna vad gäller observerat beteende och vad som rapporteras

När jag behandlade graden av deltagande, nämnde jag att jag deltagit i de olika handlingarna som inte har haft direkt anknytning till själva förhandlingsaktiviteterna och att jag då passat på att söka ta reda på parternas inställning till ackorden. Detta har varit ett utomordentligt sätt att skaffa information men har samtidigt inneburit klara risker för att jag

"kommit att se saker och ting" på den ena partens sätt. Jag har dock haft uppmärksamheten riktad på denna risk och försökt att få ett och samma problem belyst från båda parter. Jag kan dock inte uttala mig om i vilken utsträckning som en sådan snedvridning har uppstått över tiden. I själva tankegången ligger att en sådan snedvridning är dold för forskaren själv.

Eftersom det är huvudförhandlaröverläggningarna som varit mitt underlag för modelltestet och uppställandet av hypoteserna skall jag nu avslutningsvis litet närmare utveckla hur jag tror att jag kan ha påverkats under dessa.

1. Det är under dessa överläggningar som stämningen mellan parterna kan bli relativt "het". Under sådana spända replikväxlingar har jag gjort tillfälliga uppehåll i mitt antecknande för att inte parterna skulle störas (den inledande studien gav belägg för att själva antecknandet många gånger verkade mer irriterande än min närvaro som sådan). När jag sedan har försökt sammanfatta resonemanget i efterhand kan jag ha gjort felaktiga rapporteringar. Det är möjligt att mina attityder till förhandlingarna och ackordssystemet i dessa fall omedvetet kan ha färgat min beskrivning.

2. En annan punkt berör parternas beteende som sådant. Många gånger blir diskussionen omfattande och långvarig. Mot slutet av varje observation var jag därför ofta utomordentligt trött. (Observation på fältet visade sig vara en överraskande ansträngande datainsamlingsmetod.) Det finns därför en viss risk att vad som rapporteras under förhandlingarnas senare delar är resultatet av ett snedvridet urval.

14. Några hypotetiska slutsatser

Den empiriska undersökningens syfte var inte att generera "rön" annat än om modellens empiriska relevans. Utfallet av detta test har behandlats i kap. 12.

Det vore felaktigt att använda det insamlade empiriska materialet till att dra slutsatser om generella drag i förhandlingar av det aktuella slaget utan att ha haft specifika hypoteser att testa. För att skapa ett underlag för en kommande empirisk/deskriptiv forskning om förhandlingar skall jag dock nedan redogöra för ett antal iakttagelser som jag gjorde under fallstudiernas gång. Dessa iakttagelser och "slutsatser" skall alltså ses som *hypoteser*. Det finns all anledning att understryka den hypotetiska karaktären i framställningen, inte minst mot bakgrund av de felkällor som behandlades i kap. 13. Som jag där påpekade har dessa felkällor antagligen relativt liten relevans då det empiriska materialet används för modelltestet men är av desto större betydelse om det skulle användas för att testa specifika hypoteser.

Det är uppenbart att varje teori och varje hypotesuppsättning äger relevans endast inom vissa klart definierade gränser. Innan jag går in på de specifika hypoteserna måste jag därför klargöra vilken typ av förhandlingar de avser. Jag vill då för det första konstatera att eftersom jag grundar hypoteserna på de tidigare diskuterade premieackordsförhandlingarna, så är min utgångspunkt att hypoteserna åtminstone har giltighet för dessa förhandlingar. Men jag skall vidga mina antaganden. De nedan uppställda hypoteserna antas ha relevans för många löneförhandlingar mellan arbetstagar- och arbetsgivarorganisationer i Sverige, särskilt mellan sådana organisationer som har ett etablerat samarbete och erfarenhet

av varandra sedan ansemlig tid tillbaka. De avser närmast förhandlingar som förs under löpande avtal för att tolka eller tillämpa i detta intagna paragrafer.

I den modell jag beskrev i del I skiljer jag på två slag av utvärderingskriterier som parterna antas tillämpa i sitt agerande i förhandlingar. Det ena slaget är till för att bedöma de potentiella utfallens nytta, det andra för att bestämma vilken taktikblandning som skall tillämpas i förhandlingen.

Låt oss börja med en hypotes om de av parternas utvärderingskriterier som är avsedda att värdera innehållet av potentiella utfall, dvs. de s.k. I-kriterierna.

H₁: Det finns en uppsättning generella I-kriterier, vilkas tillämpbarhet parterna är relativt ense om. Dessa är av den karaktären att om båda parter har en entydig och överensstämmande beskrivning av de faktiska förhållandena i förhandlingssituationen, så är också parterna relativt överens om vilket potentiellt utfall som bör bli förhandlingens överenskommelse.

De kriterier som avses i H₁ är mycket allmänna till sin karaktär. De får anses vara resultatet av parternas samverkan över tiden. Det är att märka att deras generalitet är så stor att parterna kan återopa dem även i helt nya förhandlings-situationer (t.ex. som i de aktuella fallen vid tillämpandet av ett nytt ackordssystem). Det är vidare viktigt att betona att dessa kriterier förutsätter en beskrivning av de "faktiska förhållandena".

Hypotesen H₁ leder till en rad följdhypoteser. Innan jag kommer in på dessa skall jag dock ställa upp några hypoteser om de i H₁ nämnda kriteriernas utseende.

H₂: Ett av de kriterier som berörs i H₁ kan vi kalla "prejudikatskriteriet". Det innebär att om parterna tidigare enats om ett visst utfall i en förhandling avseende samma explicita förhandlingsdimension (EFD) som i den aktuella förhandlingen, så gäller att de i den aktuella förhandlingen kommer att komma överens om att sam-

ma EFD-skolvärde skall ligga till grund vid den aktuella förhandlingen givet att man är överens om att situationsbeskrivningen av de faktiska förhållandena är i "relevanta" avseenden lika vid de båda förhandlingstillfällena.

H₃: Parterna är överens om vilka faktorer i de i H₂ nämnda situationsbeskrivningarna som skall betraktas som "relevanta".

Hypotes H₂ står helt i överensstämmelse med Rhenmans tes om förekomsten av en s.k. prejudikatsnorm som ett generellt drag i förhandlingar i allmänhet. Denna och andra normer diskuterades i kap. 7.

H₄: Det finns en relativt stor överensstämmelse mellan parterna vad gäller sambandet mellan en viss given faktor i situationsbeskrivningen och dess betydelse för vad som är ett "skäligt" utfall. Detta betyder att parterna är relativt överens om en uppsättning "skälighetskriterier".

Ett exempel på ett kriterium av de slag som avses i H₄ är följande. Antag att vi har i två "relevanta" avseenden lika situationer så när som på en faktor. I den ena situationen, X-situationen, har arbetslaget en hög prestationsnivå. I den andra, Y-situationen, har arbetslaget en jämfört med X-situationen låg prestationsnivå. Ett skälighetskriterium bjuder då att arbetarna i X-situationen skall ha högre förtjänst än arbetarna i Y-situationen. Detta exempel kan antas vara ganska branschspecifikt men H₄ kan generellt och hypotetiskt antas ha giltighet enligt vad som sagts i inledningen till detta kapitel.

Skälighetskriterierna kan som klass inte analytiskt helt separeras från prejudikatskriteriet då skäligheten i viss utsträckning får antas vara beroende av tidigare prejudikat.

Hypoteserna H₁ och H₂ leder till följande följdhypotes om parternas taktiska beteende i förhandlingar.

H₅: Parternas taktiska beteende kommer att i relativt stor utsträckning vara orienterat mot att förändra varandras situationsbilder av faktiska förhållanden.

Annorlunda uttryckt innebär detta att en relativt stor del av parternas taktiska beteende kommer att vara orienterat mot motpartens preferensfunktion (genom att påverka hans situationsbeskrivning av faktiska förhållanden), dvs. övertalande påverkan förekommer i större utsträckning än tvingande.

Denna hypotes kontrasterar mot vanliga antaganden inom de spelteoretiska ansatserna att beskriva förhandlingsbeteende. Dessa betonar tvärtom de tvingande taktikerna vilket är en följd av deras vanliga antagande om att parterna har full kunskap om sin egen och rent av motpartens preferensfunktion. Om H₅ är riktig måste man alltså ifrågasätta fruktbarheten hos dessa modeller då det gäller deras användande som underlag för att strukturera parternas beteende i t.ex. löneförhandlingar på den svenska arbetsmarknaden.

Om vi följer den distinktion som gjorts tidigare mellan olika typer av osäkerhet kan vi formulera en hypotes som delvis speglar samma sak som H₅.

H₆: I förhandlingar där parterna har tidigare erfarenhet av varandra är parternas analysbeteende mer inriktat på att minska osäkerheten om de faktiska förhållandena (och därmed — som en följd av modellens antaganden och H₁₋₄ — preferensosäkerheten) än spelosäkerheten.

I modellen belyste jag helt översiktligt betydelsen av "spelregler" i förhandlingssituationen, dvs. vissa normer för hur man som förhandlare skall bete sig när man förhandlar. Jag skall nu ställa upp ett antal hypoteser som har anknytning till innehållet i sådana spelregler.

H₇: Det finns i varje förhandling där parterna har erfarenhet av varandra ett system av normer som påbjuder och förbjuder vissa tillgängliga taktikblandningar.

Jag skall konkretisera denna hypotes genom följande två hypoteser. (H_8 och H_9 kan antas ha mer begränsad giltighet än vad som generellt antagits i detta kapitel.)

H_8 : Det finns en norm som förbjuder användande av starka uppbindningstaktiker.

H_9 : Det finns en norm som förbjuder användande av hot (detta avser båda de tidigare behandlade typerna av hot).

Dessa hypoteser skall ses mot bakgrund av den traditionella teoribildningen om förhandlingar där uppbindning och hot spelar en avgörande roll i analysen. Dessa hypoteser får också konsekvenser som är förenliga med de tidigare hypoteserna, speciellt H_6 . Eftersom vissa taktikblandningar — som är teoretiskt tänkbara — faller utanför det "tillåtna" minskar också partens osäkerhet om motpartens val av taktikblandning.

Vidare gäller att de i H_8 och H_9 diskuterade taktikerna är riktade mot motpartens närbarhetsfunktion, dvs. de är tvingande. Om hypotesens antaganden är riktiga, dvs. att en stor del av möjliga tvingande taktiker är normstridiga, så följer att man kan förvänta att en relativt stor del av parternas taktiska beteende kommer att vara riktat mot motpartens preferensfunktion, dvs. vara övertalande. Detta står helt i överensstämmelse med vad som på andra grunder antogs i H_5 .

Jag har i H_2 och H_4 antagit att det finns en uppsättning kriterier som parterna använder för att bedöma om ett potentiellt utfall är skäligt eller inte. Detta kan omformuleras så att dessa kriterier genererar slutsatser om huruvida ett potentiellt utfalls nytta är större eller mindre än vad som motsvaras av partens acceptansgräns (som också antas vara en konsekvens av dessa kriterier). Detta resonemang leder i förening med H_8 och H_9 till följande hypotes.

H_{10} : En parts väsentligaste taktiska beslut berör storleken på den taktiska eftergiften, dvs. hur stor skillnaden

skall vara mellan hans öppningsbud och det av honom förväntade utfallet i förhandlingen.

Jag skall vidare göra en del antaganden om partens val av storleken på den taktiska eftergiften. Jag har i modellen givit min tolkning av denna betydelse sett från ett söka-/döljasyfte. Detta synsätt i förening med de empiriska observationerna talar för att följande tre hypoteser är riktiga:

H₁₁: Ju entydigare partens situationsbeskrivning är, desto mindre kommer hans taktiska eftergift att vara.

H₁₂: Ju mer parten bedömer att motparten har en likartad situationsbild som parten, desto mindre blir den taktiska eftergiften.

H₁₃: Ju mer erfarenhet parterna har av varandra vad avser den aktuella EFD:n, desto mindre blir den taktiska eftergiften.

H₁₃ bygger på antagandet att parterna genom ökad erfarenhet *dels* tenderar att omfatta samma skälighetskriterier, *dels* lär känna varandras skälighetskriterier mer, *dels* får allt fler och fler prejudikat (se H₁, H₂, H₃ och H₄).

Med min tolkning innebär den taktiska eftergiften *dels* en typ av säkerhetsmarginal, som parten använder som ett redskap att förlänga förhandlingen med och därigenom kunna skaffa information om situationen för att bedöma vad som är ett "skäligt" utfall av förhandlingen. Det är alltså fullt tänkbart att en part enligt min tolkning går in i förhandlingen med ett öppningsbud som, när motpartens öppningsbud blir känt (vi bortser här från sambandet mellan öppningsbudens storlek), visar sig vara "för långt från vad man tänkt sig" beroende på att han felbedömt situationen. Alternativt kan en eller båda av parterna under förhandlingen komma till en uppfattning om vad som är ett "realistiskt" utfall men att de aktuella buden ligger relativt långt från varandra som en konsekvens av tillämpande av taktisk eftergift. Det är i dessa sammanhang som enligt mina antaganden användandet

av s.k. "focal point"-argument kommer in i bilden. Detta innebär att parternas "reträttbud" motiveras med de aritmetiska egenskaperna hos dessa bud när de uttrycks på EFD-skalan (t.ex. 50—50-delningar av tidigare bud, eftergifter med lika stort belopp som motparten).

Dessa påpekanden kan synas vara triviala men jag anser att de har relevans sett mot bakgrund av följande resonemang. Genomgående i de uppställda hypoteserna har varit betydelsen av parternas situationsbeskrivning av de faktiska förhållandena. En fortsatt forskning om löneförhandlingar mellan arbetsgivar- och arbetstagarorganisationer borde enligt min mening i ökad utsträckning beakta detta. Jag har vidare antagit ett samband mellan den taktiska eftergiftens storlek och situationsbeskrivningen. I modellen har jag dessutom anfört att det totala eftergiftsspannet också beror av andra faktorer än de som hänger samman med den taktiska eftergiften. Det förefaller alltså att vara väsentligt att finna kriterier för när en förhandlare tillämpar taktisk eftergift och när han inte gör det. Min slutsats blir då att följande hypotes är av intresse.

H₁₄: Ett kriterium för att en part tillämpat taktisk eftergift är dels att hans totala eftergiftsspann är relativt brett i förhållande till andra förhandlingar med samma EFD och dels att antalet bud som motiveras med "focal point"-argument är relativt stort.

Jag skall avsluta denna hypoteslista med ett antagande om parternas övertalande åtgärder.

H₁₅: Det finns en norm som förbjuder parterna att medvetet lämna falsk information om förhandlingssituationens faktiska förhållanden.

Denna hypotes medför att parternas sätt att förändra varandras situationsbilder sker genom att framhålla olika faktorer i denna bild och försöka att betona dessa faktors betydelse för vad som är skäligt. Det bör dock uppmärksammas

att det utrymme som parterna här kan röra sig inom dock är begränsat enligt vad som antagits i H_1 och H_4 .

Av H_{14} och tidigare hypoteser följer att vad som ofta kallas för "bluff" i förhandlingssammanhang väsentligen kommer att avse information om var den egna acceptansgränsen är belägen på EFD-skalan. (Ett sätt att tolka den taktiska eftergiften är som vi tidigare sett att sätta den i relation till partens sätt att dölja eller bluffa om sin egen acceptansgräns.)

De hypotetiska slutsatser som jag här har dragit kan kanske för många synas vara rätt triviala. Att man använder övertalning (med ett starkt inslag av "sakliga argument") och undviker tvång i förhandlingar — och kanske särskilt i löneförhandlingar — är säkert för många svenskar en självklarhet.³¹ Slutsatserna får dock mindre av trivialitet över sig om de ställs i relation till den tillgängliga förhandlingslitteraturen. Denna hävdar visserligen på intet sätt generellt att det motsatta skulle vara fallet men genom sina antaganden och sitt urval av begrepp har den ofta kommit att betona de tvingande aspekterna i förhandlingsparters agerande. När jag började mina studier av förhandlingar upplevde jag denna inriktning av den traditionella litteraturen som mycket hämmande och jag kände starkt behovet av ett språk eller synsätt som hade en mer generell inriktning. Detta behov resulterade småningom i den modell som presenterats och testats i denna bok. Om den är mer användbar än tidigare tillgängliga modeller är givetvis en sak som inte jag skall avgöra, men jag hävdar att uppfattningen att det är viktigt att skapa alternativa och vidare synsätt har fått stöd av de hypoteser jag har diskuterat i detta kapitel.

Jag vågar vidare påstå att om jag hade genomfört den empiriska studien i en annan kultur än den svenska — exempelvis i den nordamerikanska — så skulle mina slutsatser ha sett helt annorlunda ut. Även detta förhållande talar för att den eventuella trivialiteten till stor del bara är skenbar.

Förhandlingsmodellens nyckelbegrepp

Den följande förteckningen upptar nyckelbegrepp i den förhandlingsmodell som presenterades i del I. För varje begrepp ges en kort "definition" samt hänvisning till det ställe i texten där det först uppträder.

För att kunna "definiera" ett visst nyckelbegrepp är det ibland nödvändigt eller praktiskt att använda andra nyckelbegrepp. I de fall där denna metod har använts har de nyckelbegrepp som används för "definitionen" kursiverats. Läsaren kan alltså finna "definitioner" även till dessa kursiverade begrepp i förteckningen nedan.

acceptansgräns

det *EFD-skälvärde* som är gränsen mellan acceptabla och icke-acceptabla överenskommelser för en part. Sid. 59.

analys

det partsbeteende som syftar till en reduktion av partens osäkerhet. Sid. 48 och 49.

analysmodell

de redskap en part använder för att reducera sin osäkerhet, dvs. ett mönster för "verklighetsbeskrivning". Sid. 49.

avtalsmängd

de utfall av en förhandling som har följande två egenskaper:

1. det finns inga andra utfall som samtidigt är bättre för båda parter än dessa,
2. de är bättre än resp. parter *säkerhetsnivåer*. Sid. 29.

EFD-skala

en skala som beskriver olika fördelningar av ett *förhandlingsobjekt (FHO)*. I en förhandling om ett köp av en viss vara är priset och betalningsvillkoren (t.ex. räntan vid kredit) exempel på *explicita förhandlingsdimensioner (EFD)*. Alternativa utfall av förhandlingen kan beskrivas som värden på en prisskala och en ränteskala, som är förhandlingens EFD-skalar. Sid. 38.

explicit förhandlingsdimension (EFD)

en förhandlingsdimension i vilken parternas budgivning sker. I en förhandling om ett husköp kan priset och betalningsvillkoren vara explicita förhandlingsdimensioner. Sid. 39.

FHO

detsamma som *förhandlingsobjekt*. Sid. 37.

formell förhandling

en förhandling mellan två grupper där det "egentliga" förhandlandet (dvs. parternas *kommunikation*) sker genom ombud. Sid. 99.

formell konflikt

en konflikt mellan två parter som beror på att den ena inte utövar det heteende som den andre väntar att han skall göra. Sid. 96.

förhandlingsobjekt (FHO)

den eller de knappa resurs(-er) som förhandlingen syftar till att "fördela". Sid. 37.

förhandlingsstyrka

ett mycket komplicerat mått på en parts latent förmåga att skapa ett för honom fördelaktigt utfall av en förhandling. Förhandlingsstyrkan beror både av förhållanden hos parten själv och förhållanden i hans omgivning. Sid. 115.

I-kriterier

detsamma som *innehållsorienterade utvärderingskriterier för utfall*. Sid. 57 samt fig. 13.

implicit förhandlingsdimension

en förhandlingsdimension sådan att en förändring i denna utgör själva utgångspunkten för förhandlingen. I en förhandling om en begagnad bil är det en tyst och självklar förutsättning att bilen skall "överföras" eller "omfördelas" till köparen om förhandlingen resulterar i en överenskommelse. Bilen representerar därför en implicit förhandlingsdimension i detta exempel. Sid. 39.

innehåll (av förhandlingsutfall)

en beskrivning av vad ett förhandlingsutfall består av i fysisk bemärkelse, t.ex. hur stor löneökningen blir i en löneförhandling eller priset på en bil i en förhandling vid ett bilköp. Sid. 38.

innehållsorienterade utvärderingskriterier för utfall (I-kriterier)

de utvärderingskriterier för potentiella utfall som en part använder för att utvärdera dessa med avseende på deras *innehåll*. Sid. 57 samt fig. 13.

intressekonflikt

en konflikt som kan uppstå när två parter skall fördela en av båda positivt värderad knapp resurs och där vissa av de tänkbara fördelningarna är sådana att vad den ena parten vinner, förlorar den andra. Sid. 23.

kommunikation

det partsbeteende som syftar till att förändra motpartens kunskap eller öka partens egen kunskap. Sid. 48 och 64.

konflikt

se *formell konflikt*, *intressekonflikt*, *konflikt- och samarbetsrelation*, *rollkonflikt* samt *sakkonflikt*.

konflikt- och samarbetsrelation

den relation som råder mellan två förhandlingsparter. Den innebär att båda kan vinna på att delta i förhandlingen (samarbetsaspekten) men att det samtidigt föreligger motstri-

diga intressen mellan dem (konfliktaspekten). Sid. 17 och kap. 2.

maximinkriteriet

en valregel i *spelteorin* som leder till den högsta garanterade utdelningen för en part (som antar att varje strategi väntas leda till det för detta värsta utfallet). Sid. 28.

M-modell

detsamma som *motpartsmodell*. Sid. 52.

motpartsmodell (M-modell)

en typ av *analysmodell* som en part använder för att reducera sin *osäkerhet* om motpartens avsikter och egenskaper. Sid. 52.

motpartsosäkerhet

den brist på kunskap som en part har om sin motparts egenskaper och agerande. Sid. 45.

nytta (av ett förhandlingsutfall)

det värde som en part tilldelar ett visst förhandlingsutfall. Sid. 26.

nyttovärde

det numeriska uttrycket för en parts *nytta* av ett visst förhandlingsutfall. Sid. 26.

nåbarhetsfunktion

den delmängd av de potentiella utfallen som en part upplever vara möjlig att uppnå i förhandlingen. Sid. 66.

omgivningsmodell (O-modell)

den typ av en parts *analysmodeller* som är avsedd att reducera hans brist på kunskap om förhandlingsomgivningen. Sid. 52.

O-modell

detsamma som *omgivningsmodell*. Sid. 52.

omgivningsosäkerhet

den brist på kunskap som en part har om förhandlingsomgivningen, dvs. den fysiska, socio-ekonomiska och legala "verklighet" i vilken förhandlingen äger rum. Sid. 46.

osäkerhet

brist på kunskap om något visst förhållande. Sid. 43.

P-kriterier

detsamma som *processororienterade utvärderingskriterier för utfall*. Sid. 57 samt fig. 13.

planerad eftergift

se *taktisk eller planerad eftergift*. Sid. 86.

planerat eftergiftsspann

skillnaden mellan en parts öppningsbud och det utfall som han väntar sig av förhandlingen när han avger detta bud. Sid. 87.

P-modell

detsamma som *prognosmodell*. Sid. 51.

preferensfunktion

en parts uttryck för önskvärdheten (*nyttan*) av de potentiella utfallen av en förhandling. Sid. 56 och fig. 13.

preferensosäkerhet

den brist på kunskap som en part har om värdet (*nyttan*) av olika utfall av en förhandling. Sid. 46.

process (i samband med förhandlingsutfall)

det sätt på vilket ett förhandlingsutfall kommit till stånd, t.ex. om en löneökning kommit till efter en strejk eller ett strejkhot eller om en affärsuppgörelse kommit till i en vänlig atmosfär. Sid. 38.

processororienterade utvärderingskriterier för utfall (P-kriterier)

de *utvärderingskriterier* för potentiella utfall som en part använder för att utvärdera dessa med avseende på den *process* som föregår deras tillkomst. Sid. 57 samt fig. 13.

prognosmodell (P-modell)

den typ av analysmodeller som en part använder för att reducera sin brist på kunskap om framtida förhållanden om motparten och förhandlingsomgivningen. Sid. 51.

påverkan

den förändring i en parts *preferensfunktion* eller *näbarhetsfunktion* som är följden av *kommunikation* från motparten. Sid. 66.

roll (i socialpsykologisk mening)

en uppsättning förväntningar på en viss positionsinnehavare (rolltagaren) i en organisation. Sid. 95.

rollbeteende

det beteende som en *rolltagare* (se *roll*) faktiskt utövar. Sid. 96.

rollkonflikt

en konflikt hos en part som består i att de förväntningar som riktas mot honom inte är förenliga. Sid. 98.

sakkonflikt

en konflikt mellan två parter som beror på att de har olika bild av en och samma "verklighet". En sådan konflikt kan bero på att parterna använder sig av olika *analysmodeller*. Sid. 54.

samarbetsrelation

se *konflikt- och samarbetsrelation*. Sid. 17 och kap. 2.

S-modell

detsamma som *struktureringsmodell*. Sid. 51.

spelosäkerhet

den del av en parts *motpartsosäkerhet* som beskriver hans brist på kunskap om motpartens kommande agerande. Sid. 45.

spelteori

en teoribildning som studerar strategiska spel, dvs. sådana beslutssituationer där utfallet är beroende av spelarnas (aktörernas) val av handlingsalternativ eller *strategi* (och alltså inte av slumpen). Sid. 20.

spelteoretiskt hot

en *taktik* som innebär att en part försäkrar att han — förutsett att en viss händelse inträffar — kommer att vidta en åtgärd som han uppenbarligen inte skulle vilja vidta om denna händelse verkligen inträffade. Sid. 75.

strategi

ett spelteoretiskt begrepp som används för att beskriva en parts handlingsalternativ. Begreppet är så konstruerat att det tar hänsyn till varje tänkbar händelseutveckling i spelet och kan därför liknas vid en plan för hur parten skall agera i varje beslutsläge. Sid. 21.

struktureringsmodell (S-modell)

den typ av *analysmodeller* som en part använder för att reducera sin brist på kunskap om nuvarande och historiska förhållanden om motparten och förhandlingsomgivningen. Sid. 51.

säkerhetsnivå

den nyttonivå (eller motsvarande *EFD-skälvärde*) som är förknippad med det utfall som blir resultatet om en part tillämpar *maximinkriteriet*. Sid. 28.

taktik

en för en part valbar åtgärd som syftar till att styra förhandlingen mot ett för honom så fördelaktigt utfall som möjligt. Sid. 60.

taktikblandning

innehållet av en parts *taktiska beslut*, dvs. den kombination av *taktiker* han väljer för att försöka styra förhandlingen mot ett för honom så fördelaktigt utfall som möjligt. Sid. 60.

taktisk eller planerad eftergift

en typ av *taktik* som innebär att en part avger bud som inte är egentliga förslag till överenskommelser mellan parterna och där buden representerar successivt växande nytta för motparten och successivt avtagande nytta för parten själv ("man tar i med prutmån"). Sådant beteende anses i modellen ha en informationssökande och -döljande funktion. Sid. 86.

taktiskt beslut

en parts val av *taktikblandning*. Sid. 48 och 60.

TI-kriterier

den typ av *T-kriterier* som utvärderar *taktikblandningar* med avseende på innehållet av de utfall som de väntas generera. Sid. 61.

T-kriterier

de *utvärderingskriterier* en part använder för att bestämma effektiviteten av alternativa *taktikblandningar*. Sid. 61.

TP-kriterier

den typ av *T-kriterier* som utvärderar *taktikblandningar* med avseende på den *process* (det förhandlingsskeende) som antas bli följden av de resp. övervägda *taktikblandningarna*. Sid. 62.

tvång

en parts påverkan av motpartens *nåbarhetsfunktion*. Sid. 66.

utvärderingskriterium

en regel en part använder för att bedöma eller värdera t.ex. potentiella utfall av en förhandling. Sid. 56.

övertalning

en parts påverkan av motpartens *preferensfunktion*. Sid. 66.

Noter

1. N. L. Gustafsson: *Gemensamt beslutsfattande genom förhandlingar*, Stockholm 1970 (stencil EFI).

2. Denna vanliga definition återfinns i exempelvis M. Deutsch och R. M. Krauss: "Studies of Interpersonal Bargaining", *The Journal of Conflict Resolution*, VI, 1 (mars 1962).

3. I fortsättningen begränsar jag mig genomgående till förhandlingar mellan två parter.

4. Ett någorlunda lättillgängligt arbete på svenska om spelteori är A. Rapoport: *Teori för tvåmansspel*, Lund 1967. Den svenska terminologi som jag i fortsättningen använder i min summariska redogörelse för spelteorin är densamma som i detta arbete.

5. Spelteorin definierar visserligen sina situationer med utgångspunkt från spelarnas nytta av olika utfall. Genom att jag här har antagit ett direkt och rakt samband mellan andel av den knappa resursen och den nytta som parterna förenar med dessa, så blir min definition helt förenlig med spelteoretisk tradition. Av pedagogiska skäl inför jag först senare distinktionen mellan ett utfalls innehåll och den nytta som parterna tilldelar det.

6. Distinktionen mellan de olika typerna av gemensamt intresse är hämtad från F. C. Iklé: *How Nations Negotiate*, New York 1964.

7. Typologin bygger på F. C. Iklé (not 6).

8. Jag bortser i fortsättningen från betydelsen av parternas eventuella satisfieringstänkande. Om vi antar att de satisfierar, gäller att parternas beteende syftar till att nå en "acceptabel" överenskommelse i släkt för "en så fördelaktig överenskommelse som möjligt". De båda synsätten är inte helt oförenliga.

9. En parts *taktiska* beslut är alltså hans val av taktikblandning. En parts *strategiska* beslut vill jag här beskriva som hans "val" av analysmodeller och utvärderingskriterier, vilka tillsammans kan sägas utgöra en parts ideologi. Hur detta senare "val" går till behandlas inte i detta arbete.

10. Bedömningen är värdeneutral i den meningen att den inte direkt speglar partens preferenser till de övervägda taktikblandningarna. Däremot reflekterar den förstås partens värderingar genom att den bygger på partens analysmodeller som direkt eller indirekt uttrycker vissa av hans värderingar.

11. Distinktionen mellan preferensfunktion och närbarhetsfunktion (på engelska *opportunity function*) liksom den följande distinktionen mellan övertalning och tvång bygger på C. M. Stevens: *Strategy and Collective Bargaining Negotiation*, New York 1963.

12. T. C. Schelling: *The Strategy of Conflict*, Cambridge, Mass. 1960.

13. R. E. Walton och R. B. McKersie: *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, New York 1965.

14. T. C. Schelling (not 12).

15. C. M. Stevens (not 11).

16. K. E. Boulding: *Conflict and Defense*, New York 1962.

17. C. M. Stevens (not 11).

18. T. C. Schelling (not 12).

19. En utförligare diskussion om rollbegreppet och dess betydelse i organisationsteorin finns i D. Katz och R. L. Kahn: *The Social Psychology of Organizations*, New York 1966.

20. Begreppet formell konflikt diskuteras utförligt i E. Rhenman, L. Strömberg och G. Westerlund: *Om linje och stab. En studie av konflikt och samverkan i företagets organisation*, Stockholm 1963.

21. En utförligare diskussion om olika typer av rollkonflikter finns i J. Israel: *Socialpsykologi*, Stockholm 1963.

22. Diskussionen om olika typer av förväntningar på en förhandlare bygger till stor del på J. E. McGrath: *A Social Psychological Approach to the Study of Negotiation* (i R. Bowers (ed.): *Studies on Behavior in Organizations. A Research Symposium*, Athens 1966).

23. E. Rhenman: *Företagsdemokrati och företagsorganisation. Om organisationsteorins tillämpbarhet i debatten om arbetslivets demokratisering*, Stockholm 1964.

24. Se t.ex. M. Fagerström: *Den stora lönematchen. En bok om avtalsförhandlingarna 1969*, Stockholm 1969.

25. En numera nästan klassisk definition av förhandlingsstyrka finns i N. W. Chamberlain: *A General Theory of Economic Process*, New York 1955. För en kritisk vidareutveckling av denna se t.ex. A. Kuhn: *The Study of Society. A Unified Approach*, Homewood 1963.

26. Den föreliggande beskrivningen avser förhållandena 1968 och kan alltså inte tas till utgångspunkt för en bedömning av förhållandena idag.

27. Dessa kritiker är en formalisering av bl.a. B. G. Rundblad: *Direkt observation i fältet* (i G. Karlsson (red.): *Sociologiska metoder*, Stockholm 1961), samt W. R. Scott: *Field Methods in the Study of Organizations* (i J. G. March (ed.): *Handbook of Organizations*, Chicago 1965).

28. M. T. Orne: "On the Social Psychology of the Psychological Experiment with Particular Reference to Demand Characteristics and their Implications", *American Psychologist*, 17 (1962).

29. R. Rosenthal: "On the Social Psychology of the Psychological Experiment: With Particular Reference to Experimenter Bias", *American Science*, 1963.

30. B. G. Rundblad eller W. R. Scott (not 27).

31. Jag vill här framhålla att studien genomfördes 1968, alltså före den ofta omtalade "försämringen" av relationerna på den svenska arbetsmarknaden. Om jag idag (april 1971) skulle ha fått samma resultat eller ej kan jag förstås inte uttala mig om. Jag tillhör emellertid dem som inte tror att förändringarna är så stora att det är befogat att anta att jag skulle ha fått ett väsentligen annorlunda resultat. Jag vill i sammanhanget hänvisa läsaren till inledningen av kap. 14 där jag beskrev de områden inom vilka jag antar att mina slutsatser har relevans.

Ett urval Prismaböcker

Samtliga priser är cirkapriser exkl. moms.

ÖKONOMI

Gunnar Adler-Karlsson: *Handeln mellan öst och väst* 11: 50

Göran Ahlberg—Sven-Ivan Sundqvist: *Traditionella kalkylmetoder och linjär programmering* 35: —

Ingemar Asplund m.fl.: *Produktionsstyrning och totalplanering i det moderna företaget* inb. 30: —

Erik Bolinder: *Individen och den industriella miljön* 12: 50

Bertil Brodén—Sören Svensson: *Företagsekonomi för alla* 12: 50

Sune Carlsson—Dick Ramström: *Modern företagsledning* 19: 50

Torsten Carlsson m.fl.: *Väckarklocka för direktörer* 24: 50

Edmund Dahlström (red.): *Teknisk förändring och arbetsanpassning* 14: 50

Gustaf Douglas m.fl.: *Strategi för framgång* inb. 45: —

Yngve Edselius: *Modern företagsbudgetering* inb. 45: —

Ekonomiska utsikter, hösten 1971. Konjunkturinformation från LO:s utredningsavdelning 5: 50

C. O. Ericson: *Lönsamhetsinriktad marknadsföring* 13: 50

Erik Fältström: *Ledarskap och ledarutveckling* 34: 50

Peter Gorpe: *Modern administration* 13: 50

Hans Ingvar Hanson: *I stället för PR. En bok om relationik* inb. 45: —

Sven Heijtz m.fl.: *Kontroll och revision i företag med ADB* inb. 30: —

Jaakko Honko: *Planering och kontroll av investeringar* 25: 50

Olay Harald Jensen—Sven-Erik Johansson: *Företagets finansieringsproblem* 30: —

Harry G. Johnson: *Världsekonomin vid skiljevägen* 7: 50

Koncentrationsutredningen. En sammanfattning 4: 50

Börje Kragh: *Finansieringsproblem och strukturomvandling* 21: 50

Börje Kragh: *Konjunkturbedömning* 14: 50

Carl-Henrik Kreuger—Carl Birger Lovén: *Den moderna konferensen* 34: 50

- Jan H. Larsson: *Modern marknadsföring* 14: 50
- Angus Maddison: *Ekonomisk tillväxt i Japan och Sovjet* 15: 50
- Lars-Gunnar Mattsson (red.): *Människor och företag i kommunikations-samhället* 16: 50
- Rolf Millqvist: *I kamp för en idé. En bok om Hemköp och makispelet inom handeln* inb. 30: —
- Kjell Nowak—Karl-Erik Wärneryd: *Kommunikation och påverkan* 14: 50
- Alceo Nove: *Det ekonomiska systemet i Sovjetunionen* inb. 45: —
- Erik Olsson—Ulf Perning: *Värdeanalys* inb. 45: —
- Erik Ottoson—Jan Stephansson: *Det nya kontoret* 37: 50
- J. Pen: *Modern nationalekonomi* 15: 50
- Eric Rhenman: *God och dålig företagsledning* 13: 50
- Dick Ramström (red.): *Mindre företag — problem och villkor* 15: 50
- Robert Rock: *Företag i förvandling* 15: 50
- Philip Solznick: *Modern organisationsteori* 19: 50
- Herbert A. Simon: *Administrativt beteende* 30: —
- Leif H. Skare: *Handbok för kontoret* inb. 59: —
- Göran Smith: *Gränges. Porträtt av ett företag* 12: 75
- Hans Swedberg: *Sveriges utrikeshandel* 11: 50
- Thomas Thorburn: *Förvaltningsekonomi* 30: —
- Ake Wedin: *Kalla fakta om Spanien* 9: 50
- Vem äger Sverige? — Fakta om makt och ägande ur koncentrations-utredningen* 20: —
- Torbjörn Wenell: *Nätplanering* 30: —
- Erik Westerlind—Rune Beckman: *Sveriges ekonomi* 11: 50
- Lars Wiberg: *AR — en introduktion till administrativ rationalisering* 17: 50
- Bo Wickström: *Konsumenten väljer märke* 19: 50
- Bo Wickström—Bo L. Eklund: *Metoder att mäta reklamens effekt* 42: 50
- Joan Woodward: *Industriell organisation* 34: 50

SAMHÄLLSVETENSKAP

- Fredrik Barth: *Socialantropologiska problem* 21: 50
- Sven F. Bengtson: *Förtidspensionen reformeras* 5: 40
- Lennart Bondeson: *Organisationer och institutioner i det svenska näringslivet* 14: 50.

- Ester Boserup: *Från boplatz till storstad* 9: 50
- Axel Bruswitz: *Kungamakt, herremakt, folkemakt* 7: 50
- Dan Brändström—Bengt E. Grimlund—Lars Ricknell: *Län, landsting, kommun. Regional och lokal förvaltning i Sverige* 14: 50
- Ake Burstedt m.fl.: *Sociala mål i samhällsplaneringen. En kritisk kommentar till 1970 års långtidsutredning* 9: 50
- Ragnar Casparsson: *LO. Bakgrund — utveckling — verksamhet* 17: 50
- Sten Carlsson: *Bonde — Präst — Ämbetsman* 6: 50
- Fackföreningsrörelsen och den tekniska utvecklingen 16: 50
- Familj och samhälle. Rapport från TCO:s familjepolitiska grupp 21: 50
- Forskning och utveckling. Rapport från TCO:s forskningsdelegation 19: 50
- Johan Galtung: *Fredsforskning* 16: 50
- Bengt E. Grimlund—Lars Ricknell: *Den nya riksdagen. En presentation av den partiella författningsreformen* 8: 50
- Serien *Insyn i arbetsmiljön*:
- Erik Bolinder—Bo Ohlström: *Stress på svenska arbetsplatser* 14: 85
- Bo Ohlström: *Kockumsrapporten* 19: —
- Risker i jobbet: *Livsmedel* 14: 85
- Risker i jobbet: *LO-enkäten* 8: 10
- Risker i jobbet: *Transport* 9: —
- Risker i jobbet: *Tryckeri* 7: 20
- Risker i jobbet: *Trä* 8: 10
- Risker i jobbet: *Vägarbete* 8: 90
- Carl-Gunnar Janson (red.): *Det differentierade samhället* 17: 50
- Kulturraktivt samhälle. Rapport från TCO:s kulturutredning 19: 50
- Anders Leion: *Inkomstfördelningen i Sverige. En sammanfattning av Låginkomstutredningens första delbetänkanden* 9: 50
- Lucy Mair: *Introduktion till socialantropologin* 23: —
- C. Wright Mills: *Den sociologiska visionen* 17: 50
- Macke Nilsson: *Ombuds-Sverige* inb. 35: —
- Göran Smith: *Parterna på arbetsmarknaden* 9: 50
- TCO och lönepolitiken* 5: 90
- Pierre Vinde: *Den svenska statsförvaltningen* 11: 50
- Pierre Vinde: *Hur Sverige styres* 24: —
- Pierre Vinde: *Swedish Government Administration* 13: 50
- Dag Österberg: *Meta-sociologisk essä. En studie över sociologin som vetenskap och sociologens uppgift i samhället* 12: 50

Kenneth Allsop: *Rosor från Al. Gangsterväldet i förbudstidens Chicago* inb. 49: —

John Bernström: *Calendarium* inb. 35: —

Marcel Brion: *Dagligt liv i Wien på Mozarts och Schuberts tid* 8: 50

Alan Bullock: *Hitler, en studie i tyranni I—III* å 12: 50

Jérôme Carcopino: *Dagligt liv i antikens Rom* 12: 50

E. H. Carr: *Vad är historia?* 8: 50

Maurice Collis: *Cortés och Montezuma* 11: 50

M. Daniel-Rops: *Dagligt liv i Palestina på Jesu tid* 13: 50

A. G. Drachmann: *Antikens teknik* 9: 50

Robert Flacelière: *Dagligt liv i antikens Grekland* inb. 45: —

Gunnar Gunnarson (red.): *Arbetarrörelsens genombrottsår i dokument* 12: 50

Stefan Hahn—A. Brody—Wulff Fürstenberg: *Judarnas historia* 17: 50

Stig Jonasson (red.): *Nazismen i dokument* 9: 50

Hans Jägerstad: *Sveriges historia i årtal* 7: 50

Sigurd Klockare: *Svenska revolutionen 1917—1918* 12: 50

Pierre Montet: *Dagligt liv i det gamla Egypten* inb. 45: —

Henry Picker: *Hitlers bordssamtal* 13: 50

Karl Ploetz: *Världshistorien i årtal* 13: 50

Joseph Reither: *Världshistorien i korta drag* 16: 50

Kurt Samuelsson: *Hur vår moderna industri vuxit fram* 8: 50

Jacques Soustelle: *Dagligt liv hos aztekerna i det gamla Mexico* inb. 45: —

Richard Storry: *Det moderna Japans historia* 16: 50

Ingvar Söderström: *Joe Hill — diktare och agitator* 14: 50

A. J. P. Taylor: *Världskriget 1914—1918* inb. 24: 50

Krister Wahlbäck—Göran Boberg (red.): *Sveriges sak är vår* 13: 50

Hans Wattrang: *Det kalla kriget* 9: 50

Hans Wattrang (red.): *Ryska revolutionen i dokument* 11: 50

Ake Wedin (red.): *Arbetarrörelsens årsbok 1970* 12: 50

Martin Wein (red.): *Det gick till historien* 9: 50

Albin Widén (red.): *Amerikaemigrationen i dokument* 12: 50

Ernst Wigforss: *Ur mina minnen* 14: 50

George Woodcock: *Anarkismen* 14: 50

E. L. Woodward: *Englands historia* 14: 50