

Asbjørn Skjæveland

Parlamentariske forhandlinger i Danmark¹

Forhandlingsteorien fortæller, hvordan man bør forhandle, hvis man vil forhandle klogt. Her lærer man om at gøre kagen større, og om hvordan man får så stor en bid af kagen som muligt. Forhandlinger er helt centrale i politik. Alligevel er der ikke mange videnskabelige studier, der anvender forhandlingsteorien på forhandlinger om lovgivning, ej heller om danske lovgivningsforhandlinger. Derimod findes der litteratur, der beskriver faktiske danske forhandlinger om lovgivning. Hvor godt svarer forhandlingslitteraturen og de beskrevne forhandlinger til hinanden? Politikerne kan i varierende grad lære noget af forhandlingsteorien, og forhandlingsteorien kan også lære noget af den danske forhandlingspraksis. Ministerens dominerende rolle i de parlamentariske forhandlinger reducerer væsentligt de kompleksitetsproblemer, som ellers forbindes med flerpartsforhandlinger.

Nøgleord: Folketinget, forhandlingsteori, politik, lovgivning, minister

Siden pionerer som Mary Parker Follett (1926), Walton og McKersie (1991 [1965]) og Raiffa (1982) er der udviklet en righoldig litteratur om forhandlingsteori, og der er skrevet fine lærebøger o.l. som Rognes' *Forhandlinger* (2015), Robinsons *Bedre forhandling* (2019) og Lewicki, Barry og Saunders' *Negotiation* (2020). Forhandlingsteorien giver anvisninger til, hvordan man forhandler bedst muligt og fortæller blandt andet, hvordan man som forhandler både bør interessere sig for integrationsforhandlinger, hvor man gør kagen større, og for fordelingsforhandlinger, hvor forhandlingens gevinster fordeles mellem de forhandlende parter.

Trods forhandlingsteoriens oplagte relevans for studiet af politik, er der væsentlige begrænsninger på dens udbredelse. Videnskabelige studier, der anvender forhandlingsteori på forhandlinger om lovgivning er relativt få, også om danske politiske forhandlinger om lovgivning (men se Sannerstedt 1992 om Sverige). Slår man op i en amerikansk lærebog om Kongressen vil den give eksempler på såvel fordelings- som integrationsforhandlinger (Davidson et al., 2022: 289-294), men politologer har i langt højere grad interesseret sig for de beslægtede tilgange, som man finder i koalitions litteraturen og spilteorien (se fx Laver, 1998; Doron og Sened, 2001; se også Tsebelis, 2002). Hvor forhandlingsteorien – sådan som denne artikel anvender begrebet – beskæftiger sig med, hvordan man bør forhandle, har politologer fokuseret på analyse og for-

klaring. Her har de ikke været fremmede over for nøgleindsigter, som (også) findes i forhandlingsteorien, men de har brugt dem til noget andet: Forhandlingsteorien interesserer sig for vejen til resultatet, hvor politologien har fokuseret på at forklare udfald, gerne med forholdsvis enkle forklaringer (se fx Shepsle og Weingast, 1994; Klüver og Bäck, 2019; Christiansen, 2008). Hvis man ønsker at forklare et udfald, vil det sjældent være optimalt at gå til forhandlingsteorien i dens helhed. Hvis man derimod ønsker at kunne forhandle klogt, bør man sætte sig ind i forhandlingsteori.

For forhandlingsteoretikere har lovgivningsforhandlinger heller ikke været en hovedinteresse. Da Ade i 2018 gjorde et forsøg på at karakterisere politiske forhandlinger, hævdede han samtidig, at det var første gang, at nogen havde gjort et systematisk forsøg herpå (Ade, 2018). Og trods den lovende bogtitel *Political negotiation: A handbook* (Mansbridge og Martin, 2016), lyder det også her, at “scholars have few systematic answers to the question: How do legislators ‘get to yes’?” (Binder og Lee, 2016: 91). Udforskningen af danske lovgivningsforhandlinger ud fra et forhandlingsteoretisk perspektiv er også begrænset, men det er dog blevet påpeget, at finanslovsforhandlinger involverer integrationsforhandlinger (Mattson, 1996; Christiansen, 2011).² Til gengæld findes der litteratur, der beskriver faktiske danske forhandlinger om lovgivning (fx Frandsen, 2006).

Denne artikel introducerer til forhandlingsteori. Endvidere etablerer den forbindelse mellem forhandlingslitteraturen og litteraturen om forhandlinger om dansk lovgivning (se afsnittet om empirisk grundlag). Ikke alene vil forhandlingsteorien blive illustreret ved eksempler fra indenrigspolitiske forhandlinger, artiklen vil undersøge, hvor godt forhandlingslitteraturen svarer til de beskrevne forhandlinger.³ Kan de danske politikere lære noget af forhandlingsteorien? Og kan forhandlingsteorien lære noget af de danske politikere?⁴ Forhandlingsteoriens indsigter genfindes i ret høj grad i folketingspolitikernes virkelighed, om end analysen også viser, at mange politikere kan lære af forhandlingsteorien. Den danske praksis løser udfordringer, som fremhæves i forhandlingslitteraturen. Komplexiteten i flerpartsforhandlingerne håndteres gennem ministerens dominerende rolle.

Forhandlingsteori

Forhandlinger kan defineres som ”tosidig kommunikation beregnet på at nå til enighed med en modpart, med hvem man har både fælles og modsatte interesser” (Fisher og Ury, 1984 [1981]: 11). Nogen forbinder muligvis forhandlinger med den samtale, der foregår i basaren, når man skal købe et tæppe, eller den kommunikation, der foregår, når man skal købe en ejerlejlighed. Skal prisen

være høj eller lav? Sannerstedt beretter om forhandlinger i 1984 om de svenske forsvarsudgifter, hvor resultatet fremkom blandt andet ved, at den socialdemokratiske regering og dens borgerlige forhandlingsmodparter gradvist nærmede sig hinanden på udgiftsspørgsmålet (Sannerstedt, 1992: 173-181, 201). Forhandlingsteorien har da også nyttige anvisninger til, hvordan man klarer sig bedst muligt i sådanne fordelingsforhandlinger. For fuldt ud at forstå anvisningerne, er det relevant at se nærmere på, hvad man anbefales at gøre, hvis man skal købe en ejerlejlighed. For det første skal man gøre sig sit reservationspunkt klart: det maksimale man vil betale. Hvad har man råd til, og hvad er prisen på sammenlignelige lejligheder? Naturligvis skal man ikke betale mere end det. Forhandlingsteori er ikke teorien, der altid vil hjælpe os frem til en aftale. Det er en vigtig forhandlingsteoretisk pointe, at man ikke altid skal indgå en aftale på baggrund af forhandlingerne. Når man har identificeret sit reservationspunkt, er næste vigtige skridt *ikke* at meddele det til sælger. Prisen vil sikkert lande som et kompromis mellem sælgers og købers prisforslag, og man vil jo helst betale mindre end sit reservationspunkt, bestemt ikke mere. Og da forventningen til den endelige pris er et kompromis mellem sælgers og købers meldinger, skal heller ikke dette aspirationspunkt meldes ud, hvis man håber på at lande der. Startbuddet skal naturligvis være så lavt, at køber kan håbe på at lande på aspirationspunktet efter at have givet indrømmelser til sælger. Starttilbuddet bør dog være velbegrundet. Hvis man kan skabe et forhandlingsanker, som den anden part anerkender som velbegrundet, er der grund til at håbe, at det kan få indflydelse på forhandlingerne (Rognes, 2015: 43-50; Robinson, 2019: 103-104; se også Lewicki, Barry og Saunders, 2020: 34-37).

Det er værd at bemærke den centrale rolle, som vurderingen af alternativerne spiller. Har man et bedre alternativ til forhandlingsresultatet, skal man ikke skrive under. Heraf følger også, at det er en simplificering at kalde integrationsforhandlinger for plussumsspil og fordelingsforhandlinger for nulsumsspil (jf. Raiffa, 1982: 33). Fordelingsforhandlinger rummer et væsentligt element af nulsumsspil, hvor den ene part kun kan stilles bedre, ved at den anden stilles ringere, men hvis ikke begge parter stilles bedre end ved ikke at indgå aftalen, skal de netop ikke indgå den.

At integrationsforhandlinger handler om at gøre kagen større, kan dog ikke diskuteres. Det opnås gennem en interesseanalyse, som man kan påbegynde, inden den egentlige forhandling med den anden part går i gang. Der er mindst fire måder, hvorpå man kan gøre kagen større: Man kan udnytte fælles interesser, separate interesser, konkurrerende men forskelligt prioriterede interesser (dimensioner i interesser), eller måske kan man få en tredje part til at skyde ekstra resurser ind. Fælles interesser kan fx være et gnidningsfrit samarbejde i

kontraktperioden. Hvad der er sparet, er som bekendt tjent. En separat interesse kan være, at et firma ønsker at bruge aftalen som referenceaftale. Det kan være en fordel for firmaet, uden at det koster det andet selskab noget. Camp David-forhandlingerne i 1978 omfattede integrationsforhandlinger, der bedst kan opfattes som baseret på konkurrerende, men forskelligt prioriterede interesser (dimensioner i interesserne): Israel besatte under Seksdageskrigen i 1967 Egyptens Sinai-halvø. Israel holdt fast i Sinai-halvøen af hensyn til landets sikkerhed, hvorimod Egypten naturligvis ønskede at få Sinai tilbage med fuld og ubegrænset råderet over halvøen. For Israel var sikkerheden imidlertid det væsentligste, hvorimod det for Egypten var vigtigst at få Sinai-halvøen tilbage. Dermed blev løsningen, at Egypten fik Sinai tilbage, men at der skulle være begrænsninger på Egyptens militære tilstedeværelse på Sinai-halvøen af hensyn til Israels sikkerhed. En fjerde mulighed for at gøre kagen større er, at tredjepart skyder flere resurser ind. Hvis to afdelinger på et hospital strides om bevillingerne, kan det fx løse problemerne, hvis regionen kan øge hospitalets bevilling. For at udnytte integrationspotentialer bedst muligt bør man udvikle flere pakker med løsningsmuligheder, der på forskellig vis trækker på blandt andet de forskelligt prioriterede interesser (Rognes, 2015: 64-73 og 181-182; Robnson, 2019: 33).

Det indlysende potentiale i integrationsforhandlinger har fået Fisher og Ury (1984 [1981]) til at gå så langt som til at foreslå, at man kan klare sig stort set uden fordelingsforhandlinger. Andre har argumenteret for, at det er at gå for langt (Robnson, 2019: 61), og at det sædvanligvis vil være klogt at kombinere integrations- og fordelingsforhandlinger (Rognes, 2015; Walton og McKersie, 1991: xxv). Robnson fremhæver, hvordan integrations- og fordelingsforhandlinger kan foregå samtidig gennem hvis- så- pakker. En forhandlingspart kan tilbyde, at hvis hun får noget bestemt på én dimension, er hun til gengæld villig til at give noget på en anden dimension (2019: 114-115).

Fordelings- og integrationsforhandlinger er to af de fire hovedelementer i Walton og McKersies fremstilling (1991 [1965]). De to øvrige er relationer mellem forhandlerne og forhold internt i de forhandlende parter. Disse emner bliver (suppleret med kommunikation) også taget op hos Rognes (2015), Robnson (2019) og Lewicki, Barry og Saunders (2020).

Rognes påpeger, at et samarbejdsorienteret klima kombineret med signalering af fasthed vedrørende egne interesser vil være en fordel (2015: 118). Det anbefales at stille mange spørgsmål, blandt andet for at blive klogere på den anden parts interesser og prioriteringer (Rognes, 2015: 119-121 og 187), men der er en afvejning mellem åbenhed i kommunikationen, der understøtter integrative forhandlinger, og lukkethed, som understøtter distributive forhandlinger (Rognes, 2015: 120; Walton og McKersie, 1991: xxv).

Om forhold internt i de forhandlende parter er det værd at bemærke, at splitelse i en forhandlingsdelegation er uhensigtsmæssigt, og hvis forhandlerne forhandler på vegne af andre, skal de have et mandat fra disse (Robinson, 2019: 136; Rognes, 2015: 133-138).

Man kan få det indtryk, når man studerer integrations- og fordelingsforhandlinger, at meget af det væsentlige bør foregå inden selve forhandlingerne, fx vurdering af alternativer, analyser vedrørende egne og øvrige parter interesser og indhentelse af mandat. Selve forhandlingsprocessen er imidlertid også vigtig.

At bygge en forgyldt bro vil sige at gøre det nemmere for modparten at overvinde de fire almindeligste hindringer for enighed. Det vil sige, at han aktivt inddrages i forsøget på at finde en løsning, sådan at denne bliver lige så meget hans som din idé; det vil sige, at hans uopfyldte interesser tilgodeses, at han hjælpes til at redde ansigt, og at forhandlingsprocessen bliver så behagelig som muligt (Ury, 2006 [1991]: 82).

Andre fremhæver vigtigheden af at opleve, at der gives indrømmelser undervejs i processen (Robinson, 2019: 97-100).

Emnerne flerpartsforhandlinger samt koalitionsdannelse dukker også op i litteraturen, og de kan synes særlig relevante i danske politiske forhandlinger, hvor flere end to partier som regel er involveret, og hvor koalitionsdannelse er naturlig. Vurderingen af værdien af koalitionsdannelse varierer imidlertid ganske meget (sammenlign Rognes (2015: 91-92) og Lewicki, Barry og Saunders (2020: kap. 12)), og der fokuseres på situationer – fx koalitionsdannelse i forhandlinger i organisationer – hvor koalitionsdannelse netop er en fremgangsmåde, der kan diskuteres. Man kan forestille sig en organisation, der skal spare, og hvor en koalition af tre af organisationens fem underenheder beslutter, hvordan organisationen skal spare. I indenrigspolitiske forhandlinger derimod, anses koalitionsdannelse af alle parter for at være grundlæggende naturlig og acceptabel. Intet parti har i nyere tid haft sit eget flertal, så partier er nødt til at finde sammen for at skabe flertal. Da de politiske partier har forskellige politiske mål, er det oplagt, at det ikke nødvendigvis er alle partier, men blot en delmængde, en koalition, der stemmer for.⁵ Måske har de ligefrem fundet sammen i en særlig ambitiøs og forpligtende lovgivningskoalition ved at indgå et forlig (se nærmere om forlig i Christiansen, 2008). Flerpartsforhandlinger, hvor flere end to parter indgår direkte i forhandlingerne, er ifølge forhandlingsteorien kendetegnet ved deres kompleksitet. I princippet kan man lave byttekæder (Lewicki, Barry og Saunders, 2020: 407; Rognes, 2015: 82-83). Rognes fremhæver, at mødelederens rolle kan være kritisk, og han skriver som også Lewicki, Barry

og Saunders, at det er bedst, at mødelederen er neutral (Rognes, 2015: 95-96; Lewicki, Barry og Saunders, 2020: 417 og 418).

Selvom forhandlingslitteraturen efterhånden rummer mange indsigter, er der stadig meget forskningsarbejde tilbage. Fx observerer Lewicki, Barry og Saunders, at forhandlingsforskning er blevet udført dels ved at studere faktiske forhandlinger, dels gennem laboratorieeksperimenter. Eksperimenterne har domineret, og det er problematisk, fordi man har sluttet fra simple simulationer til komplekse situationer. Her fremhæver de, at eksperimenterne ignorerer relationer mellem forhandlerne, hvor der både kan være forudgående relationer og et ønske om at forhandle sammen igen (2020: 319-320). Yderligere studier af faktiske forhandlinger er således helt på sin plads. Sannerstedts (1992) og Mattsons (1996) analyser af faktiske lovgivningsforhandlinger er interessante og læseværdige, men de lægger forholdsvis stor vægt på redegørelser for forhandlingsforløb, og de illustrerer, at det er vanskeligt systematisk at koble forhandlingsteorien med beskrivelsen af faktiske forhandlinger. I herværende artikel er koblingsambitionen som nævnt trestrengt. Det undersøges, om man kan finde noget, der ligner forhandlingsteoriens anvisninger. Derudover undersøges det, hvor godt det ligner: Kan politikerne lære noget af forhandlingsteorien, og kan forhandlingsteorien lære noget af de danske politikere?

Empirisk grundlag

Artiklen inddrager tidligere MF Aage Frandsens to bøger, som han har skrevet for at oplyse læserne om blandt andet politiske forhandlinger (2006, 2008). Bøgerne er baseret på hans omfattende erfaringer, men uden at være egentlige erindringer med ham selv som hovedfokus. Derudover er artiklen baseret på politikeres erindringer og på biografier, hvor hovedpersonen selv har medvirket væsentligt. Bøgerne er blandt andet og mest omfattende søgt frem i Bibliotek.dk i maj 2022.⁶ En del politikere tager forskellige kildemæssige forbehold i deres erindringer. Fx skriver Pind (2019: 10), at fremstillingen er udtryk for hans erindringer, og andre kan huske det anderledes end ham. Voigt (1999: 216) fremhæver subjektiviteten i politikererindringer endnu mere. I forhold til det problem er analytikeren forholdsvis godt hjulpet ved almindelige kildekritiske overvejelser. Politikere som andre kilder kan komme til at sætte sig selv i et lidt for positivt lys. Man bør derfor holde øje med negative beskrivelser, blandt andet af forhandlinger, der går mindre godt (se fx Ammitzbøll-Bille, 2023: 198-228).

Der er imidlertid et andet kildemæssigt problem. Udvalget for Forretningsordenen har i en beretning (Folketinget, 2021/22) præsenteret et ”Kodeks for den gode forhandling mellem Folketingets partier og regeringen”. En af under-

overskrifterne er ”Fortrolig”, og det hedder her blandt andet: ”Forhandlinger og drøftelser er kun for de involverede parter” (Folketinget, 2021/22: 6). Denne norm ser ikke ud til at være ny. I hvert fald er det ikke nyt, at forhandlinger, der foregår på tomandshånd er fortrolige (Jakobsen, 1993: 84 og 86). Heldigvis, for udenforstående interesserede har ikke alle fortolket normen lige strengt. Fra tid til anden dukker der oplysninger op om politiske forhandlinger, når politikerne gengiver deres erindringer.⁷ Fortrolighedsproblemet er derfor blevet adresseret ved at inddrage mange erindringer, hvilket har gjort det nødvendigt at gå relativt langt tilbage i tid, men interessen er størst for forholdsvis nutidige forhandlinger, og der er sat en grænse, så begivenheder før Schlüters statsministertid, som jo begyndte i 1982, ikke er inddraget. Jo længere man går tilbage i tid, desto mindre siger det alt andet lige om nutiden, og 1973-82 var ydermere en politisk usædvanlig periode (jf. Skjæveland, 2003: 81).⁸ Dertil kan føjes, at forhandlingslitteraturen er vokset over tid. Før Raiffa (1982) og Fisher og Ury (engelsk 1981, dansk 1984) var den forhandlingsteoretiske litteratur, som politikernes forhandlinger i artiklen holdes op over for, relativt begrænset. Jeg har set på betydeligt flere erindringer og biografier end de refererede. I disse er der ikke fundet iagttagelser, der bidrog væsentligt yderligere til billedet.

Danske politiske forhandlinger i praksis

Først er det værd at gøre en betragtning om rammerne for forhandlingerne, som også har en bredere betydning for vores forståelse af dansk politik: Lovgivning forhandles som udgangspunkt ikke i Folketinget – og således heller ikke i Folketingets udvalg – men i ministerierne. Ikke alene er det regeringen, der fremsætter de allerfleste vedtagne lovforslag, og regeringen, der implementerer de vedtagne lovforslag, det er også regeringens ministre, der leder forhandlingerne om lovforslagene. Forhandlingerne kontrolleres ikke af Folketingets medlemmer.⁹ Hvis forhandlingerne fysisk foregår i Folketinget, kan det være, fordi ministeren af praktiske årsager har lånt et lokale til det (Frandsen, 2008: 77). Jelved skrev i 1999, at de egentlige forhandlinger typisk sker uden for udvalgene, i ministerier, men også på kontorer og andre steder, hvor man kan håbe på at tale uforstyrret sammen (1999: 82).¹⁰ Embedsmænd er ofte med ved forhandlingerne, men ikke altid (Hornbech, 2011: 55; sammenlign med Engelbrecht og Sørensen, 2017: 173 og 175).¹¹ Ministerens ledende rolle i forhandlingerne er vigtig, når vi overvejer Folketingets lovgivende opgave, når vi skal vurdere den indflydelse, man kan have som regering, og når vi sammenligner den danske lovgivningsproces med den amerikanske, hvor Kongressens medlemmer står mere centralt. I forhold til forhandlingsteorien giver det svaret på, hvordan problemet forbundet med kompleksitet i flerpartsforhandlinger håndteres i den

danske lovgivningsproces: Ministeren styrer processen. Ministeren kan fx styre, hvorvidt partierne skal mødes samlet eller mødes med ministeren et for et (jf. Voigt, 1999: 209). Mødelederen spiller en helt central rolle, men mødelederen er ikke – som foreslået af Rognes og Lewicki, Barry og Saunders – neutral.

Første koblingsambition er at undersøge, om der i gengivelsen af de faktiske forhandlinger findes noget, der ligner forhandlingsteoriens anvisninger. Ser man på finanslovsforhandlingerne, finder man tydelige elementer af integrationsforhandlinger:

Finansloven indeholder alle statens indtægter og udgifter, men forhandlingerne om finansloven har i ganske mange år drejet sig om meget andet end kroner og ører til et bestemt formål. Det har også drejet sig om indholdet. Ikke kun så og så mange yderligere kroner af statens udgifter til f.eks. miljø eller trafik, men også, hvad de skal anvendes til. Det er heller ikke kun penge, som staten skal bruge. Det kan også være penge, som kommunerne skal forvalte efter ganske præcise retningslinjer. Endvidere kan det også være penge til private organisationer, hvis arbejde man gerne vil påskønne og fremme, og som man måske også gerne vil forbindes med. Endelig indgår der undertiden også emner og temaer i finanslovaftalen, som har et klart ideologisk formål, og hvor pengene spiller en mindre rolle (Frandsen, 2006: 33).

I en finanslovsaftale er det vigtigt, at de partier, som regeringen indgår aftaler med, får indrømmelser, som betyder meget for de pågældende partier (Frandsen, 2006: 88-89; se også Christiansen, 2011: 41). Lykketoft fremhæver tilsvarende vigtigheden af som finans- (og også som udenrigs-) minister at kende parternes interesser og prioriteringer (2019: 340).

Frandsen forklarer, at mange forskellige områder kunne inddrages i finanslovsforhandlingerne allerede under de socialdemokratisk ledede regeringer i 90'erne, men at det blev særlig udtalt med VK-regeringens finanslovsaftaler med DF, hvor blandt andet flygtninge og udlændinge nævnes (2008: 101; se også Loftager, 2004: kap. 8). At integrationsforhandlinger står centralt ved finanslovsforhandlinger svarer godt til Mattsons resultat, at der i de allerfleste finanslovsforhandlinger, han undersøgte i Danmark og Sverige, forekom integrationsforhandlinger (1996: 200).

Frandsen beskriver endvidere, hvordan finanslovsforslaget udformes, så der er plads til at give indrømmelser. Han fortæller, hvordan finansministeren kan give hvis-så-indrømmelser, hvor indrømmelsen er delvist betinget af, at forhandlingspartneren også vil være med til at finde en finansiering. Han noterer, at en forhandlers ønskeseddel kan blive problematisk lang – fx hvis en fagmi-

nister har givet ordføreren gode idéer (2006: 63-64, 68 og 88). Kjærsgaard fortæller om, hvordan de kunne presse på for at få endnu flere småting, de brænder for, i finanslovsforhandlingerne (Kjærsgaard og Carlsen, 2013: 156-157). Fordelingsforhandlinger kan altså også bestå i, hvor mange indrømmelser man får igennem.

Forholdet mellem Venstre og Dansk Folkeparti er også blevet beskrevet mere generelt sådan, at de byttede højt prioriterede områder (Kjærsgaard og Carlsen, 2013: 152-153; 159). På et tidspunkt foreslog Søren Pind en udlændingepolitisk aftale med Socialdemokraterne. Pind skiver, at Kristian Jensen spurgte, hvad man så skulle arbejde sammen med Dansk Folkeparti om? (Pind, 2019: 325; se også Christiansen og Pedersen, 2014).¹²

At forhandlinger som finanslovsforhandlingerne nok rummer et integrationselement, men også et fordelingselement fremgår tydeligt, når Lykketoft observerer: ”At vinde i en forhandling er ikke at knuse modparten, men at fastholde sin egen retning, samtidig med at de andre også får en luns” (2019: 252). Samuelsen observerer om politiske resultater generelt, at samarbejde er nødvendigt for at nå til de 90 mandater, ”Og de politikere har også mærkesager, der er vigtige for dem, så man handler, indtil begge parter mener, at prisen er rimelig” (Samuelsen og Sindbæk, 2019: 7). Et konkret eksempel på integrationsforhandlinger uden for finanslovsforhandlingerne er forhandlingerne, der førte til VKO-genopretningspakken i maj 2010. De offentlige udgifter skulle holdes i ro, og for at beskytte blandt andet pensionister blev dagpengeperioden halveret, som foreslået af DF (Svane og Vestager, 2013: 117).¹³

Blandt forhandlinger om den almindelige lovgivning giver Frandsen et klart eksempel på fordelingsforhandlinger, der munder ud i et kompromis:

Regeringen havde foreslået, at fysik og kemi skulle være obligatoriske, og at der skulle vælges et af fagene biologi og naturgeografi. Oppositionen foreslog, at der skulle vælges tre af de fire fag ... Vi gik tilbage til Christiansborg, hvor jeg senere blev ringet op af Ulla Tørnæs, som bl.a. kom med tilbuddet, at fysik blev obligatorisk, mens eleverne skulle vælge to af de tre fag biologi, kemi og naturgeografi. Alternativet var, at vi vendte tilbage til regeringens oprindelige udspil, hvor geografi ikke var med. Hun spurgte, om jeg ville orientere de andre og ringe tilbage med et svar ... Efter en kort drøftelse var vi enige om at sige ja til det nye udspil ... (2006: 174-175).

Frandsen opfordrer også til, at man som forhandler skal kende regeringens alternativer for at vurdere, hvor meget man kan forlange (Frandsen, 2006: 335). Og ved gennemgangen af strukturreformen giver Frandsen et eksempel på so-

cialdemokratisk kommunikation, der både gør fordelings- og integrationsforhandlinger mulige: ”Selvfølgelig sagde de ikke alt, fordi de ikke var interesseret i at lægge alt åbent frem for Lars Løkke Rasmussen. Men på en række punkter var det helt klart, hvad Socialdemokraterne ville ...” (Frandsen: 2006, 117).¹⁴

Integrationsforhandlinger og fordelingsforhandlinger kan altså genfindes i beskrivelserne af de faktiske politiske forhandlinger i Danmark. Nedenfor diskuteres begrænsninger på anvendelsen, men først er det værd at se på, om der i øvrigt er samklang mellem forhandlingsteori og folketingspraksis.

Flere forholder sig til splittelse mellem oppositionspartierne. Det er en fordel for oppositionspartierne at stå sammen, hvorimod regeringen kan ønske at splitte dem (se fx Hansen og Hvidtfeldt, 2008: 114-115; Frandsen, 2006: 172). Med lidt god vilje svarer det til forhandlingsteoriens pointe om, at splittelse i delegationer er en ulempe for disse, men strengt taget er der tale om pointer om koalitionsdannelse i forbindelse med forhandlinger, hvilket de forhandlingsteoretiske fremstillinger langt fra ser ensartet på (se også Samuelson og Sindbæk, 2013: 104).

Partierne er typisk repræsenterede af deres ordførere under forhandlingerne, og ordførerne har et mandat (Frandsen, 2008: 79).¹⁵ Ministeren har sit mandat fra regeringens koordinationsudvalg eller økonomiudvalg (Frandsen, 2008: 63). Flere interesserer sig for relationerne mellem forhandlerne og deres bagland. Jelved finder fx, at det kan være sværere at få en aftale godkendt i gruppen end at få aftalen forhandlet på plads mellem partierne (Jelved, 1999: 82; se også Frandsen, 2006: 342; Lykketoft, 2019: 316).

Også relationerne mellem forhandlerne får ord med på vejen. God eller dårlig kemi har betydning for stemningen under forhandlingerne og kan have betydning for, om der kommer et resultat (Frandsen, 2006: 341). Ordentlighed, troværdighed og tillid er væsentligt (Frandsen, 2006: 340). Bendtsen finder, at det er ekstremt vigtigt for økonomi- og erhvervsministeren at have et godt og hyggeligt forhold til erhvervsordførerne (2019: 263), mens Engell mere tilbageholdene skriver, at relationernes betydning hverken skal over- eller undervurderes (2008: 104; se også Nielsen, 2021: 136-137).

Frandsen lægger vægt på, at der er en god stemning under forhandlinger, hvilket i særlig grad er ministerens ansvar (2006: 340). Lykketoft nævner dog, at vrede kan bruges instrumentelt (2019: 253), hvilket i hvert fald midlertidigt lægger en dæmper på stemningen. Når der gives indrømmelser til alle, kan det redde forhandlerens ansigt, kombineret med at vi jo ved fra utallige pressemøder, at ministrene giver forhandlerne lov til at være med til at fremlægge forhandlingsresultatet og dermed få del i æren ved aftalen og måske fortælle, hvad man er særlig godt tilfreds med at have fået med. Der er også interessante

nuancer på normalbilledet: Hornbech (2011: 94) observerer, at det har været et problem, når andre har taget æren for DF's sejre i offentligheden, og Vestager giver et eksempel på et forhandlingsresultat, hvor Enhedslisten fik så lidt, at de valgte at holde deres eget pressemøde (Svane og Vestager, 2013: 246-247). En god stemning kan også skabes, uden at der i snæver forstand foregår forhandlinger. Kjærsgaard beretter i den sammenhæng om hyggelige middage på Marienborg (Kjærsgaard og Carlsen, 2013: 153-154).

Hvem kan lære mere?

Integrationsforhandlinger og fordelingsforhandlinger kan altså genfindes i beskrivelserne af de faktiske politiske forhandlinger i Danmark, men hvor godt matcher den danske forhandlingspraksis forhandlingslitteraturens anvisninger? Det er svært at se, at hele værktøjskassen knyttet til integrations- og fordelingsforhandlinger skulle være i brug. Kun få taler om mange forskellige pakker af løsningsmuligheder. Engelbrecht omtaler flere løsninger, men han havde en klar præference for én af dem (Engelbrecht og Sørensen; 2017: 203-204). Frandsen efterspørger direkte, at flere løsningsmuligheder lægges frem (2008: 215). Det kunne tyde på, at integrationspotentialet ofte ikke udnyttes fuldt ud. Også vedrørende den mere fordelingsmæssige side af forhandlingerne ser der ud til at være plads til forbedringer. Man kan godt finde overvejelser om fx smertegrænser (Frandsen, 2006: 143), men det er ikke lykkedes at finde beskrivelser af forhandlingsforløb, hvor alle de tre begreber starttilbud, aspirationsniveau og reservationspunkt er opstillet af en forhandler inden forhandlingerne og tydeligt angivet. Ammitzbøll-Bille beskriver detaljeret et relativt mislykket forhandlingsforløb om skat og finanslov med Dansk Folkeparti. Forhandlings-teorien lægger op til en gradvis sænkelse af kravene, men i dele af disse forhandlinger bevægede Dansk Folkeparti og Liberal Alliance sig snarere væk fra hinanden (Ammitzbøll-Bille, 2023: 198-228).

Den til tider begrænsede brug af værktøjskassen rejser et spørgsmål: Hvem bør lære mere? Forhandlingsforskningen eller politikerne? Frandsen efterlyser, at politikerne lærer mere om forhandlinger:

Selv om det kan være en forholdsvis vigtig del af det politiske arbejde at deltage i politiske forhandlinger, er oplæring af folketingsmedlemmer i at kunne forhandle mig bekendt ikke noget, som de politiske partier gør noget særligt ud af. Modsat i fagbevægelsen, hvor man bl.a. lærer forhandlingsteknik. Politikernes læring sker bl.a. gennem en slags mesterlære. Somme tider ved at nye folketingsmedlemmer deltager sammen med ældre og erfarne folketingsmedlemmer.

I andre tilfælde bliver de bare kastet ud i det med de erfaringer og den læring, det giver. På den hårde måde, om man vil (Frandsen, 2006: 339).

Flere iagttagelser peger på, at der er stor variation i politikernes forhandlingskompetencer. Engell skriver, at

først og fremmest var det en fornøjelse at forhandle sammen med Anders Fogh. Velforberedt, målrettet, resultatorienteret. Jeg har aldrig mødt en politiker – bortset fra Mogens Lykketoft – der på samme måde vidste, hvad han kom efter, hvor grænserne gik, som evnede at tænke i alternative modeller og hele tiden havde nye forslag, udspil, rettelser og tilføjelser parat, så en forhandlings-situation ikke går i stå – medmindre det da var formålet med øvelsen (Engell, 2008: 134-135).

Samuelson omtaler Marianne Jelveds særlige evner til at redde vanskelige forhandlinger (Samuelson og Sindbæk, 2019: 56). Omvendt observerer Lykketoft på et tidspunkt i en forhandling, at en ordfører fra et andet parti på hans egen side må holdes lidt tilbage, så en aftale ikke indgås, før det bedst mulige resultat er indgået (2019, 209). Der er ligefrem iagttagelser om ministre, der er mindre gode til at forhandle (Nielsen, 2021: 314; Bendtsen, 2019: 262; se også Ammitzbøll-Bille, 2023: 141). Så det kan ikke udelukkes, at de fleste politikere – og nogle mere end andre – kan lære mere om forhandlinger, men det er også iøjnefaldende, at forhandlingslærebøgerne ikke rummer særskilte kapitler om politiske forhandlinger. Faktisk fremstår den videnskabelige litteratur, der interesserer sig for indenrigspolitiske forhandlinger som sådan, begrænset (men se Binder og Lee, 2016; Ade, 2019; Mattson, 1996; Sannerstedt, 1992). Der er således grund til at tro, at forhandlingsforskningen også kan lære mere om politiske forhandlinger. Én vigtig indsigt er dog allerede formuleret: ”Negotiation in Congress is never solely about policy; politics and policy are always intertwined” (Binder og Lee, 2016: 91; se også Sannerstedt, 1992: 182-202). Det er vigtigt, når vi stiller et centralt spørgsmål om forhandlinger i Folketinget, som mangler at blive stillet: Hvor gode er mulighederne for integrationsforhandlinger egentlig i Folketinget? Hvordan kan der opnås paretoforbedringer, og kan der være vigtige begrænsende forhold?

Politiske forhandlinger handler ikke kun om *policy*, men også om *politics* (se fx Ammitzbøll-Bille, 2023: 41). Her står jagten på stemmer, der kan bruges til fremtidig policyindflydelse, måske ligefrem ved at (gen-)erobre regeringsmagten, centralt. Er det muligt at gøre stemmekagen større? Hvis alle Folketingets partier er involverede i forhandlingerne, begrænser muligheden sig til evt. at

gøre det sværere for ikkerepræsenterede partier at blive indvalgt. Når dansk politik udspiller sig om en kamp om flertallet mellem rød og blå blok, er det ifølge sagens natur et nulsumsspil (jf. Christiansen og Skjæveland, 2021). Der kan være forskelle på, hvor man geografisk allerhelst vil vinde flere stemmer, og der kan være forskel på, hvilke vælgergrupper man ønsker at erobre, men da landsdækkende partier konkurrerer i et valgsystem, der overvejende er nationalt og proportionalt, vil det sjældent give mening at forsøge at bytte vælgere. Partierne i en aftale får alle lov at være med ved præsentationen. Her kan de tage del i æren, og de kan forsøge at profilere sig på deres indrømmelser. Men partierne uden for aftalen vil kunne profilere sig på deres egen position, som de kan præsentere rent og ukompromitteret.

Mht. policy kan kagen for samfundet gøres større, hvis problemer løses, hvis produktionen i samfundet øges uden tilknyttede omkostninger fx klimabelastninger, eller klimaet forbedres uden at belaste økonomien. For partierne i en aftale kan kagen gøres større, hvis de hver især får indrømmelser på højt prioriterede områder. Hvis partierne har tilstrækkeligt mange forskelligt prioriterede interesser, kan man forestille sig aftaler omfattende alle partier, hvor kagen er blevet gjort større til glæde for alle partier. Det kan imidlertid være svært at få udvidelser af velfærdsstaten, lavere skatter og sunde offentlige finanser til at harmonere. Dertil kommer, at en fuld udnyttelse af integrationspotentialet i forhandlinger ifølge forhandlingsteorien fremmes af åbne drøftelser om flere forskellige løsningspakker. Frandsens forslag til fremlæggelse af flere løsningsmuligheder fortjener nærlæsning. Han skriver, at Folketinget kunne

øge sin indflydelse, hvis alternativer blev lagt åbent frem, inden lovforslaget fremsættes, og/eller regeringen indleder forhandlinger med partierne om indgåelse af aftaler. Det kunne ske, ved at kommissioner, udvalg m.v. i højere grad fremlagde alternativer i deres betænkninger. Udarbejdelse af sådanne alternativer kunne ske på baggrund af, at kommissioner, udvalg m.v. fik en bredere sammensætning, ... (2008: 215).¹⁶

En åben tilgang til integrationsforhandlinger kunne med andre ord hurtigt gå ud over regeringens mulighed for at sætte en retning for samfundsudviklingen. I værste fald kunne det, fordi forhandlingerne i varierende grad er flerpartsforhandlinger, gøre det sværere overhovedet at nå frem til et forhandlingsresultat.

Som nævnt spiller ministeren en helt central rolle i forhandlingerne. Hermed er dansk politik nærmest foran forhandlingslitteraturen, ikke bare lærebøgerne (se teoriafsnittet), men også forskningslitteraturen. I indledningen til firebindsværket *Multiparty negotiation* redigeret af Crump og Susskind fremstilles fler-

partsforhandlinger som komplicerede. Det kan være et problem, hvis mødelederen har indtaget en holdning til emnet. Dog kan en magtfuld mødeleder i nogle tilfælde være at foretrække frem for en neutral, men en mødeleder skal hverken vide for meget eller for lidt om emnet (Crump og Susskind, 2008: xxv-xxix). Andre har også fremhævet kompleksiteten i flerpartsforhandlinger og risikoen for sammenbrud (McKersie og Walton, 2015; Sondak, Neale og Mannix, 2015). I dansk indenrigspolitik udgør ministeren løsningen på problemet. Ministerens bias som parti- og regeringsrepræsentant kan retfærdiggøres derved, at dennes position udspringer af et folketingsvalg og efterfølgende forhandlinger, hvilket muligvis kan forklare, hvorfor de øvrige forhandlingsparter ikke anser ministerens bias som et fundamentalt problem. Og det bidrager naturligvis til ministerens tyngde, at han eller hun har sine embedsmænds ekspertise i ryggen. Mødelederens betydning er i forskningslitteraturen tidligere blevet fremhævet og undersøgt i forbindelse med internationale politiske forhandlinger (Tallberg, 2010; Jepsen, 2013).

Det skal understreges, at ministeren ikke er frit stillet til at gøre, som ministerens parti og han eller hun finder bedst. Erindringerne rummer talrige skildringer af de bindinger, som regeringens vigtigste koordinerende udvalg, Koordinationsudvalget og Økonomiudvalget, såvel som Finansministeren lægger på ministrene (fx Bendtsen, 2019: 256-257; Ninn-Hansen, 1997: 186; Andersen og Schmaltz-Jørgensen, 1996: 176-177; Ammitzbøll-Bille, 2023: 98; se dog også Engell, 1997: 105-106).

Konklusion

Når man sammenholder forhandlingsteorien med beskrivelsen af faktiske indenrigspolitiske forhandlinger i Danmark, ser man, at vigtige elementer fra forhandlingsteorien genfindes i dansk praksis. Der sker ofte integrationsforhandlinger kombineret med fordelingsforhandlinger. Fordelingsforhandlingerne i den forbindelse behøver ikke at handle om talstørrelser. De kan også bestå i, hvor mange og hvor store mærkesager forskellige partier kan få med.

Forhandlingslæreboerne ser dog langt fra ud til at blive brugt slavisk. Mange politikere kunne nok lære mere ved at sætte sig bedre ind i denne litteratur, men det er i høj grad værd at bemærke, at forhandlingslitteraturen om indenrigspolitiske forhandlinger ikke er veludviklet, at politiske forhandlinger har særtræk sammenlignet med øvrige forhandlinger, og at dansk politik har en løsning på de problemer, som forhandlingslitteraturen stadig kæmper med. I det lys er forhandlingsmesterlæren, som Frandsen omtaler, nok ikke så ringe endda.

Indenrigspolitiske forhandlinger er typisk flerpartsforhandlinger, derved at de inddrager mere end to partier. Forhandlingslitteraturen anser disse for-

handlinger for komplekse og dermed vanskelige. Dansk politik demonstrerer, at man med en markant mødeleder i form af ministeren godt kan nå resultater alligevel, og det fremgår, at mødelederen i politik ikke behøver at være neutral – det er ministeren naturligvis ikke. Ministeren repræsenterer sit parti og regeringen. Den forhandlingsteoretiske litteratur fremhæver værdien af integrationsforhandlinger – man kunne næsten opfatte dem som forhandlingsteoriens hellige gral – men politik rummer væsentlige nulsumselementer, som det er svært at omgå. Kampen om stemmer er overvejende et nulsumsspil. Polycysiden rummer mulighed for både integrations- og fordelingsforhandlinger. Hvilke spørgsmål man opfatter som nulsumsspil, kan i sig selv være ideologisk betinget (Davidai og Ongis, 2019), men i det omfang politik handler om at vælge mellem modsatrettede retninger, er der også her tale om et nulsumsspil.

Forhandlingsteoretikere, der fokuserer på integrationspotentiale, vil måske ærgre sig over, at dette ikke bliver bedre undersøgt gennem konsekvent fremlæggelse af mange forskellige løsningspakker. For forhandlingsteoretikere, der fokuserer på kompleksiteten i flerpartsforhandlinger, er den danske politiske case derimod et lyspunkt. De danske politikere viser, hvordan flerpartsforhandlinger kan lade sig gøre. Måske kan den danske case også give håb til lande, der har sværere ved at få de politiske forhandlinger til at virke. Den burde i det mindste kunne provokere til eftertanke. Det betyder naturligvis ikke, at disse måder at løse kompleksitetsproblemerne uden videre kan overføres til andre politiske systemer, der har sværere ved at håndtere udfordringerne, og som måske ligefrem er designet til at fungere trægere. Ikke mindst forudsætter den danske løsningsmodel, at det anses for acceptabelt, at den udøvende magt dominerer lovgivningsprocessen med hensyn til fremsættelse og forhandling af lovforslag.

Noter

1. Tak til Flemming Juul Christiansen, Lasse Lindekilde, Steffen Armstrong Gjedde, Mette Ahlers Marino, Peter Munk Christiansen, to anonyme bedømmere, Christoffer Green-Pedersen og Annette Bruun Andersen for værdifulde input.
2. Derudover har studenteropgaver beskæftiget sig med emnet (blandt andet Andersen, 2019).
3. I artiklen medregnes forsvarspolitiske forligs- og lovgivningsforhandlinger til indenrigspolitik.
4. Fokus er på de forhandlinger, der i princippet kunne foregå i Folketinget, ikke de regeringsinterne forhandlinger. For skildringer af regeringsinterne forhandlinger kan man se Ammitzbøll-Bille (2023).
5. Jeg bruger her begrebet koalition snævrere end koalitions litteraturen, der blandt andet også vil opfatte mængden af alle partier som en koalition.

6. Der er lagt mindre vægt på politikere, hvor tiden som udenrigsminister har vejet tungt, men udenrigsministre er repræsenteret i materialet.
7. At normen om fortrolighed tilsyneladende helt ignoreres, hører til sjældenhederne, men se Ammitzbøll-Bille (2023).
8. 1973-82 var blandt andet en ustabil tid. Mattson har set på de finanspolitiske forhandlinger i perioden 1971-1995 (1996: 75, 103-146, se også 239-247).
9. Denne regel gælder ikke nødvendigvis uden undtagelse. Går man uden for emnet for denne artikel – de indenrigspolitiske forhandlinger – melder forhandlingen af Det nationale Kompromis efter nej et ved Maastrichtafstemningen sig som et eksempel på særdeles vigtige forhandlinger, der blev ledet af oppositionspolitikere (Strange, 2006: 289-290; Wagner, 2019: 153; Nielsen, 2021: 111-134).
10. Der ser ud til at være sket en udvikling. Umiddelbart efter den fulde overgang til stående udvalg i 1972 blev der forhandlet i udvalg (Frandsen, 2006: 320; Christiansen og Jensen, 2021, 68-69). Rostbøll skriver, at det var efter mange møder i kulturudvalget, at det lykkedes at indgå et forlig i begyndelsen af 1990'erne (Rostbøll, 2002: 51).
11. Det er ligefrem sket, at en minister har ladet en departementschef forhandle for sig med andre partier (Rostbøll, 2002: 104; Hækkerup, 2002: 163).
12. I Lars Løkke Rasmussens erindring holdt man i starten og mange år efter 2001 økonomi og udlændingepolitik adskilt (Rasmussen, 2020: 259).
13. Dansk Folkeparti beskyttede pensionisterne. Kjærsgaard mener tilsyneladende, at DF efter genopretningspakke og tilbagetrækningsreform skulle have fået en øget grænsekontrol, som de ikke fik (Kjærsgaard og Carlsen, 2013: 194-199). Genopretningspakken rummede imidlertid også andre integrationsgevinster for DF som besparelser på ulandsbistanden og øget betaling fra udlændinge (Lehmann, 2010).
14. Forhandlingerne mundede ikke ud i en aftale med Socialdemokratiet.
15. Til tider kan ordføreren være suppleret eller ligefrem erstattet af en eller flere fra partiledelsen (Frandsen: 2008, 79; Ammitzbøll-Bille, 2023: 84).
16. Se også Andersen (2019).

Litteratur

- Ade, Valentin (2019). Political negotiations: Characteristics and related performance disincentives. *International Journal of Conflict Management* 39 (3): 349-368.
- Ammitzbøll-Bille, Simon Emil (2023). *Insider: Fire år med Løkke*. København: People's Press.
- Andersen, Anders og Henning Schmaltz-Jørgensen (1996). *Anders Andersens erindringer*. København: Gyldendal. (Anders Andersen fortalt til Henning Schmaltz-Jørgensen).

- Andersen, Andreas Hector Skouvig (2019). *Deliberativt demokrati i Danmark? En analyse af beslutningsprocessen i Folketinget i forhandlings- og deliberationsteoretisk perspektiv*. Speciale. Aarhus: Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet.
- Bendtsen, Bendt (2019). *Fra bondedreng til vicesstatsminister: Erindringer*. Odense: mellemgaard.
- Binder, Sarah A. og Frances E. Lee (2016). Making deals in Congress, pp. 91-117 i Jane Mansbridge og Cathie Jo Martin (red.), *Political negotiation: A handbook*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Christiansen, Flemming Juul (2008). *Politiske forlig i Folketinget: Partikonkurrence og samarbejde*. Aarhus: Politica.
- Christiansen, Flemming Juul (2011). Regeringen har brug for et flertal. Parlamentariske effekter af institutionelle ændringer i Sverige, Norge og Danmark ved vedtagelsen af statsbudgetter. *Politica* 43 (1): 27-47.
- Christiansen, Flemming Juul og Henrik Jensen (2021). The role of parliamentary committees and legislative agreements in party bargaining during minority government in Denmark, pp. 61-78 i Sven T. Siefken og Hilmar Rommetvedt (red.), *Parliamentary committees in the policy process*. London og New York: Routledge.
- Christiansen, Flemming Juul og Helene Helboe Pedersen (2014). Minority coalition governance in Denmark. *Party Politics* 20 (6): 940-949.
- Christiansen, Flemming Juul og Asbjørn Skjæveland (2021). Folketinget, pp. 95-126 i Jens Blom-Hansen og Peter Munk Christiansen (red.), *Det demokratiske system* (5. udg.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Crump, Larry og Lawrence E. Susskind (2008). Introduction – multiparty negotiation: Analysis of the literature, pp. xxxiii-xxxix i Larry Crump og Lawrence E. Susskind (red.), *Multiparty negotiation: An introduction to theory and practice* (bind 1). Los Angeles: Sage. Published in Association with the Program on Negotiation at Harvard Law School.
- Davidai, Shai og Martino Ongis (2019). The politics of zero-sum thinking: The relationship between political ideology and the belief that life is a zero-sum game. *Science Advances* 5 (12): 1-10.
- Davidson, Roger H, Walter J. Oleszek, Frances E. Lee, Eric Schickler og James M. Curry (2022). *Congress and its members* (18. udg.). Thousand Oaks: CQ Press. London mv.: Sage.
- Doron, Gideon og Itai Sened (2001). *Political bargaining: Theory, practice & process*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Engelbrecht, Benny og Flemming Sørensen (2017). *De politiske håndværkere: Om magt, indflydelse og resultater på Christiansborg*. København: Forlaget Pressto.
- Engell, Hans (1997). *På Slotsholmen*. København: Aschehoug.
- Engell, Hans (2008). *Farvel til Slotsholmen*. København: Gyldendal.

- Fisher, Roger og William Ury (1984 [1981]). *Få "ja" når du forhandler*. København: Borgen.
- Folketinget (2021/2022). *Beretning om kodekser for den gode forhandling mellem Folketingets partier og regeringen og for det gode møde i Folketinget* (tilgået 19. april 2023).
- Follett, Mary Parker (1926). The psychological foundations: Constructive conflict, pp. 114-131 i Henry C. Metcalf (red.), *Scientific foundations of business administration*. Baltimore: The Williams & Wilkins Company.
- Frandsen, Aage (2006). *Politik i praksis*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Frandsen, Aage (2008). *Lovgivningsprocessen i praksis*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Hansen, Flemming og Jette Hvidtfeldt (2008). *Politik til tiden: Forhenværende transport- og energiminister Flemming Hansens liv som politiker og erhvervsmand*. Rødovre: Forlaget Sohn. (Flemming Hansen fortalt til Jette Hvidtfeldt.)
- Hornbech, Birthe Rønn (2011). *Ministerbilleder*. København: Gyldendal.
- Hækkerup, Hans (2002). *På skansen: Dansk forsvarspolitik fra Murens fald til Kosovo*. København: Lindhardt og Ringhof.
- Jakobsen, Mimi (1993). *Politik i virkeligheden*. København: Aschehough.
- Jelved, Marianne (1999). *Alt har sin pris*. København: Aschehough.
- Jepsen, Henrik (2013). *"Nothing is agreed until everything is agreed": Issue linkage in the international climate change negotiations*. Aarhus: Forlaget Politica.
- Kjærsgaard, Pia og Jette Meier Carlsen (2013). *For di jeg var nødt til det*. København: Gyldendal. (Pia Kjærsgaard fortalt til Jette Meier Carlsen.)
- Klüver, Heike og Hanna Bäck (2019). Coalition agreements, issue attention, and cabinet governance. *Comparative Political Studies* 52 (13-14): 1995-2031.
- Laver, Michael (1998). Models of government formation. *Annual Review of Political Science* 1 (1): 1-25.
- Lehmann, Christian (2010). Dansk Folkeparti tog alle stikkene hjem. *Information*, 26. maj, p. 4. (Her fra Infomedia).
- Lewicki, Roy J, Bruce Barry og David M. Saunders (2020). *Negotiation*. New York: McGraw-Hill Education.
- Loftager, Jørn (2004). *Politisk offentlighed og demokrati i Danmark*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Lykketoft, Mogens (2019). *Erindringer: Holdning og handling*. København: Rosinante.
- Mansbridge, Jane og Cathie Jo Martin (red.) (2016). *Political negotiation: A handbook*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Mattson, Ingvar (1996). *Förhandlingsparlamentarism. En jämförande studie av riksdagen och folketinget*. Lund: Lund University Press.

- McKersie, Robert B. og Richard E. Walton (2015). Concluding comments: Reflections on negotiation theory, practice, and education: A robust record and new opportunities. *Negotiation Journal* 31 (4): 491-500.
- Nielsen, Holger K. (2021). *Det var det værd: Politisk tilbageblik*. København: Momenta.
- Ninn-Hansen, Erik (1997). *Værelse 28: Dansk politik 1974-1994*. København: Aschehoug.
- Pind, Søren (2019). *Frie ord*. København: Gyldendal.
- Raiffa, Howard (1982). *The art and science of negotiation: How to resolve conflicts and get the best out of bargaining*. Cambridge og London: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Rasmussen, Lars Løkke (2020). *Om de fleste og det meste*. København: Politikens Forlag.
- Robinson, Nicolai (2019). *Bedre forhandling: Når vi ikke ser forhandlingen, bliver vi snydt* (2. udg.). København: Djøf Forlag.
- Rognes, Jørn K. (2015). *Forhandlinger* (4. udg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Rostbøll, Grethe F. (2002). *Borgerlige brydninger. Konservativ kulturminister 1990-93*. København: Thaning & Appel.
- Samuelsen, Anders og Hanne Sindbæk (2013). *Comeback kid*. København: People's Press. (Anders Samuelsen fortalt til Hanne Sindbæk.)
- Samuelsen, Anders og Hanne Sindbæk (2019). *Ikke for mine blå øjnes skyld*. København: Liberal Alliances Forlag. (Anders Samuelsen fortalt til Hanne Sindbæk.)
- Sannerstedt, Anders (1992). *Förhandlingar i riksdagen*. Lund: Lund University Press.
- Shepsle, Kenneth A. og Barry R. Weingast (1994). Positive theories of congressional institutions. *Legislative Studies Quarterly* 19 (2): 149-179.
- Skjæveland, Asbjørn (2003). *Government formation in Denmark 1953-1998*. Aarhus: Forlaget Politica.
- Sondak, Harris, Margaret A. Neale og Elizabeth A. Mannix (2015). Managing uncertainty in multiparty negotiations, pp. 283-307 i Mara Olekalns og Wendi L. Adair (red.), *Handbook of research on negotiations*. Cheltenham og Northampton: Edward Elgar.
- Strange, Ebba (2006). *Ebba: Politiker og pædagog*. København: Gyldendal.
- Svane, Elisabet og Margrethe Vestager (2013). *Hvid røg, sort tårn: Et portræt af Margrethe Vestager*. København: Gyldendal. (Elisabet Svane i samarbejde med Margrethe Vestager.)
- Tallberg, Jonas (2010). The power of the chair: Formal leadership in international cooperation. *International Studies Quarterly* 54: 241-265.
- Tsebelis, George (2002). *Veto players: How political institutions work*. Princeton: Princeton University Press.
- Ury, William (2006 [1991]). *Gør et nej til ja når du forhandler*. København: Borgen.
- Voigt, Pelle (1999). *Sejre og fodfejl set i mit bakspejl*. København: Aschehoug.

Wagner, John (2019). *Schlüters politiske testamente: Ikke så konservativ, så det gør noget*. København: Gyldendal.

Walton, Richard E. og Robert B. McKersie (1991 [1965]). *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system* (2. udg.). Ithaka: ILR Press.