**Diplomattips**

Att uppträda korrekt och genomtänkt är viktigt i det spel som faktiskt förhandlingar är. Den som klarar denna konst bäst vinner spelet. Nåja, man bör väl ha något vettigt att komma med också.

Bo Kjellén var svensk chefsförhandlare vid FN:s konferens om miljö och utveckling 1992 i Rio de Janeiro. Då inleddes hans diplomatiska arbete för försöka lösa, eller åtminstone mildra effekterna, av en rad globala miljöproblem. Men han började sitt arbete som diplomat redan 1957.

Han har under årens lopp varit ambassadör i Hanoi, skött förhandlingar som rör olika former av ekonomiskt samarbete och bistånd, varit permanent representant för OECD, en internationell samarbetsorganisation för ekonomisk utveckling. 1994 lyckades han som internationell förhandlare få fram konventionen mot ökenspridning. FN-förbundet fick sig en språkstund med den luttrade diplomaten.

**Hur bör en förhandlare vara?**

* Förstående.   
  Det är viktigt att förstå de olika ländernas positioner, att alla åsikter är försvarbara och att alla har sina instruktioner hemifrån.
* Lugn.   
  Man får inte visa att man blir förtvivlad. Det är lite som att spela teater. Om det går dåligt så gäller det att inte ge upp.
* Artig.   
  Man bör ha ett allmänt gott uppförande, inte bli arg eller tycka att andra är dumma.

**Vad gör en bra förhandlare?**

En bra förhandlare är alltid konstruktiv. Hon/han kan säga: 'Detta är oacceptabelt för mig, men vi kan kanske söka en annan lösning', och lägga fram ett alternativt förslag.

En bra förhandlare bygger upp förtroenden även utanför förhandlingsbordet. En holländsk kollega sade till mig när jag klagade över för lite tid för att träffa min familj: 'We are your family'. Det var verkligen sant under hela Rioprocessen.

**Hur uppför sig en förhandlare?**

Alla har rätt att känna sig uppskattade och respekterade. Det är viktigt med hälsningsfraser och värdighet i hela processen. Detta är ibland en svensk svaghet. Vi går gärna rakt på sak och hoppar över den verbala generositeten.

Det är bra om man har en god allmänbildning. Ett citat av Shakespeare är bra att kunna plocka fram. Man ska visa de andra talarna uppmärksamhet och inte tala med varandra under tiden. Helt fel är det att läsa tidningen under pågående förhandlingar. Det syns jättetydligt från talarstolen.

**Vilka parter är viktigast i en förhandling?**

Ordförandelandet för 77-gruppen är oerhört viktig. En bra och pådrivande stat som tex Pakistan under Rioförhandlingarna spelade stor roll för framgången.

**När och hur börjar man?**

Det är viktigt att vara ute tidigt. Det papper som läggs fram först blir ofta det som diskussionen utgår i från. Det är självklart att söka stöd från länder som man vet har likartade åsikter. För Sveriges del handlar det t ex om de nordiska länderna. Det land som är ordförande i EU har också en speciell ställning som det är viktigt att ha nära kontakter med.

**Hur mycket får förhandlaren bestämma själv?**

Varje förhandlare vill ha en så flexibel instruktion från regeringen som möjligt. Det kan till exempel vara att Sverige bör inte acceptera mindre än 20 procents nedskärningar. Det ger mer utrymme än om det stått att Sverige ska inte...   
Som förhandlare har man också ett ansvar för hela resultatet, inte bara det egna landets ståndpunkter.

**Den värsta situationen?**

Varje förhandlares mardröm är att hamna i en situation där man är helt ensam om en ståndpunkt. Ibland stöter man på unga förhandlare som bara vill vinna. Då blir förhandlingen en slags tävling om att få in sin text. Det leder till allmän irritation. Landet förlorar trovärdighet och möjlighet att få gehör för en idé nästa gång.

**Hur slutar förhandlingar?**

De flesta förhandlingar slutar med en kompromiss. Det finns en tyst överenskommlse om att när man kommit överens är det alla förhandlares uppgift att försvara resultatet till varje pris.