**INTERVJU: ALLAN LARSSON - FINANSMINISTER OCH FÖRHANDLARE**

**Intervjuare: Joakim Aare**

**Allan Larsson ger oss här en exklusiv intervju och delar med sig av sina bästa förhandlingstips och sin syn på förhandlingsteknik. Vi får förmånen att lära oss från hans unika och omfattande förhandlingserfarenheter.**

De flesta känner honom som finansminister. Vad inte lika många vet är att han som ansvarig förhandlare för regeringen, efter flera års tålmodigt förhandlingsarbete, lyckades få forskningsanläggningen ESS\* förlagd i Lund i Sverige. Här berättar han hur det går till bakom kulisserna och hur du som förhandlare kan dra lärdom av detta.

**Varför har du valt att arbeta med förhandlingar?**

**-**Förhandlingar är något som alla arbetar med – ingen kan bestämma allt utan måste få andra med sig. Det är det som är förhandlingens kärna.

**Vad betyder begreppet förhandling för dig?**

- Att nå resultat genom att få min motpart att acceptera mitt mål – men också att lyssna på motpartens argument och kunna tillgodose rimliga önskemål.

**Vilka färdigheter anser du är viktigast för att bli en skicklig förhandlare?**

- Svårt att svara på. Jag tror att förhandlingsskicklighet byggs upp av erfarenheter från många olika situationer. Uthållighet är en bra färdighet – eller är det en egenskap?

**Vad är det du gillar med att förhandla?**

- Att nå resultat!

**Hur förbereder du dig inför en viktig förhandling?**

- Läsa på. Analysera siffror och argument. Tänka igenom motpartens situation. Försöka identifiera olika scenarios.

**Vilken är din största enskilda förhandlingsframgång?**

- Det är förhandlingen med ett 20-tal regeringar i Europa om att förlägga forskningsanläggningen ESS till Lund. Det var ett arbete som jag påbörjade 2005 och som var klart 2009. Då hade 17 länder ställt sig bakom förslaget att Sverige och Danmark skulle vara värdar för anläggningen, att den ska byggas i Lund och att datacentralen ska förläggas till Köpenhamn.

**Vad var avgörande I genomförandet av ESS-projektet och att valet till slut gick till Lunds och Sveriges fördel?**

- Det avgörande var de kvaliteter som Lund och Köpenhamn erbjuder: vetenskaplig miljö, innovationsklimat, näringsliv, samhällsorganisation. Samt det faktum att två länder var överens om att ta ansvaret för värdskapet.

**Hur valde ni att presentera dessa konkurrensfördelar och i vilka avseenden hade andra kandidater ett försprång?**

- I slutskedet hade vi konkurrens från Bilbao i Spanien och Debrecen i Ungern. Mina kolleger från dess länder gjorde som vi gjorde – reste runt, informerade, lyssnade, argumenterade. Men det mest avgörande var att det gjordes en oberoende utredning av en internationell högnivågrupp om de tre platsernas lämplighet. I rapporten använde man uttrycket "excellent" på många områden när det gällde Lund, om Bilbao användas uttrycket "very good" och om Debrecen att det är "a big challenge" att bygga en sådan anläggning.

**Hade ni någon praktisk förhandlingsstrategi?**

- Den förhandlingsstrategi som vi på svensk sida använde har jag, i efterhand, beskrivit med följande ord:"så små steg att ingen säger nej, så många steg att det bara återstår att säga ja". Vi använde mycket tid i början av förhandlingsperioden, under 2007, till att komma överens, först med Tyskland och Frankrike, och sedan med övriga länder om hur förhandlingarna skulle förberedas och genomföras. Det uppskattades och skapade förtroende.

**Har du gjort några förhandlingsmisstag där du lärde dig något viktigt, nämn gärna något konkret tillfälle?**

- En generell erfarenhet är att man inte ska gå för snabbt fram. Man ska, som jag fick lära mig av Björn Wahlström, som byggde upp SSAB, "ha tid och alternativ". Ett exempel där jag inte lyckades var att få Finland med bland ESS-länderna. Vad gjorde vi för fel? Jag vet inte säkert, men förmodligen startade vi på fel nivå. Vi fastnade på lägsta pinnen i hierarkin. Vi skulle just i Finland förmodligen startat på den politiska nivån.

**Vilken är den tuffaste förhandling du har varit med om?**

- Förhandlingarna på hösten 1992 mellan den dåvarande regeringen Bildt och oss socialdemokrater om den ekonomiska politiken. Carl Bildts "enda vägen" hade misslyckas, riksbanken höjde räntan till 500 procent och Bildt tvingades till slut acceptera att förhandla med oss för att få en majoritet i riksdagen. Men Bildt ville hellre göra upp med Ny Demokrati och tonen i samtalen var allt annat än konstruktiva.

**Hur kom ni vidare?**

-Det var bara tack vare Bengt Westerberg, vice statsminister och folkpartiledare, som vi kunde få till stånd en första uppgörelse. I den saknades dock åtgärder mot bankkrisen och det tog bara tre dagar till dess vi måste förhandla fram en ny uppgörelse, en garanti för hela banksystemet. Vi hade bara en kväll och en natt för den förhandlingen. En uppgörelse måsta vara klar och offentliggjord innan de finansiella marknaderna skulle öppna nästa dag. Bo Lundgren och jag var klara efter midnatt med en uppgörelse, som lugnade marknaderna.

**Har du någon annan spännande förhandlingsanekdot du kan berätta om?**

- Tillsammans med Bertil Särhagen, förhandlare för privattjänstemännen inom PTK, var jag medlare i en förhandling om nytt journalistavtal under pågående strejk. Vi hade efter ett långt veckoslut räknat med att parterna skulle acceptera vårt förslag till överenskommelse. Men journalisternas förhandlare kom tillbaka och ställde krav på avtal på annat område innan de kunde skriva på. Vi skickade tillbaka förhandlarna till sin delegation, gav dem en timmes betänketid. Vi gav dem samtidigt beskedet att om de vidhöll sin uppfattning, skulle medlarna avgå, strejken fortsätta och ingen annan skulle vara beredd att ställa upp som medlare. De kom tillbaka inom en timme och skrev på!

**Kan man säga att ni ställde ett ultimatum här? Vad tror du hade hänt om journalisterna och deras förhandlare hade stått fast vid sitt krav?**

- Vi kunde inte ställa något ultimatum, men vi kunde informera om vilka konsekvenserna skulle bli om man vägrade att skriva på ett väl förankrat medlingsförslag. Om man hade sagt nej? Ja, hur kommer man ur en strejk om medlarna har lämnat förhandlingarna och ingen normalt funtad människa ställer sig till förfogande som medlare? Det finns två alternativ. Det ena hade varit lagstiftning, det andra hade varit att strejken fortsatt till dess journalistförbundet kapitulerat. Ingetdera av dessa alternativ hade varit bra för journalistförbundet.

**Har du någon förebild inom förhandlingsområdet, eller någon som du tycker är en god förhandlare?**

- Det finns många bra förhandlare. Jag minns särskilt dåvarande VDn för Electrolux, Hans Werthén som i förhandlingar om bildandet av SSAB företrädde Grängesbergsbolag och som hade den sämsta förhandlingssitsen av alla. Han lyckades vända den till en styrka. Skickligt. En annan person som jag i min ungdom lärde mig mycket av var Bert Lundin, ordförande i Metall under många år. För övrigt är mina döttrar skickliga förhandlare! Mina största eftergifter har jag fått göra i förhandlingar med dem!

**Har du några konkreta praktiska knep eller tips som du kan dela med dig av till våra läsare?**

- Nej, "knep" ska man inte ha. Förhandlingar handlar om att hitta en rimlig balans mellan de intressen jag företräder och min motparts intressen. Men det kan vara bra att hålla i minnet attförhandlingar handlar både om sak och form. Det gäller att använda båda områdena. Om det är svårt att komma fram i sak, är det viktigt att ha goda idéer om hur man håller förhandlingsprocessen igång och skapar nya öppningar. Detta om betydelsen av förhandlingsprocessen lärde mig en hel del, när jag var generaldirektör i EU-kommissionen på 1990-talet. För att man där med många länder med olika traditioner ska kunna komma fram till resultat måste man börja med att komma överens om den politiska beslutsprocessen. Först när man är överens om den kan man starta diskussionen eller förhandlingen om sakfrågorna. Det är en lärdom som är användbar i många sammanhang.

**Varför tror du det är viktigt att folk lär sig förhandla bättre? (Dvs. om du tycker det är viktigt?)**

* För att nå resultat! Ingen kan bestämma all på egen hand; den som accepterar att det finns olika intressen och viljor och vill nå resultat har mycket att vinna på att bli en bättre förhandlare.

\*ESS (European Spallation Source) är ett forskningscenter som är baserat på väldens mest kraftfulla neutronteknologi. Den nya anläggningen kommer bli 30 gånger mer kraftfull än dagens ledande anläggningar. Detta kommer ge forskare inom en rad områden helt nya möjligheter att förstå hur världen fungerar. Centret öppnar 2019 och kommer att sätta Lund och Köpenhamn på världskartan.