

Södertörns högskola | Institutionen för kommunikation, medier och it.
Kandidatuppsats 15 hp | Retorik | vårterminen 2011
Retorikkonsultprogrammet



Förhandlingsretorik

En uppsats om hur skickliga förhandlare övertygar motparten och vilka retoriska medel de använder.

Av: Hille Bergell
Handledare: Maria Dahlin

Sammanfattning

Denna uppsats handlar om att undersöka försäljning som retorisk förhandlingsprocess. Syftet har varit att ta reda på hur skickliga säljare utmärker sig och vilka retoriska medel de använder för att övertyga motparten. För denna undersökning har en kvalitativ forskningsintervju tillämpats och sammantaget har fem säljare från tre olika branscher intervjuats. Uppsatsens grundläggande teori bygger på retoriken. Från den har jag valt ut särskilda delar som jag har funnit användbara för att diskutera förhandling och försäljning.

Resultatet visar att det inte är ett enskilt retoriskt medel som är avgörande för att övertyga motparten. Utan det är kombinationen av de retoriska begreppen och en omsättning av dem i praktisk handling, som gör att motparten får en känsla av att beslutet de tar är bra. De mest förekommande och även de mest gynnsamma begreppen som säljarna använde när de lyckades övertyga motparten var: *aptum*, *actio*, *pistis* och *aktiv tystnad*.

Nyckelord: Förhandling, försäljning, actio, aptum, pistis, aktiv tystnad.

Abstract

This essay is about exploring the rhetorical business negotiation process. The aim has been to find out how skilled salespeople stand out, and what rhetorical means they use to convince the other party. For this study, a qualitative research interview was applied and altogether five vendors in three different industries were interviewed. The fundamental theory of the essay is based on classical rhetoric. From that I have chosen the specific parts that I have found useful to discuss negotiation and sales processes.

The results show that there is not a one single rhetorical approach that is essential to convince the other party. Instead, it is the combination of the rhetorical strategies that make the other party feel that the decision they make is good. The most prevalent and also the most favorable strategies that the sellers were using when they managed to convince the other party was: aptum, actio and active silence.

Keywords: Negotiation, Sales, actio, aptum, active silence.

Innehållsförteckning

1. Inledning och bakgrund	5
1.2 Syfte.....	6
1.3 Frågeställning	6
2. Metod	6
2.1 Undersökningsgruppen.....	6
2.2 Avgränsningar	7
2.3 Etiska aspekter	7
2.4 Informanter	8
2.5 Instrument.....	8
2.6 Kritiskt förhållningssätt.....	9
2.7 Genomförande	9
3. Teori	10
3.1 Förhandling och försäljning	10
3.2 Förhandlingens förutsättningar.....	11
3.3 Argumentatio	11
3.4 Förhandlingens förberedelser och genomförande	12
4. Resultat	15
4.1 Att övertyga motparten.....	15
4.1.1 Actio	17
4.1.2 Dispositio.....	18
4.1.3 Förberedelser	19
4.1.4 Memoria	20
4.1.5 Roller	20
4.1.6 Bättre säljare än andra	21
4.1.7 Aktiv tystnad	23
4.2 Mindre lyckade förhandlingar	24

4.2.1 Misstag andra gör	24
4.3 Relationen mellan säljare och motparten	25
4.3.1 Aptum	25
4.3.2 Pistis	26
4.3.3 Kontroll.....	27
5. Diskussion	29
5.1 Lyckade förhandlingsstrategier	29
5.2 Mindre lyckade förhandlingsstrategier.....	31
5.3 Slutsats	32
5.4 Fortsatt forskning.....	33
5.5 Slutord	33
6. Källförteckning	34
6.1 Tryckta källor	34
6.2 Elektroniska källor.....	34
6.3 Muntliga källor	35
7. Bilaga 1 - intervjumall	36

1. Inledning och bakgrund

Förhandling finns omkring oss dagligen, överallt. Det är genom förhandling som vi människor blir överens. Våra motstridiga viljor enas. Det är genom förhandling som vi kan samarbeta tillsammans med andra och bygga något större.

Ordet förhandling kanske leder tankar till politiska överläggningar, eller krigsländer som ska enas. Men förhandling betyder så mycket mer än bara det. Förhandling handlar om kommunikation – utan den kan en förhandling inte ens ske. Det är med orden som förhandlingen blir verklig och det är med orden som konflikter, oviljor och krig upphör. I vardagen använder vi förhandling när vi vill få vår vilja igenom. Vi förhandlar med vår vän om vilken film på bio vi ska se, eller med vår partner om vilken maträtt vi ska laga. Vi förhandlar med vår chef när vi vill få högre lön. Med förhandlingen försöker vi komma fram till en viss uppfattning som alla ska enas kring, och hålla med om. Vi förhandlar även dagligen med oss själva när vi i vårt inre försöker bli överens med oss själva om en produkt, ett pris, eller en aktivitet (Hellspong, 2008, s. 13).

Försäljning handlar många gånger om att skapa ett intresse för en vara eller tjänst hos motparten. I försäljningssituationen blir säljarens uppgift att presentera ett behov för motparten som denne ska bli intresserad av. För att motparten ska förstå nyttan med varan behöver säljaren använda en klar försäljningsmetodik med utvalda argument och en förberedd disposition. Under mötet med motparten sker senare en förhandling då parterna ska bli överens på ett flertal punkter och slutligen fatta ett gemensamt beslut. På det sättet går försäljning och förhandling hand i hand och det finns alltid sätt att bli en bättre förhandlare och därmed vinna fler fördelar i sitt liv. Men vad är det exakt som utmärker en skicklig förhandlare mot en som är mindre skicklig? Vilka medel använder de skickliga förhandlarna sig av medvetet men kanske också omedvetet? Med den utgångspunkten har jag valt att skriva denna uppsats om ämnet förhandling, för att fler ska lära sig konsten att övertyga andra. Jag som författar denna uppsats har fyra års erfarenhet från försäljningsbranschen och är i skrivande stund inne på min sista termin på Retorikkonsultprogrammet. Därför fann jag det intressant att förena förhandlingen med retoriken.

Retoriken är talekonst som funnits med långt tillbaka i tiden, i flera århundraden (Hellspong, 2004, s. 19). Under antiken liksom idag var talekonsten särskilt viktig under rättegångarna då konflikter i samhället skulle lösas. Där märktes det tydligt vilka talare som fick andra att lyssna på dem och på det sättet skapade dem en sorts makt. Under denna tidsperiod började flera uppmärksamma talekonsten och se den som en hemlig konst som bara

några få klarade av. Det de kallade denna konst var *retoriken*. Särskilda retoriska skolor uppstod från 400-talet f.Kr. Skolorna bedrev strikt undervisning och krävde mycket av eleverna. Skolorna lärde ut vilka regler som gällde för ett bra tal och hur talet skulle förberedas och framföras. Under denna tid skrevs många böcker och än idag används samma konst som skrevs då (Johannesson, 2005, s. 7). Det är den här talekonsten som den här uppsatsen kommer att behandla. Kanske snarare hur konsten används idag i försäljningsbranschen och vilka retoriska medel som är mer eller mindre avgörande vid själva övertygandet.

1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka försäljning som retorisk förhandlingsprocess. För att nå detta syfte har jag valt att fokusera på skickliga säljare och lyckad förhandling. I säljarnas förhandlingsprocess vill jag ta reda på vilka retoriska medel de använder sig av. På det sättet hoppas jag kunna belysa vilken roll retoriken spelar under en säljsituation.

1.3 Frågeställning

- Hur utmärker sig en skicklig förhandlare och vilka retoriska medel använder denne för att övertyga sin motpart i en försäljningssituation?

2. Metod

Den metod jag har valt att tillämpa för denna uppsats är en kvalitativ forskningsintervju, där jag främst har fokuserat på två aspekter ur denna. För det första har jag utgått från en semistrukturerad mall för hur frågorna ska behandlas. För det andra har jag arbetat med *fokusering* som Steinar Kvale och Svend Brinkmann (2009, s.46) presenterar i sin bok, *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Innebörden av dessa metodval diskuteras nedan under Instrument.

2.1 Undersökningsgruppen

Undersökningsgruppen består av fem yrkesverksamma säljare från tre olika branscher. Informanterna har jag kommit i kontakt med genom personliga kontakter inom försäljningsbranschen. De har mellan 10 och 27 års erfarenhet från försäljningsbranschen och arbetar dagligen med försäljning på mycket hög nivå. I mitt urval har jag medvetet valt några

av Sveriges skickligaste säljare. Denna bedömning ligger till grund för vad de tjänar idag¹, vilka utbildningar de har inom försäljningsbranschen och vilka företag de representerar. Några av informanterna är försäljningschefer, delägare i framgångsrika företag och möter dagligen kunder där det krävs en gedigen förhandlingsförmåga. De arbetar med Business to Business, vilket innebär att de arbetar mot andra företag.

2.2 Avgränsningar

För att kunna skapa ett hanterligt undersökningsunderlag valde jag att avgränsa mig till fem intervjuer.

I denna uppsats kommer jag inte att använda ordet *försäljare*, då det är ett förlegat språkbruk (wikipedia.se) och inget ord som används vid omtal i branschen. Istället använder jag ordet *säljare* om jag talar om en enskild person, eller försäljning om jag talar om handlingen ”att sälja”.

I denna uppsats är konsekvent med användandet av ordet *motpart*, istället för *kund*. Detta är ett medvetet och nödvändigt val, trots att informanterna i intervjuerna har använt beteckningen kund. Jag finner beteckningen *motpart* mer lämplig för uppsatsens teoretiska kontext, eftersom ordet *motpart* är det som gängse används i samband med diskussioner om förhandling.

2.3 Etiska aspekter

I denna undersökning har jag tagit hänsyn till ett flertal etiska aspekter utifrån Vetenskapsrådets etiska riktlinjer.² Alla informanterna har i god tid blivit informerade om undersökningens syfte och att deras identitet är skyddad. De har noggrant blivit informerade om att deras intervjusvar behandlas konfidentiellt. Samtliga informanter har blivit erbjudna att ta del av den färdigställda rapporten. Detta för att de ska få se hur jag har valt att använda deras information.

Informanternas svar har behandlats konfidentiellt. Därför har det inte återgetts några namn på vare sig informanterna eller företaget. Detta för att skydda informanternas integritet då de bland annat representerar starka varumärken och även arbetar mot andra välkända varumärken, så kan detta inte riskeras. Därför är namnen i undersökningen fingerade. Vidare

¹ Anledningen till att jag har funnit det relevant att sortera ut säljare beroende på deras inkomst, ligger till grund för att en säljare nästan alltid arbetar med provision. Därför kan inkomsten många gånger spegla säljarens resultat. <http://www.personalekonomi.se/artikel/provisionslon.aspx>

² <http://www.vr.se/etik>

har jag valt att inte skriva ut informanternas verkliga kön eller ålder, då jag inte finner det relevant för undersökningen. Detta innebär att alla namnen i undersökningen är maskulina, dock poängterar jag här att detta inte behöver överensstämma med att alla jag intervjuat är män.

2.4 Informanterna

För att underlätta förståelsen för informanterna och deras tankar kring sin försäljningssituation tänker jag kort presentera vad de olika informanterna kallas i undersökningen, samt beskriva vilken verksamhet de arbetar inom.

Kim arbetar inom mediebranschen med annonsförsäljning till befintliga kunder.

Axel arbetar inom mediebranschen som försäljningschef.

Fredrik arbetar inom mediebranschen med annonsförsäljning, vars befintliga kunder är marknadschefer på större företag.

Anders arbetar inom försäljningsbranschen som säljkonsult och utbildar företag i försäljning.

Emil arbetar inom säkerhetsbranschen med ett välkänt varumärke som försäljningschef.

2.5 Instrument

Den intervjumall (se bilaga 1) som har används är semistrukturerad³, vilket innebär att alla informanter har fått ta del av samma frågor. Frågorna är formulerade i förväg och har öppna svarsmöjligheter, vilket har resulterat i att svaren givetvis har skilt sig åt.

Under intervjuerna har strategin *fokusering* tillämpats. Denna strategi är hämtad från Kvale och Brinkmann (1999, s. 46). Fokusering handlar om att jag som intervjuar använder öppna frågor och leder den som blir intervjuad till vissa teman. Dock är det viktigt att inte leda frågorna till uppenbara svar och med andra ord undvika ledande frågor. Den som blir intervjuad ska själv finna de svar som passar denne för ämnet och frågan. Denna strategi är passande då man under intervjun verkligen håller sig inom ämnet (Kvale och Brinkmann, 1999, s. 46).

Frågorna är uppdelade i tre olika delar. Den första delen består av frågor som handlar om säljaren i lyckade förhandlingssituationer och dennes tankar kring detta. Där utgår jag från tre öppna huvudfrågor med några underfrågor som endast ställs om informanten själv inte kommer in på dessa områden. Här får jag reda på hur säljaren övertygar motparten. Den andra

³ <http://kvalitativmetod.webs.com/intervjuer.htm>

delen handlar om säljaren i mindre lyckade förhandlingssituationer. Genom att ta reda på varför förhandlingarna inte blev lyckade kan man sedan se sambandet med vilka retoriska medel som saknades under påverkningsprocessen. Jag finner det även intressant att undersöka varför förhandlingen inte blev lyckad, för att kunna dra lärdomar av detta och skriva om vad man bör undvika under en förhandling. Den sista delen består av frågor som handlar om relationen mellan säljaren och motparten under förhandlingen. Med hjälp av dessa frågor kan jag sedan urskilja hur säljaren ser på motparten.

2.6 Kritiskt förhållningssätt

Denna uppsats har ett hermeneutiskt förhållningssätt. Min huvudsakliga forskningsmetod kommer därmed att bestå av tolkningar av informanternas svar. Intervjuerna kommer att hanteras individuellt och min utgångspunkt för varje intervju kommer att röra varje informants egna erfarenheter som bildar utgångspunkt för tolkning. Jag har därmed tolkat intervjuerna med största försiktighet och använt de retoriska teorierna som underlag för mina slutsatser.

2.7 Genomförande

Bokningen av intervjuerna behandlades via telefon. Via telefon fick informanterna all information om vad som rörde intervjun. Då fick de reda på intervjuns syfte, att samtalet skulle spelas in med bandspelare och ungefärlig tidsåtgång. Informanterna fick själva bestämma var intervjun skulle äga rum och vilken tid som skulle passa bäst. Samtliga intervjuer genomfördes på informanternas kontor. Intervjuerna genomfördes enskilt. Tanken med de enskilda intervjuerna var att informanterna i lugn och ro skulle vara villiga att dela med sig av sina erfarenheter från försäljningsbranschen, utan att påverkas av vad någon annan tycker i frågan.

Intervjuerna spelades in med hjälp av en bandspelare. Detta informerades samtliga informanter om både i förväg och innan själva intervjun genomfördes. Bandspelaren användes för att underlätta transkriberingen och för att garantera att allt som sagts verkligen har uppmärksamats. Intervjuerna tog cirka en timme att genomföra. Därefter transkriberades alla intervjuer ordagrant. I transkriberingen redovisar jag inte några tonlägen, hummanden, eller skratt då det inte är relevant för uppsatsens syfte och resultat.

3. Teori

Aristoteles menade att retoriken var en konst då den hade möjligheten att sätta olika retoriska medel i ett system (Aristotle, 2000, s. XXXV). Retoriken kunde även upptäcka övertygande medel i förhållande till ett visst ämne (Aristotle, 2000, s. 15). Det är dessa övertygande medel jag kommer att presentera i detta avsnitt. Retoriken är den grundläggande teorin som denna uppsats kommer att bygga på. Därför har jag valt ut särskilda delar ur den som jag har funnit användbara för att diskutera förhandling och försäljning. De retoriska begrepp detta avsnitt behandlar är: argumentatio, ethos, logos, pathos, intellectio, memoria, dispositio, actio, aptum, pistis och aktiv tystnad. Nedan kommer begreppen att presenteras kortfattat, sedan kommer jag i analysdelen att vidareutveckla dessa.

3.1 Förhandling och försäljning

För denna uppsats finner jag det nödvändigt att diskutera skillnaden mellan begreppet försäljning och förhandling, då dessa två begrepp går mycket in i varandra. Denna uppsats går under rubriken förhandlingsretorik. Alla informanter är från försäljningsbranschen och deras erfarenheter är hämtade från en försäljningssituation där motparten ska sälja över en vara eller en tjänst till ett annat företag. Informanterna arbetar med andra ord med business to business, vilket innebär att de arbetar mot andra företag. Under denna process sker senare en förhandlingssituation mellan parterna då dessa tillsammans ska bli överens på ett flertal punkter, exempelvis pris, placering och villkor.

Den typ av försäljning som jag undersöker här rör situationer där säljaren befinner sig i en förhandlande försäljningssituation. Det handlar inte om konsumentförsäljning, där en vara säljs över disk. Utan den försäljning jag undersöker är mer omfattande och handlar om att båda parter behöver avsätta tid och genomföra ett möte. I vissa fall räcker det inte med ett möte, utan då krävs det uppföljningsmöten. Produkterna och tjänsterna som säljarna vill att motparten ska köpa, är stora investeringar för företagen, därför krävs det att säljaren har en försäljnings- och en förhandlingsförmåga, då eventuella avtal ska skrivas. Motparten behöver förstå nyttan med det säljaren har att erbjuda och därför behöver säljaren använda en så tydlig och effektiv försäljningsmetodik som är möjlig.

Majoriteten av informanterna arbetar med befintliga kunder och är därmed noga med att vårda sina kundrelationer. Därför träffar de sina kunder flera gånger om året. Trots att många av informanterna har befintliga kunder, arbetar de ständigt med att hitta nya kunder, då kunder av olika anledningar kan falla bort. Viktigt att poängtera för denna uppsats är att

informatörerna oftast behöver följa en försäljningsmetodik när de träffar motparten, detta gäller oavsett om de är första gången de träffar en kund eller om det är någon de har känt i flera år. För när ett beslut ska fattas krävs det försäljning, vilket innebär att en säljare behöver lyfta fram varans fördelar, göra dessa synliga för kunden och få denne att se sina egna behov lika tydligt som säljaren gör.

I denna uppsats kommer jag att använda mig av ordet förhandling, då jag finner det ordet mer passande för kontexten. Däremot beskriver jag de situationer säljarna befinner sig i som förhandlingsprocesser eller säljsituationer. Gemensamt för dessa situationer är att de är situationer då säljaren övertygar motparten.

3.2 Förhandlingens förutsättningar

Hellspong (2008, s. 39) beskriver förhandlingens olika faser i sin bok *Förhandlingens retorik, samtalskonst för arbete, skola och samhälle*. Nedan presenterar jag hans modell för att illustrera Hellspongs definition av begreppet förhandling.

Det första steget handlar om att det finns ett problem som måste beskrivas och som ska lösas. Finns det inget problem att lösa så är det ingen förhandling (Hellspong, 2008, s. 39). Det andra steget handlar om att analysera förhandlingens situation och de omständigheter som är grunden till problemet. Två parter ska enas och båda ska frivilligt vilja delta (Hellspong, 2008, s. 39, 40). Det tredje steget är att föreslå en lösning på problemet eller åtminstone att diskutera fram en gemensam lösning (Hellspong, 2008, s. 40). Det fjärde och sista steget som även är det avgörande steget i förhandlingsfasen, handlar om att parterna ska värdera olika lösningar och sedan se vilken lösning som är den mest lönsamma. I denna fas används skäl för och mot lösningsförslagen (Hellspong, 2008, s. 41).

Hellspong (2008, s. 27) menar att förhandling är en dialog mellan olika parter som ska försöka enas om olika synsätt eller intressen. Förhandling handlar om samspel, där det ska skapas en balans mellan parterna som sedan ska leda till en överenskommelse. Parterna måste erbjuda något för att kunna vinna något och krav ställs mot motkrav. Slutligen menar Hellspong (2008, s. 27) att förhandling handlar om mänsklig kommunikation.

3.3 Argumentatio

Kjeldsen (2008, s. 7) menar att argumentation handlar om att talaren på ett passande sätt ska förmedla sin ståndpunkt i form av argument till motparten i syfte för att påverka denne. På samma sätt som argumentation är en central del för retoriken och talarkonsten så är den

nödvändig i en försäljnings- och i en förhandlingssituation. I konsten att övertyga någon krävs det skäl för påståendet och motargument för att motparten ska se och förstå påståendets nytta.

En lyckad argumentation inom den klassiska retoriken kan beskrivas i fem olika delar, *Påstående* [propositio] där klargörs vad som ska bevisas. *Skäl för påståendet* [ratio] argumenterar för sanningen i påståendet. *Stöd för skälet* [confirmatio] argumenterar kortfattat för skälet. *Utsmyckning* [exornatio] här ges glans åt påståendet. *Sammanfattning* [complexio] summering av argumenteringens delar (Ad Herennium, 2005, s. 57). Med stöd från analysen kommer jag undersöka hur informanterna bedömer relevansen av *argumentatio*, samt om de använder denna argumentationsmodell.

Inom retoriken talar Aristoteles om att det finns tre medel för att övertyga motparten: *ethos*, *logos* och *pathos* (Kjeldsen, 2008, s. 33). *Ethos*begreppet handlar om talarens karaktär. Säljarens *ethos* blir många gånger avgörande för om motparten känner tillit till denne eller inte. *Ethos* är helt avgörande för att få människor att lyssna och för att övertyga dem (Kjeldsen, 2008, s. 125). *Logos* handlar om argument som är baserade på fakta. Det logiska, det rationella, eller säljarens förnuft (Kjeldsen, 2008, s. 34). Som säljare fungerar det inte bara att ha en stark karaktär, säljaren måste även peka på fakta och ge sanningsenliga skäl för att motparten ska hålla med om dennes påståenden.

Begreppet *pathos* står för känslorna som ett tal kan väcka hos lyssnarna. Om en säljare vill påverka och övertyga andra måste han kunna tala till människors känslor och känna till människors olika känslor. Den kända filosofen Sokrates kallar retoriken för själsledning. Med detta menar han att talarens uppgift blir att leda själar (Kjeldsen, 2008, s. 328). Kjeldsen (2008 s. 328) citerar Aristoteles: ”det är känslorna som gör att människor ändrar mening och fattar olika beslut”. För säljaren handlar *pathos* mer om att sätta sig in i en annan persons situation och förstå denne. Det kan bli svårt att få över en idé om något med avsaknad av empati. Känner motparten att säljaren förstår honom och kan sätta sig in i hans situation kommer han automatiskt ha mer respekt för säljaren och vara villig till samarbete.

Med hjälp av intervjuerna vill jag veta på vilket sätt dessa tre medel fungerar i en säljsituation och i vilket sammanhang dessa används.

3.4 Förhandlingens förberedelser och genomförande

Innan själva förhandlingen kan det vara klokt att förbereda sig. Hellspong (2008, s. 71) talar om talarens första steg, *intellectio*, som handlar om att förstå uppgiften. En säljare som ska förhandla bör tänka igenom sin situation, mål med förhandlingen, sitt eget syfte, sina behov till att förhandla och motpartens förutsättningar. På så sätt blir säljaren förberedd på

uppgiften. Sedan kan säljaren använda retorikens lära om *dispositio* för att disponera förhandlingen och skapa ordning åt de funna argumenten. Därmed får varje argument en särskild plats i förhandlingen och säljaren kan tack vare *intellectio* och *dispositio* förutspå ungefär hur förhandlingen kommer att gå tillväga (Ad Herrenium, 2005, s. 85-86). Med hjälp av den information och de förberedelser säljaren har skapat ska denne nu försöka komma ihåg vad han ska säga och hur han hade tänkt lägga fram sina argument. Nu träder det retoriska begreppet *memoria* fram, som handlar om minnet. Desto mer information säljaren har om situationen, motparten och premisserna, desto större chans till framgång har denne under förhandlingen. Genom att undersöka hur säljarna använder begreppen, *intellectio*, *dispositio* och *memoria* hoppas jag finna svar på vilken funktion dessa förberedelser fyller i säljsituationen samt vilken inverkan det har på resultatet.

I en förhandlingssituation är det viktigt hur säljaren uppträder. Inom retoriken talar man om *actio*. Kroppsspråket är ett viktigt övertygelsemedel. Ett kroppsspråk med kontrollerade rörelser och passande minspel ökar trovärdigheten åt det som sägs (Ad Herennium, 2005, s. 91). Många gånger kan kroppsspråket säga mer än orden, då kroppsspråket ger ut signaler både medvetet och omedvetet. Därför är det fördelaktigt att man som säljare är medveten om sitt kroppsspråk och vad olika gester betyder, för att med hjälp av kroppen kunna övertyga motparten. Detta hoppas jag kunna utläsa genom intervjuerna. Där jag vill få svar på vilka medvetna gester som kan tänkas användas under förhandlingen.

I en förhandlingssituation är det extra viktigt att förhålla sig till begreppet *aptum*, det som är passande. En skicklig förhandlare vet inte bara när det är lämpligt för honom att tala utan även hur något skall sägas, samt var i talet argumenten ska placeras (Kjeldsen, 2008, s. 74). Därför behöver säljaren förhålla sig till det som är passande för ämnet, lyssnarna och situationen. Inom retoriken måste en talare förhålla sig till det passande och om denne inte gör det uppfattas han inte som övertygande och skadar därmed sin trovärdighet (Kjeldsen, 2008, s. 75).

Vid en förhandling finns det ett påträngande problem som ska lösas. Kjeldsen (2008, s. 86) menar att om det inte fanns problem så skulle det heller inte finnas behov av anpassning. En skicklig säljare förstår att denne måste anpassa sig på rätt sätt för att kunna nå den andra personen. Anpassning sker mer eller mindre hela tiden men i en försäljningssituation är anpassning oerhört viktig. Med hjälp av intervjuerna vill jag ta reda på hur informanterna använder sig av *aptum* när de ska övertyga motparten.

På samma sätt är begreppet *pistis*, som betyder tillit och förtroende, viktigt för att en säljare ska kunna övertyga motparten och för att motparten ska känna förtroende för säljaren. *Pistis*

ses många gånger som retorikens grund, för om den inte existerar blir kommunikationen meningslös (Hellspong, 2004, s. 45). För att två parter ska enas krävs det att de har *pistis* till varandra. Men lika viktigt som det är att motparten har *pistis* till säljaren, så behöver säljaren ha *pistis* till sig själv. För en säljare som inte tror på sig själv, kan heller inte övertyga andra att tro på det denne säger (Hellspong, 2004, s. 46).

Rolf Hedquist (2002) diskuterar i sin undersökning, *Trovärdighet – en förutsättning för förtroende*, om skillnaden mellan begreppen trovärdighet, förtroende och tillit. Hedquist (2002, s. 11) menar att begreppen är relaterade till varandra, men att de skiljs åt beroende på vilken kommunikativ handling aktören väljer att använda. Det är mottagaren som bedömer om det finns skäl att uppfatta säljaren som trovärdig, ha förtroende för denne eller känna tillit i relationen. Hedquist (2002, s. 12) förklarar att en grundförutsättning för att döma att en källa är trovärdig är att den är tillförlitlig, vilket innebär att man kan utgå från att det som sägs är sanningsenligt. Om man uppfattar att källan är trovärdig, då kan man känna förtroende för den källan. Medan tillit är enligt Hedquist (2002, s. 12) ett starkare begrepp då det handlar om att fullt ut känna tillit till någon annan person, och då överlämnar man sig till denne. I förtroendefasen litar man fortfarande på sig själv och fattar sina egna beslut. När tilliten skapas mellan avsändare och mottagare sker överlämnandet av besluten över till den andra personen. För Hedquist (2002, s. 12) handlar dessa faser om en etappvis kvalificering där olika faktorer väger in för att man ska ta sig uppåt i en hierarkisk ordning.

Med hjälp av Hedquists (2002) utläggning om begreppen trovärdighet, förtroende och tillit kommer jag i min undersökning att försöka förhålla mig till dessa begrepp. Att endast dra slutsatsen att informanternas intervjusvar handlar om begreppet *pistis* kan i vissa avseenden bli missbedömt. Hedquists undersökning har visat svar på hur starkt *pistis* verkligen är och därför måste jag värdera undersökningens resultatet innan jag kan dra för tidiga slutsatser om att det bara handlar om *pistis*, då det istället kan handla om trovärdighet och tillförlitlighet. Jag vill dock understryka att i min undersökning står *pistis* både för tillit och för förtroende.

Begreppet *aktiv tystnad* handlar om att använda tystnanden för att övertyga människor. Denna teori är hämtad från Cheryl Glens studie (2004) *Defining Silence: Unspoken – A Rhetoric of silence*. I denna studie menar hon att tystnanden är lika viktig som själva talet och att tystnaden, det outtalade också bör ses som en retorisk konst som kan vara lika kraftfull som det talade eller skrivna ordet (Glenn, 2004, s. 9). I förhandling kan tystnanden vara lika effektiv som argumenten säljaren uttrycker. Tystnanden kan i en förhandling väcka intresse och nyfikenhet för det som redan sagts. Kanske blir det övertygande i sig att inte behöva säga

mer, utan att istället vara tyst. Genom intervjuerna kan jag få svar på, på vilket sätt säljarna använder tystnad som retorisk strategi och hur de uppfattar effekten av tystnaden.

Resultatet i Mats Landqvist avhandling (2006) *Förhandlares kommunikativa kompetens*, visade bland annat att förhandlarna i undersökningsgruppen visar förmåga på anpassning till olika företeelser och problem som rör förhandlingen. De är lyhörda för motpartens anföranden samt dennes intressen. Landqvist (2006, s. 238) menar att i en förhandling är det ett villkor att visa respekt för motpartens intresse för att uppnå ett fördelaktigt resultat. Vidare visar resultatet från avhandlingen att det finns en medvetenhet hos förhandlarna hur de ska agera i en förhandling, och att deras kompetens inom område förhandling är omfattande (Landqvist, 2006, s. 239). Detta resultat tänker jag jämföra med resultatet från min undersökning för att se om det finns likheter som kan stärka mina slutsatser.

4. Analys

I detta avsnitt kommer intervjuerna att redovisas. Här sammanfattar jag vad informanterna har berättat. Resultatet av intervjuerna har sammanställts tematiskt och redovisas enligt den strukturen. På så vis kommer det att framgå både hur informanterna har svarat individuellt och hur deras gemensamma syn på förhandlingsprocessen ser ut. Efter varje sammanfattning kopplas intervju svaren till de teorier som finns presenterade i teoridelen (se ovan, s. 10).

Intervjuerna är indelade i tre huvudområden som går under rubrikerna; *att övertyga motparten*, där berättar varje informant om vilka medel de använder för att övertyga motparten i en förhandlingssituation och vilken syn de har på sig själva i rollen som förhandlare. Under den andra rubriken *mindre lyckade förhandlingar*, beskriver informanterna vilka förhandlingar som gick mindre bra och varför de gjorde det, samt vilka vanliga misstag andra gör när de förhandlar. Den sista rubriken, *relationen mellan säljaren och motparten* ger svar på hur de ser på motparten och hur de förhåller sig till denne, medvetet eller omedvetet.

4.1 Att övertyga motparten

Alla fem informanterna har gett fem olika svar på hur de övertygar motparten. Här presenterar jag allas synvinklar för att visa på den bredd som finns i en övertygelseprocess.

Kim övertygar motparten genom att ta reda på vad denne vill ha och sedan ge det till denne. Han menar att förhandling handlar mycket om att ge och ta. Kim säger ofta till motparten: "Om jag kan ordna det idag, har vi en affär då?". Det är även viktigt att motparten känner att han har gjort en bra förhandling. Anders däremot talar om att när han ska övertyga

motparten i en förhandlingsprocess så måste motparten först vilja ha det han erbjuder. Sen ska motparten förstå fördelen med det och därefter tar Anders en stark position. Vidare menar Anders att för att vinna en förhandling måste man vara beredd att förlora den. Innan förhandlingen bestämmer han alltid vad som är hans lägsta nivå. På det sättet vet han vilka spelregler han har att förhålla sig till. När motparten inte är tillräckligt övertygad, använder sig Anders av invändningshantering, då bemöter han motpartens motargument med sina starka argument. För Axel däremot är det viktigaste i en förhandling att han förstår vad han och motparten har för gemensamt intresse, vilket innebär vad han och motparten kan vara överens om. Fredrik övertygar motparten genom att först ta reda på vilka behov denne har och sedan lägger han fram argument som passar ihop med det motparten precis sagt. Därmed använder sig Fredrik av *aptum* i sin *argumentatio*.

Emil däremot är noga med att värdera situationen när han vill övertyga motparten. Då använder han olika strategier beroende på hur situation ser ut och vem han träffar. Sedan hittar Emil knappar som motparten går igång på, och vilka behov denne har. Därefter lyfter Emil fram vinnande argument som motparten tycker är bra. Men han låter aldrig motparten veta hur mycket spelutrymme⁴ han har. Därför försöker han få den andra att tro att han har gått så långt han kan gällande villkor och pris och att det är den andra personen som fått honom att gå längre än vad som var möjligt. Det viktigaste menar Emil är att motparten känner att han har gjort en så bra förhandling som möjligt. Om Emil upplever det som att han är den starkare i förhandlingen, så brukar han vara lite aggressivare. Där kan han exempelvis hota med att lämna förhandlingsbordet. Det menar han är ett sätt att övertyga motparten om att sträcka ut handen och men att ändå låta förhandlingen landa där han vill. Fast han understryker att det är ett rätt ovanligt och ett otrevligt sätt att göra det på.

Det informanterna gemensamt anser är viktigt i övertygelseprocessen handlar om intresse. De och motparten ska ha ett gemensamt intresse som de ska hitta under förhandlingen. Dessa gemensamma intressen fungerar som överenskommelser. Detta talar även Hellspong (2008, s. 74) om att om man lär känna motparten och dennes intressen kan man ha mer framgång i sin förhandling. Vidare menar Hellspong (2008, s. 75) att det är mer fördelaktigt att koncentrera sig på de gemensamma intressena istället för dem som skiljs åt.

Anders anser att det är viktigt att ta en stark position när man ska övertyga motparten. Detta tolkar jag som ett bevis på hur viktigt retorikens begrepp *ethos* är i en förhandlingssituation. Emil menar att man måste värdera situationen och anpassa sina

⁴ Spelutrymme innebär de förutsättningar säljaren har i förhandlingen.

argument efter motparten. Detta kopplar jag till retorikens *aptum*, det passande. Inom retoriken är *aptum* särskilt viktigt i övertygelseprocessen för att talaren inte ska skada sin trovärdighet. Därför behöver säljaren förhålla sig till det som är passande för ämnet, lyssnarna och situationen (Kjeldsen, 2008, s. 75).

Samtliga informanter talar om vikten av *argumentatio*, att skapa vinnande argument som motparten accepterar. Detta går i linje med retoriken som genom den retoriska argumentationen har till syfte att övertyga motparten och frambringa samstämmighet mellan avsändare och mottagare. I slutändan är det mottagaren som beslutar om kommunikationen var lyckad eller inte (Kjeldsen, 2008, s. 183).

4.1.1 Actio

Majoriteten av informanterna använder gester medvetet när de vill övertyga motparten. Samtliga övertygar motparten genom att visa på säkerhet. Säkerheten markeras genom blicken, kroppsspråket och vilka ord de väljer att använda, som: ”Jag vet att det här är bra för dig”. Detta gör de extra tydligt i avslutsskedet⁵ då det oftast uppstår en sorts stress hos motparten och då blir deras säkerhet med hjälp av blick och kroppsspråk jätteviktig. Informanterna är även medvetna om vilket gester och ord de ska undvika att använda, som att lägga armarna i kors, eller vrida sig bort från motparten. De tar medvetet bort ord som: kanske, ju, väl, osv., då dessa signalerar osäkerhet till motparten. Informanterna är noga med att avspegla motparten och sitta som denne sitter, och använda samma tonläge. För att på det sättet nå motparten och skapa mer närhet. Informanterna lutar sig medvetet framåt när de vill få över något till motparten eller signalera intresse, men i avslutet lutar de sig bakåt för att inte verka allt för påstridiga och ge ett avslappnat intryck.

Axel särskiljer sig från de övriga informanterna då han använder en egen taktik som handlar om att skapa positiva förväntningar hos motparten. Detta gör Axel genom att säga någonting positivt så att motparten får en bild av vad som kommer att hända och därmed ramas förhandlingen in. Axel ger ett exempel på om det är en konfliktförhandling där någon är jättearg så säger man: ”Vad bra att vi får träffas för nu kan vi äntligen komma överens och sluta med konflikten.” Direkt i början förstår motparten syftet med förhandlingen och skaffar sig på ett omedvetet plan en positiv referens.

Detta resultat går även i samförstånd med retoriken som menar att kroppsspråket, *actio* är ett viktigt övertygelsemedel. Resultatet visar att informanterna är fullt medvetna om sitt

⁵ Avslutsskedet innebär slutet av förhandlingen, då har parterna oftast diskuterat fram villkoren och det som fattas är en slutlig överenskommelse.

kroppsspråk och vad det signalerar till mottagaren. I Ad Herennium (2005, s. 91-92) står det att ett kroppsspråk med kontrollerade rörelser och ett passande minspel ökar trovärdigheten åt det som sägs. Om en talare ska förklara något bör kroppen vara något framåt för att väcka åhörarnas intresse och för att skapa närhet mellan talaren och åhörarna. Röstens tonläge ska variera beroende på dess situation (Ad Herennium, 2005, s. 90). Ett lyckat framförande skapar en känsla hos åhörarna att det som sägs verkligen kommer direkt från talarens hjärta (Ad Herennium, 2005, s. 91-92).

4.1.2 Dispositio

Majoriteten av informanterna använder en liknande ordning i en förhandlingssituation. Först gör de en inledning där de socialiserar sig med motparten för att lära känna denne bättre. Därefter görs en behovsanalys där de tar reda på vilka behov motparten har. Det kan även fungera som en beskrivandefas där de beskriver vad de förhandlar om. Sedan görs en sammanfattning av vad som har sagts och där visas om de har förstått allting rätt. Vidare argumenterar de för sin ståndpunkt med hjälp av de behov motparten har lyft fram. Denna fas kan fungera som en klargörandefas, då man klargör vad olika premisser kan innebära för motparten. Sedan kommer själva överenskommelsefasen, där parterna ska bli överens på ett flertal punkter. Därefter ställer säljaren frågor som leder till att motparten ska fatta ett beslut och slutligen avslutas förhandlingen. Avslutet kan se ut på olika sätt. Antingen så kommer parterna överens och bestämmer sig för att inleda ett samarbete, eller så tackar motparten nej till säljarens förslag. Det kan även vara så att motparten måste fundera över förslaget och ett nytt möte bokas in. Denna disposition som säljarna använder när de förhandlar går i linje med den Hellspong (2008, s. 113) beskriver, där förhandlingen först startar med en inledning, en genomförandefas, förslagsfas, diskussionsfas och en beslutsfas. Informanternas och Hellspongs beskrivningar av förhandlingens disposition påminner om den klassiska retorikens argumentationsmodell som jag presenterade i teoridelen (se ovan, s. 11). Modellen bygger på att argumenten ska vara väl underbyggda, det ska finnas en sanning i argumenten, eller verka sannolika och slutligen görs en sammanfattning av argumenteringens delar (Ad Herennium, 2005, s. 57).

Retorikens begrepp *dispositio*, handlar om att disponera och organisera talet på bästa möjliga sätt för att skapa ett så övertygande tal som möjligt (Kjeldsen, 2008, s. 39). Det är genom *dispositio* vi skapar ordning åt de funna argumenten, och därmed får varje argument en särskild plats i talet. Det finns inom retoriken två olika sätt att disponera sitt framförande. Den ena handlar om att följa konstens regler, medan den andra anpassas beroende på situationen.

Den disposition som utgår från konstens regler är den då talaren har; ”en inledning, sakframställning, ståndpunktprecisering, bevisning, motbevisning och avslutning”. Den andra dispositionen är den talaren använder när situationen kräver att han ska bortse från den korrekta ordningen (Ad herrenium, 2005, s. 85-86). Resultatet visar att informanterna är noga med att använda konstens regler och har därmed en tydlig ordning när de övertygar motparten. Detta anser jag bevisar att retorikens *dispositio* skapar övertygelse och är viktig att följa i en förhandlingssituation.

4.1.3 Förberedelser

Majoriteten av informanterna förbereder sig ytterst lite innan en förhandling. Några av dem läser på lite om företaget, eller bestämmer sin lägsta nivå⁶ i förväg. En av dem förbereder sig inte alls. Emil däremot förbereder sig mycket innan en förhandling. Han läser då på fakta om både företaget och motparten så att han vet förhandlingens förutsättningar. På det sättet har han en god överblick över motpartens situation, hur denne tänker och hur långt denne kan sträcka sig. Därefter kan han lägga upp en strategi efter den information han har fått.

Hellspong (2008, s. 141) menar att i en förhandling är det viktigt att lära in vilket underlag man ska använda för att kunna föra en framgångsrik dialog. Därmed förespråkar han för den strategi Emil använder sig av innan förhandlingen. Vidare talar Hellspong (2008, s. 71) om talarens första steg *intellectio*, att förstå uppgiften. En förhandlare bör tänka igenom sin situation, mål med förhandlingen, sitt eget syfte, sina behov av att förhandla samt motpartens förutsättningar. Med hjälp av förberedelsefasen gör man en plan för förhandlingen och därmed kommer man inte oförberedd utan ligger steget före motparten. Det är inte bara Hellspong som förespråkar för förberedelsefasen, utan Hedquist (2002, s. 30) talar även om detta i sin undersökning om trovärdighet. Han menar att förbereda sig inför ett möte handlar om att visa respekt för motparten, och då gör man en noggrann mottagaranalys, och anpassar språkbruk och budskap till motparten. Förberedelserna menar Hedquist stärker trovärdigheten åt det som sägs.

⁶ En lägsta nivå innebär den lönemässiga nivå som säljaren inte vill gå under. I detta fall räknas marginaler och arbetets värde in. Oftast får motparten ingen kännedom om vilken lägsta nivå säljaren har.

4.1.4 Memoria

Retorikens begrepp *memoria* betyder memorering, och handlar om minnet. Detta gör talaren innan sitt framträdande för att han ska veta vad han ska säga (Kjeldsen, 2008, s. 39). Resultatet visar att majoriteten av informanterna slarvar med förberedelsefasen, vilket torde försvåra *memoria*. En fas som ingår i den retoriska processen och som förekommer innan själva presentationen (Hellspong, 2004, s. 165).

Ingen av informanterna använder någon särskild minnesteknik för att komma ihåg fakta. Majoriteten framhåller att de har bra minne och oftast kommer ihåg vad motparten har sagt. De memorerar motpartens ord med hjälp av stödord i huvudet och nästan samtliga informanter skriver ned vad motparten säger under mötet. Anteckningarna och stödorden hjälper dem att komma ihåg saker. Att de minns motpartens situation kan visa på att de är intresserad av motparten.

Inom retoriken talar man om två olika typer av minne. Det ena handlar om det naturliga minnet och det är precis som det låter, det vi minns naturligt. Det andra handlar om det tekniska minnet, det vi minns med hjälp av olika minnestekniker. Ett sätt kan vara att träna minnet genom att minnas företeelser med hjälp av att tänka dessa i form av platser eller bilder (Ad Herennium, 2005, s. 93).

Samtliga informanter använder sig av det naturliga minnet när de ska minnas vad motparten säger. Däremot är det ingen som medvetet tränar sitt minne eller använder någon särskild minnesteknik.

4.1.5 Roller

Samtliga informanter ser sina roller under en förhandling på olika sätt. Kim och Fredrik är bra på att avspegla motparten, i form av språkstil och kroppsspråk. Exempelvis menar de att om motparten är konservativ så är de också konservativa, eller om motparten är lättsam och glad då är också det. För Kim och Fredrik handlar det om att spela den rollen som passar för motparten. Båda föredrar att vara personliga med motparten under förhandlingen, då de båda menar att de på så sätt kommer motparten närmre och har lättare att samarbeta med denne.

Anders däremot tar alltid en stark position under förhandlingen och är den som lägger första budet. Axel tar rollen som problemlösare och tar reda på vilka problem som behöver lösas för att han och motparten ska uppnå sitt gemensamma intresse. Emil spelar olika roller under förhandlingen beroende på vem han möter. Han menar att det handlar om att läsa av situationen och personen man har emot sig. Att man måste anpassa sig efter hur man kan få

över det man vill, på ett sätt som den andre enkelt eller bekvämt accepterar. Därmed tolkar jag att Emil likt Kim och Fredrik arbetar mycket med att avspegla kunden.

Hellspong (2008, s. 153) talar om hur man i en förhandling kan visa med hjälp av sitt *actio* om man vill signalera närhet till motparten eller avståndstagande. Majoriteten av informanterna talar om vikten av att avspegla kunden och på så sätt komma denne närmre. Rollerna i förhandlingen tycks därmed hänga samman med de retoriska begreppen *aptum*, det passande och *actio*, själva framförandet. Kjeldsen (2008, s. 74) menar att en skicklig talare vet inte bara när det är lämpligt för honom att tala utan vet även hur något skall sägas, samt var i talet argumenten ska placeras.

Hellspong (2008, s. 152) menar att man i en förhandling kan ha olika roller och att detta inte behöver handla om maktspel eller skådespeleri, istället handlar det om relationer och sociala ställningstaganden. När Axel går in i rollen som problemlösare kan det vara ett sätt att visa på samarbetsvilja. Anders tar rollen som den som lägger första budet, alltså rollen som initiativtagaren. Rollerna speglar den romerska vältalaren Ciceros⁷ strävan att ett tal ska beröra publiken på tre sätt: *docere*, *movere* och *delectare*. Främst använder informanterna roller som går in i *movere*, då de engagerar sig i motparten, samt *delectare*, då de behagar motparten och framkallar välvilja hos denne (Kjeldsen, 2008, s. 36).

4.1.6 Bättre säljare än andra

På frågan varför informanterna tror sig vara bättre förhandlare än andra har svaren skilt sig åt. Kim menar att han kan mycket om försäljning och aldrig ger sig i en förhandlingssituation. Han har även förmågan att se vad motparten vill ha och sedan ge det till denne. Med det menar Kim att om motparten är lite intresserad av något så ser Kim till att denne blir mer intresserad och verkligen vill ha hans erbjudande.

Anders anser sig vara en bättre förhandlare än andra för att han har både pondus och vad han kallar etiknärvaro. Pondusen ger honom auktoritet och respekt från motparten och etiknärvaro är förmågan att få andra att lyssna på en. Han ger ett exempel på detta: ”Du vet när man gick i plugget och när vissa lärare kom in i klassrummet så tystnade klassen. Medan andra lärare hade den förmågan att när de kom in i klassrummet så istället för att man kastade lappar på varandra, så kastade man på läraren. Och det den sistnämnda saknar är pondus eller etiknärvaro.”

⁷ Marcus Tullius Cicero, 106–43 f.Kr., romersk politiker och författare. Ne.se

Axel anser sig vara en duktig förhandlare för att han har ett förnuftigt tänkande. Med förnuft menar han att det handlar om att skapa mest nytta för flest antal personer. Fredriks styrkor är att han oavsett vem han träffar har lätt för att skapa en personlig kontakt med motparten. Han är heller inte rädd för att ställa avslutsfrågor⁸ och anser sig vara exceptionellt duktig på att övertyga med säkerhet. Emil förlorar sällan en förhandling och hans styrka är att han är smart. Han menar att han är listig och kan läsa av andra människor och innan förhandlingen ser han alltid till att ha tillräckligt med fakta för att veta förhandlingens förutsättningar. Han menar att den som vet mest sitter på mycket starka kort. För Emil handlar intelligens också om att vara ödmjuk och inte tro att man är bättre än någon annan. Utan man måste spela spelet fullt ut och inte bli emotionellt berörd.

Majoriteten av informanterna talar om att det är deras kunskap som gör dem till bättre förhandlare än andra. Med kunskap menar de, kunskap om ämnet förhandling och deras intelligens. Hedquist (2002, s. 25) menar att kunskap är en viktig faktor för att verka trovärdig. Informanterna menar även att det är deras förnuft som gör dem till bättre säljare än andra. Förnuftet kopplar jag till retorikens *logos*, som är själva orden talaren använder. Orden fungerar sedan som bevis för att argumenten är sanningsenliga. *Logos* handlar inte bara om faktabaserade argument utan även om talarens förnuft (Kjeldsen, 2008, s. 34).

Fredrik menar att han är en duktig förhandlare för att han är exceptionellt duktig på att övertyga motparten med hjälp av säkerhet, då han använder utvalda ord och meningar, som exempelvis: ”Jag vet att det här är bra för dig”. Även han använder retorikens *logos*, då han använder faktabaserade argument för att övertyga motparten. Fredriks faktaargument gör att han blir säker i sitt *actio* och därmed för över sin säkerhet till motparten.

Hellspong (2008, s. 171) skriver att för retoriken är en talares främsta egenskap fallenheten för att kunna uttrycka sig språkligt, och då är det inte konstigt att Fredrik upplever sin säkerhet som en stor tillgång i en förhandlingssituation. Anders styrka sitter enligt honom själv i hans pondus och förmåga att få andra att lyssna. Enligt Anders är det hans auktoritet och karaktär som är en bidragande orsak till hans lyckade förhandlingar. Alla dessa aspekter som informanterna talar om kopplar jag till retoriken *ethos*, d.v.s. talarens karaktär, som i det här fallet handlar om säljarens karaktär. Begreppet handlar därtill om talarens välvilja till publiken, samt hans kompetens och förnuft (Kjeldsen, 2008, s. 123). Kjeldsen (2008, s. 124) menar att *ethos* är helt avgörande för att få människor att lyssna och för att övertyga dem.

⁸ En avslutsfråga är en fråga säljaren ställer till kunden, för att kunden ska komma till avslut och fatta ett beslut.

4.1.7 Aktiv tystnad

Alla informanterna är överens om att aktiv tystnad fungerar för att övertyga motparten. Samtliga av de tillfrågade använder tystnaden när de har ställt en avslutsfråga. Därefter är de tysta tills motparten talar och den som talar först förlorar. Kim förklarar att det är en psykologisk strategi, och om man börjar prata där i slutet så ger man ett nervöst intryck och skapar osäkerhet hos motparten. Majoriteten av informanterna använder sig av tystnaden när de bemöter invändningar och vill visa på att de har hört vad motparten har sagt. De använder även tystnaden i form av pauser mellan argumenten för att de ska låta starkare och för att betona vissa ord.

Under förhandlingens argumentation berättar Fredrik att han använder sig av pauseringar eftersom argumentet förstås bättre och får större effekt. Han ger ett exempel: ”Om du visar en undersökning och så säger du att det här var hela 70 procent som tyckte såhär, om du sedan gör en paus där så förstår motparten att den siffran är väldigt bra.” Denna teori går att utläsa för retoriken i Ad Herennium (2005, s. 89) som poängterar att det är klokt att använda längre pauser, då rösten blir starkare, och det ger åhörarna tid till att smälta det som har sagts och tänka till.

Emil menar att när han hamnar i en situation där han inte kan ge ett svar för att det då leder framåt på ett positivt sätt för den andra, brukar han vara tyst. Då låter han motparten prata och då blir det så att motparten upplever att han backar. Emil berättar att tystnad kan vara ett sätt att säga att man inte går med på det motparten säger. Utan att säga det med ord. Tystnaden talar sitt tydliga språk och där kan motparten till slut tala fram och tillbaka med sig själv, ångra sig och komma på nytt. Han menar att folk oftast inte klarar av den tystnaden och måste prata och komma vidare. Den andre tänker fruktansvärt mycket när du är tyst, förklarar Emil.

Svaren från informanterna kan alltså kopplas till Cheryl Glens (2004, s. 9) teori om att man kan använda tystnaden för att övertyga människor. Hon menar att denna strategi bör ses som en retorisk konst, då tystnaden kan vara lika kraftfull som själva språket. Resultatet från undersökningen visar att samtliga informanter anser att tystnaden är effektiv i en säljsituation. Alla informanter poängterar att de är tysta efter en avslutsfråga.

Glenn (2004, s. 3) menar att tystnadens värde uppstår just för att det finns en möjlighet till att tala. Vidare menar hon att tystnaden innehåller allt i sig. Detta tolkar jag som att tystnaden faktiskt säger mer än orden i förhandlingens slutskede. Emil menar (se förgående stycke) att tystnaden skrämmer många till att börja tala, medan Glenn (2004, s. 4) istället skriver att det är språkets frånvaro som gör att tystnaden blir närvarande i sig.

4.2 Mindre lyckade förhandlingar

Informanterna har olika minnen av förhandlingar som gick mindre bra. Kim minns en förhandling då han och hans chef redan innan förhandlingen hade bestämt ett pris som motparten sedan tyckte var för mycket pengar. Då mötte de inte motparten utan stod fast vid sitt bud och förlorade därmed den förhandlingen. Anders minns en förhandling där han inte var förberedd på motpartens erbjudande och utan att tänka efter accepterade detta. Han menar på att han istället borde ha funderat och därmed kunnat maximera intäkterna. Detsamma gäller Axel som har upplevt liknade situationer då han inte har varit förberedd med fakta och därmed slarvat. Fredrik minns situationer då motparten har varit extremt stressad och inte har haft tid att lyssna. Fredrik menar att motparten måste vara mentalt närvarande för att en förhandling ska bli lyckad. Emil däremot tycker att det är besvärligt att förhandla med någon han känner, då det blir mer emotionellt och han inte kan vara lika rak och hård.

Majoriteten av informanterna talar om att de har varit dåligt förberedda innan förhandlingen och att detta har bidragit till mindre lyckade prestationer. Detta resultat stämmer överens med resultatet från förberedelsefrågan (se ovan, s. 17). Fredriks svar stämmer överens med avsaknaden av retorikens *kairos*, som betyder ”det rätta ögonblicket” (Kjeldsen, 2008, s. 31), då han har svårt att förhandla med motparten om denne har kort om tid och är stressad. Emil är inne på begreppet *pathos* som handlar om de känslor som talet kan väcka. I Kjeldsens (2008, s. 328) tolkning av Aristoteles framkommer det att ”det är känslorna som gör att människor ändrar mening och fattar olika beslut”. Därför är det inte konstigt att Emil tycker att det är besvärligt att förhandla med någon han känner eftersom förhandlingen då blir mer emotionell.

4.2.1 Misstag andra gör

På frågan om vilka vanliga misstag andra gör när de förhandlar har svaren från informanterna skilt sig åt. Kim menar att om motparten börjar krångla så går säljaren ner för fort i pris och tappar då en stor del av förhandlingen. Motparten vill känna att han gör en bra affär och om man ger all sin rabatt på en gång så tycker inte motparten att han har gjort en bra affär. Anders menar att ett vanligt misstag många gör när de förhandlar är att de tror att förhandling är lika med att pruta. Han menar att de inte har förstått betydelsen av ordet förhandling, samt att de inte har förstått att man måste vara beredd att förlora förhandlingen⁹.

⁹ Att förlora en förhandling handlar om att man backar och inte går med på de premisser som motparten lägger fram. Då visar man vilken position man har och vart man står i förhandlingen.

Axel menar att det många missar när de förhandlar är att de bara motiverar varför de ska få det de vill ha. De sätter sig inte in i hans situation utan utgår bara från sin synpunkt hela tiden. Fredrik tycker att svenskar är beslutsrädda och att de har idén om att ett beslut blir bättre om det tar längre tid. Emil däremot menar att det vanligaste misstaget som andra gör är att de inte är tillräckligt pålästa. Han menar att han tappar förtroende för dem då de sitter och argumenterar om saker de inte har en aning om. Vidare tycker han att många är dåliga på att dölja sina reaktioner, att det många gånger är lite för lätt att läsa av dem. Under förhandlingen lägger Emil ut lite "hintar" för att se hur den andra reagerar och märker han att den andra blir väldigt pigg på det och ger en reaktion, då vet Emil vilken strategi han ska använda. Emil menar att det är svårt med de personer som håller masken hela tiden. Då känner han inte av var den andre står någonstans. I sådana situationer brukar Emil bluffa genom att säga: "du kan inte få det du föreslår, så då får vi strunta i det" sedan går han. Då ser han hur kunden reagerar på det och agerar efter det.

4.3 Relationen mellan säljaren och motparten

4.3.1 Aptum

Alla informanterna är överens om att en viktig del av förhandlingen är anpassning. Informanterna anpassar sig väldigt mycket efter motparten, både när det gäller kläder och uppförande. De avspeglar motparten hur denne sitter och tonfall på rösten. Detta för att komma motparten nära och för att de ska bli mer som kompisar. I förhandlingssituationen anpassar de sig beroende på vem de har emot sig och vad som är okej för den personen. Emil menar att förhandling handlar om att komma överens och då krävs det ömsesidig respekt. Därför menar Emil att anpassningen är viktigt.

Majoriteten av informanterna bär alltid kostym under en förhandling och menar att kostymen signalerar förtroende. Fredrik håller inte riktigt med och menar att det inte gäller i hans situation, då han inte klär sig i kostym. Han menar att det inte är han. För honom är det viktigt att komma kunden nära och därför arbetar han mycket med att avspegla kunden, men han vill fortfarande använda sin personlighet och vara sig själv. Han framhäver att om man är mindre säker i sin roll och på sitt område så behöver man klä sig mer strikt. Att Fredrik inte bär kostym betyder inte att hans situation skiljer sig från de övriga informanterna. Fredrik arbetar dagligen som annonsförsäljare på ett framgångsrikt företag där han förhandlar med marknadschefer som arbetar med välkända varumärken. Han menar istället på att hans *ethos* skulle försämrats med kostym, då det inte passar honom som person.

Det informanterna talar om här överensstämmer med retorikens begrepp *aptum*. *Aptum* handlar, som tidigare har nämnts, i stora drag om en passande kommunikation som är lämplig och effektiv, där talaren måste respektera och acceptera samhällets riktlinjer, sedvänjor och ideal. För talaren är det lämpligt att uppföra sig anständigt, för att undvika förbittring och anstöt från publiken (Kjeldsen, 2008, s. 82). Kjeldsen (2008, s. 75) menar att om en talare inte förhåller sig till det passande uppfattas han inte som övertygande och skadar därmed sin trovärdighet. På samma sätt är säljarna måna om att inte väcka anstöt från motparten. Detta gör de genom att uppföra sig på ett korrekt sätt som motparten kan acceptera, då kommer de motparten nära och kan på så sätt frambringa samstämmighet. Resultatet från informanterna går även att koppla till Hedquists (2002, s. 51) undersökning om trovärdighet. Han menar att om man ska uppfattas som trovärdig är det viktigt att vara lyhörd, anpassningsbar, ha en kommunikativ kompetens, samt kunna uttrycka sig på olika sätt beroende på vem man möter. Förståelsen för betydelsen av retorikens *aptum* blir därmed påtaglig och man förstår även hur viktigt detta begrepp är i en övertygelseprocess, där klädval, *actio* och säljarens personlighet blir helt avgörande.

4.3.2 Pistis

Samtliga informanter bygger upp förtroende på olika sätt. Kim bygger upp förtroende i en förhandling genom att ställa frågor och bekräfta det personen säger. Det har även hänt att Kim har nämnt sina studier han har vid sidan om arbetet och att detta har fungerat som ett sätt att bygga förtroende till motparten. Vidare berättar Kim att det har hjälpt att nämna studierna om motparten har varit lite överlägsen och menat att Kim inte kan något om marknadsföring. Men då är Kim noga med att inte sätta sig över motparten och att ha ett ödmjukt förhållningssätt, och ibland inte ens nämna studierna utan istället säga: ”Ja, jag kan inte så mycket om marknadsföring, men jag läste en gång i en bok och där stod det att..., vad tror du om det?” där han refererar till vad någon annan har sagt. På det sättet stärker Kim sitt *ethos* genom att hänvisa till en annan person som är expert på marknadsföring. Kjeldsen (2008, s. 138) menar att desto trovärdigare källorna är som man kan visa, desto mer trovärdig och övertygande uppfattas man av motparten.

I en försäljning bygger Anders upp ett förtroende genom att få bra kontakt med motparten så att de nästan blir som kompisar. Det blir de genom att hitta saker de kan vara överens om. Axel är lite inne på samma spår. Han skapar förtroende genom att ge motparten värde. Det gör han genom att hitta personens verklighetspunkter. Då säger han saker som är verkligt för motparten och då närmar sig motparten honom och är då villig att lyssna och hålla med.

När Fredrik bygger upp ett förtroende under en förhandling så berättar han gärna att företaget har funnits i snart tjugo år och att han var den som var med och startade upp företaget. Detta menar han signalerar förtroende för motparten. Dessutom bygger han förtroende genom att tala om vilka andra storkunder han har och hur länge de har varit kunder osv. Förtroendet byggs även upp genom att Fredrik har kontinuerlig kontakt med sina kunder flera gånger under åretslopp oavsett om de redan har köpt. På det sättet visar han ett genuint intresse för kunden och dennes verksamhet.

Emil bygger upp ett förtroende genom att vara väldigt intresserad och lyhörd. Till förhandlingen kommer han med saker som är väl underbyggda och intelligenta och som passar in i sammanhanget. Då menar Emil att man vinner respekt hos motparten, dels genom att man är kunnig och dels genom att man är intresserad.

Intervjusvaren går i linje med retorikens begrepp *pistis*, som handlar om förtroende. Många gånger ses *pistis* som retorikens grund, för om den saknas blir kommunikationen meningslös (Hellspång, 2004, s. 45). Nedan sammanför jag svaren från informanterna med de retoriska begreppen *ethos* och *pistis*.

Samtliga informanter är noga med att bygga upp *pistis* genom att bekräfta motparten och vara intresserad och på så sätt ge denne värde. *Pistis* byggs upp med hjälp av begreppet *ethos*. Fredrik använder företaget som ett *ethos*-höjande medel då han arbetar på ett företag med högt anseende. Kim stärker sitt *ethos* genom att tala om hans marknadsföringsstudier, vilket stärker Kims trovärdighet som annonssäljare. Retorikens teori om talaren är att dennes *ethos* i de flesta fall blir helt avgörande för om publiken ska känna *pistis* till denne eller inte (Kjeldsen, 2008, s. 124, 125). Inom retoriken skapar en talare många gånger *pistis* genom hur han uppträder, vilka ord han väljer att använda och hans tidigare gärningar. *Ethos* är helt avgörande för att få människor att lyssna och för att övertyga dem.

4.3.3 Kontroll

Samtliga informanter är överens om att användandet av kontroll i en förhandlingssituation är viktig. De kontrollerar motparten genom att ställa frågor till denne och riktar på så sätt uppmärksamheten dit de vill. Detta gör informanterna när de märker att motparten är på väg i en riktning i samtalet som de inte kan vara överens om. Då använder samtliga informanter sig av frågor till motparten så att denne börjar prata. Frågorna gör att motparten oftast pratar sig bort från kontroll och råkar säga saker som informanterna sedan kan använda sig av. Kim ger ett exempel: ”Jag fattar att du hade det jätteroligt på Rhodos och jag älskar också Rhodos ska

vi också titta på...” Nu ber Kim motparten om de kan prata om något annat istället. På det sättet menar Kim att han då kontrollerar motparten i en annan riktning.

Anders är den som kontrollerar motparten genom att ta initiativet och lägga första budet, därmed sätter han spelreglerna som båda parter ska förhålla sig till. Och en del av kontrollen handlar för Anders om att ha en lägsta nivå¹⁰, för då kan han stoppa när det krävs. Likt de andra informanterna kontrollerar Fredrik motparten genom frågor, dock använder han sig mycket av motfrågor. Om motparten vill ha något säger Fredrik ”om jag kan ordna det, har vi en affär då?”. Där lovar han motparten inget utan att få något tillbaka.

Emil menar att själva kontrollen inte får märkas. För om motparten märker att han styr honom kan detta uppfattas som att Emil kör över honom. Vidare menar Emil att man måste ha ett syfte med sina frågor och svar, för det är då man är i kontroll. Han menar att man kan kontrollera en förhandling oavsett om det är den andre som pratar till 80 procent och det gör man genom att vara den som leder och bestämmer vad man ska prata om. Samtalsämnet bestämmer Emil själv genom att ställa frågor och ge nya spår åt motparten. Han menar att det: ”inte spelar någon roll vem som håller i ratten, utan det viktiga är den som kontrollerar åt vilket håll de ska svänga. Tappar du kontrollen och inte längre är medveten om var du är någonstans, blir överkörd, överrumplad, eller inte hänger med i svängarna. Det är då du gör misstag och går med på saker som du inte är okej med.”

Kjeldsen (2008, s. 84) skriver om hur människor försöker anpassa både sig själva till omgivningen och omgivningen till sig. Detta för att omgivningen ideligen förändrar sig. Därför sysslar vi människor ständigt med anpassning. För den retoriska situationen krävs det kommunikativ anpassning till omgivningen för att sedan kunna ändra verkligheten, vilket många gånger är det påträngande problemet. Retorikern Lloyd F. Bitzer (1968, s. 6) beskriver den retoriska situationen enligt följande: ”Man kan också säga att en situation är retorisk om den rymmer problem eller utmaningar som kan lösas eller modifieras genom effektiv kommunikation. Det gäller att göra det som krävs i situationen.” Att informanterna använder sig av kontroll är således något som den retoriska situationen kräver, och det fungerar även som en sorts anpassning. Informanterna använder med andra ord effektiv kommunikation för att lösa situationens påträngande problem och för att ändra villkoren i förhandlingen.

¹⁰ En lägsta nivå innebär den lönemässiga nivå som säljaren inte vill gå under. I detta fall räknas marginaler och arbetets värde in. Oftast får motparten ingen kännedom om vilken lägsta nivå säljaren har.

5. Diskussion

Hur utmärker sig en skicklig förhandlare och vilka retoriska medel använder denne för att övertyga sin motpart i en säljsituation? Denna frågeställning har fungerat som utgångspunkt i denna undersökning. Nedan kommer jag att diskutera de olika intervju svaren från analysen. Detta görs denna gång i två etapper. Först diskuterar jag hur informanterna övertygar motparten och hur de förhåller sig till denne. Denna diskussion går under rubriken: *Lyckade förhandlingsstrategier*. Sedan följer en diskussion med utgångspunkt i retoriska grepp som fungerar mindre bra i en förhandling och vad man som säljare ska undvika. Denna diskussion går under rubriken: *Mindre lyckade förhandlingsstrategier*. Slutligen avslutas diskussionen med en slutsats och några förslag på fortsatt forskning.

5.1 Lyckade förhandlingsstrategier

Samtliga fem informanter har gett fem olika svar på hur de övertygar motparten. Detta trots att informanterna befinner sig i en liknande säljsituation. Därmed tolkar jag informanternas skilda svar på hur de övertygar motparten som individstyrda. Min tolkning är att de gemensamt använder delar från varandra i sin övertygelseprocess men att några av dem finner vissa delar mer relevanta. Så till vida finner jag det väsentligt att informanterna har skilda åsikter gällande sin egen påverkansprocess. Dels för att olika medel fungerar olika bra beroende på vem som använder dem, och dels för att de möter olika människor som påverkas av olika saker. Sammantaget har informanterna talat om tre retoriska medel som de funnit väsentliga när de ska övertyga motparten. Dessa medel handlar främst om: *argumentatio*, *aptum* och *actio*.

Argumentatio spelar en avgörande roll för säljarna då de med hjälp av vinnande argument kan få motparten att hålla med dem om en ståndpunkt. De argument som de främst fokuserar på är *logosargument*, då de pekar på fakta i sin argumentation. Faktaargumenten skapar en säkerhet hos säljaren att det som sägs bygger på sanning, därför tolkar jag det som att säljarnas argumentation stärker både deras *ethos* och deras trovärdighet. Detta stämmer överens med retoriken som med hjälp av *argumentatio* har till syfte att övertyga motparten och frambringa samstämmighet mellan avsändare och mottagare (Kjeldsen, 2008, s. 183).

Resultatet visar att *aptum* spelar en av de största rollerna i övertygelseprocessen, då säljarna hela tiden måste förhålla sig till den situation som råder och vilken person de har emot sig. Därmed anpassar sig informanterna sig ideligen för att inte väcka anstöt från motparten och för att komma denne närmre. Anpassningen handlar inte bara om vad

informerarna säger i rollen som säljare, utan även om vilket *actio* de har när de bemöter motparten. Samtliga informanter är medvetna om sitt kroppsspråk när de är i en förhandlingssituation och då är de noga med att signalera säkerhet med hjälp av blick och kroppsspråk och luta sig fram vid intresse och bakåt för att inte verka allt för påstridiga. Med hjälp av deras egen säkerhet kan de få borta alla osäkerheter hos motparten. Detta tolkar jag som att informanternas uppvisning av säkerhet till motparten gör att denne känner mer *pistis* till dem. Som tidigare nämnts menar Hellspong (2004, s. 45) att *pistis* många gånger ses som retorikens grund och om den saknas blir kommunikationen meningslös. Då förstår man lättare hur viktigt *pistis* är i en övertygelseprocess, främst för att få motparten att känna *pistis* till säljaren, men för att motparten ska känna *pistis* krävs det att säljaren använder sig av fler faktorer. Det räcker inte med att argumenten är trovärdiga, utan säljaren behöver även ha ett passande *actio* och använda dig av *aptum* osv.

Vid användandet av *actio* är informerarna noga med att avspegla motparten och detta gör de genom att tala och sitta på ett liknande sätt som denne. På det sättet kommer de motparten nära och har lättare att nå denne. Men kroppsspråket är helt beroende av att det är passande för situationen för att frambringa trovärdighet (Ad Herennium, 2005, s. 91). Därmed tolkar jag att i en förhandlingssituation är *actio* beroende av *aptum* och tvärtom. Resultatet om att informerarna anpassar sig till motparten samt att de är medvetna om sitt kroppsspråk under en förhandling går i samförstånd med Landqvists avhandling (2006) *Förhandlares kommunikativa kompetens*, där det framkom att förhandlarna i hans undersökningsgrupp anpassar sig både till olika situationer och till det problem som rör förhandlingen. Resultatet visade även att det finns en medvetenhet hos förhandlarna i hur de ska agera under en förhandling (Landqvist, 2006, s. 238). Landqvists resultat från avhandlingen stärker mitt resultat om vilka medel skickliga förhandlare använder när de övertygar sin motpart.

Resultatet visar att informanternas kroppsspråk är helt avgörande för om de ska övertyga motparten, eller inte. Deras kroppsspråk talar sitt tydliga språk, precis på samma sätt som Glens (2004, s. 9) teori som handlar om att övertyga med tystnaden. Där ordens tystnad kan vara lika kraftfullt som själva språket. Hon menar att denna strategi bör ses som en retorisk konst. Jag finner det märkligt att Glens undersökning, *Defining silence: Unspoken – A Rhetoric of Silence* (2004), inte får mer plats inom retoriken. Min undersökning har tydligt visat tecken på att tystnaden är en av de mest effektiva metoderna för att övertyga motparten. För det som inte sägs, sägs ändå genom själva tystnaden i sig. I förhandlingens avslutsskede har tystnaden varit helt avgörande för informerarna om de ska övertyga motparten eller inte. Detta tolkar jag som att tystnaden faktiskt säger mer än orden i slutet av förhandlingen.

Tystnaden i sig verkar så enkel, men med närmre eftertanke krävs det skicklighet och uthållighet för att orka vara tyst, när det talade språket så många gånger ligger oss närmst.

Vidare visar resultatet att skickliga förhandlare är noga med att följa en viss ordning när de förhandlar. Inom retoriken används begreppet *dispositio* för att skapa ordning bland argumenten och för att skapa ett så övertygande framförande som möjligt (Kjeldsen, 2008, s. 39). Samtliga av de tillfrågade inleder alltid en förhandling med att socialisera sig med motparten. Här menar informanterna att om de får en bra kontakt med motparten har de sedan lättare att samarbeta med denne. Detta resultat kopplar jag till det retoriska begreppet *pathos* som står för känslorna som ett tal kan väcka hos lyssnarna. Om en talare vill påverka och övertyga andra måste han kunna tala till människors känslor och känna till människors olika känslor (Kjeldsen, 2008, s. 328). Av detta drar jag slutsatsen att man i en förhandling tjänar på att lära känna motparten bättre. För att med hjälp av en personligkontakt kan man vinna *pistis* från motparten och på det sättet stärka sitt *ethos*. Kjeldsen (2008, s. 126) menar att *ethos* många gånger handlar om mottagarens värdering av avsändarens trovärdighet. Och om motparten gör den värderingen är det klokt av säljaren att lära känna motparten bättre i början av förhandlingen för att denne ska få sympatier från motparten. Denna slutsats stärks även av Hedquists (2002, s. 51) teori om att en person måste ha social kompetens för att verka trovärdig. Han menar att när en person har social kompetens kan denne sätta sig in i motpartens situation och förstå motpartens behov. Landqvists (2002, s. 239) avhandling visade även på vikten av att en förhandlare har kompetens. Men han drog snarare slutsatsen att en skicklig förhandlare är kompetent inom området förhandling och att dennes kompetens är omfattande. Vidare menade Landqvist (2006, s. 238) att en skicklig förhandlare är lyhörd för motpartens intresse, och visar på så sätt respekt för denne.

5.2 Mindre lyckade förhandlingsstrategier

Trots att resultatet visar att informanterna använder sig av många retoriska begrepp när de övertygar motparten så är *memoria* ett medel som knappt används. Informanterna använder ingen särskild minnesteknik under förhandlingen, utan skriver oftast upp det motparten säger. Kanske blir det en skillnad här mellan retorikens talarkonst och säljarnas förhandlingsstrategier? Säljarna håller inga tal och behöver därför inte memorera särskilt mycket fakta innan förhandlingen. De påverkas istället av situationen och av *aptum*. Därför har säljarna en färdig *dispositio*, alltså en ordning de oftast följer och som redan är memorerad. Sedan diskuteras förhandlingens detaljer fram under mötet.

Men innan själva förhandlingen kan säljarna förbereda sig genom att leta upp användbar fakta om motparten. Denna förberedelsefas kallas inom retoriken för *intellectio*, som handlar om att förstå uppgiften. Hellspong (2008, s. 71) menar att en förhandlare bör tänka igenom sin situation, mål och syfte innan förhandlingen. Majoriteten av informanterna slarvar med förberedelsefasen. Emil är den enda av informanterna som alltid är noga med att förbereda sig med att läsa på fakta om förhandlingens förutsättningar och om motparten. Han menar att han aldrig har förlorat en förhandling. Av detta drar jag slutsatsen att *intellectio* är ett viktigt steg innan förhandlingen, som kan öka chansen till att lyckas övertyga motparten. Det är svårt att svara på varför säljarna slarvar med förberedelsefasen, kanske förstår de inte vikten av den. Min hypotes är att de aldrig har reflekterat över denna fas, eller inte haft teoretiska verktyg att bearbeta den, och därmed inte förstår hur användbar den är. Detta talar för att retoriken kan fylla en viktig funktion i arbetet med att förbättra säljares förhandlingsprocess.

För att återknyta till teoriavsnittet om förhandlingens förutsättningar (se ovan, s. 11) så talar två av informanterna om att motparten många gånger inte förstår vad förhandling handlar om. De glömmer att förhandling handlar om, överläggning om syfte av givande och tagande.

Hellspong (2008, s. 27) beskriver förhandling som en dialog mellan oftast två parter som ska enas. Enligt informanterna kan motparten missa vad en förhandlingssituation kräver. Kim menar att motparten vill känna att han gör en bra affär, även här handlar det om att förhålla sig till förhandlingens premisser – att ge och ta. Återigen poängterar Emil att många är dåligt förberedda till en förhandling. Förberedelsen är lika viktig oavsett om det handlar om att en talare ska hålla ett tal eller att två parter ska enas om en sak. Vet man inte vad man ska enas om så blir det svårt att kommunicera. Hellspong (2008, s. 27) menar att förhandling handlar om samspel, vet parterna inte om vilka premisser som gäller för situationen kan de heller inte samarbeta och därmed faller förhandlingen.

5.3 Slutsats

Utifrån denna begränsade studie är det svårt att sätta fingret på vad det är exakt som gör att säljarna är skickliga förhandlare. Resultatet visar att det inte är ett enskilt retoriskt grepp som är avgörande för att övertyga motparten. Utan det är kombinationen av de retoriska begreppen och en omsättning av dem i praktisk handling, som gör att motparten får en känsla av att beslutet de tar är bra. Den känslan skapar säljarna genom mer eller mindre medvetet valda retoriska strategier och från sina erfarenheter från försäljningsbranschen. Jag skulle gärna vilja framhålla ett enda begrepp som är det allra viktigaste i övertygelseprocessen. Men det går inte eftersom de flesta begrepp hänger samman med varandra och blir effektiva genom sin

kombination. Med hjälp av analysen har jag i alla fall fått klarhet i vilka begrepp som i denna undersökning har visat sig vara bland de viktigaste i en förhandlingsprocess, och dessa är: *aptum*, *actio*, *pistis* och *aktiv tystnad*. Men som sagt, de andra begreppen fyller sin funktion de med.

5.4 Fortsatt forskning

Ett metodologiskt grundat problem som jag ser med uppsatsen är att jag endast har använt mig av en kvalitativ forskningsmetod. Resultatet har skildrat informanternas egna föreställningar om hur de övertygar motparten. På det sättet är uppsatsen subjektiv. Detta har bidragit till att jag har varit tvungen att förlita mig på informanternas ord. Med informanternas långa erfarenhet från försäljningsbranschen finns det en risk att de inte är fullt medvetna om vad de gör under en förhandling. Jag ser en brist med min undersökning då jag faktiskt inte har varit närvarande under någon av deras förhandlingar. Informanterna kan lika gärna ha missat användbar information om hur de övertygar motparten, som kanske för dem är så självklar att den inte ens tas upp.

Resultatet har dock visat att informanterna är mycket medvetna om vad de gör när de övertygar motparten. I den här undersökningen har jag fått ta del av fem olika säljare med fem olika synvinklar. Men för fortsatt forskning önskar jag att någon gör en liknande undersökning som denna men förstärker med ytterligare en empirisk metod, för att skapa ett så tillförlitligt resultat som möjligt.

5.5 Slutord

Slutligen vill jag framhålla att det har varit en intressant resa att få följa informanternas erfarenheter och kunskaper i linje med retorikens lära om talekonsten. Jag beundrar informanternas skicklighet och är glad över att de har delat med sig av sina erfarenheter till oss som läser den här uppsatsen. Min största lärdom efter att ha ägnat åtskilliga timmar åt denna undersökning är vikten av att skapa en kontakt med motparten och att det är steg nummer ett i konsten att övertyga andra.

6. Källförteckning

6.1 Tryckta källor

Ad Herennium, 2005: De ratione dicendi ad C. Herennium. Översatt av Birger Bergh med förord av Kurt Johannesson. Danmark.

Aristotle XXII, 2000: Aristotle The art of Rhetoric. London, England: With an english translation by John Henry Fresse. Originaly published by Harvard University Press, London.

Bitzer, Lloyd F, 1968: The Rhetorical Situation. Philosophy & Rhetoric, The Pennsylvania State University: University Park PA.

Glenn, Cheryl, 2004: Defining silence: Unspoken – A Rhetoric of Silence. USA: Southern Illinois University.

Hedquist, Rolf, 2002: Trovärdighet – en förutsättning för förtroende. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar.

Hellspång, Lennart, 2008: Förhandlingen retorik, samtalskonst för arbete, skola och samhälle. Polen: Studentlitteratur.

Hellspång, Lennart, 2004: Konsten att tala. Lund: Studentlitteratur.

Kjeldsen, Jens E, 2006: Retorik idag. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend, 2009: Den kvalitativa forskningsintervjun. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Landqvist, Mats, 2006: Förhandlares kommunikativa kompetens. Västra Frölunda: Universitetsbiblioteket.

6.2 Elektroniska källor

Kvalitativ metod, 2011: <http://kvalitativmetod.webs.com/intervjuer.htm>

Nationalencyklopedin, 2011: <http://www.ne.se/sok/sokrates?type=NE>

Personalekonomi om provisionslön, 2011: <http://www.personalekonomi.se/artikel/provisionslon.aspx>

Vetenskapsrådets etiska riktlinjer, 2011: <http://www.vr.se/etik>

Wikipedia, om försäljning, 2011: <http://sv.wikipedia.org/wiki/Försäljare>

6.3 Muntliga källor

Intervjuer med informanterna nedan. Finns i författarens ägo. Bandupptagningar.

Kim – 2011-03-24

Anders – 2011-03-25

Axel – 2011-03-25

Fredrik – 2011-03-25

Emil – 2011-03-30

7. Bilaga 1 - Intervjumall

Övertygar motparten i lyckade förhandlingssituationer

1. Hur övertygar du motparten i en förhandlingssituation?
 - Viktigaste egenskaper
 - Roll
 - Strategier
 - Påverkan
 - Ordning
 - Gester
 - Orden
 - Språkstil
2. Vad tror du det är som gör att du är en bättre förhandlare än andra?
 - Förberedelser
 - Minnesteknik
3. Har du använt dig av aktiv tystnad? I så fall hur fungerade det?

Mindre lyckade förhandlingar

4. Har du något minne när din förhandling gick mindre bra och i så fall vad berodde det på?
5. Vad är det för vanligt misstag många gör när de förhandlar?

Relationen mellan säljaren och motparten

6. Hur mycket anpassar du dig efter motparten?
7. Hur bygger du upp ett förtroende under en förhandling?
8. Hur viktigt är kontroll i en förhandlingssituation? Och hur kontrollerar du motparten?