



JURIDISKA FAKULTETEN  
vid Lunds universitet

Jesper Lagerbäck

# Juristens förhandlingstekniker – Förhandling med japaner

Examensarbete  
30 ECTS-poäng

Handledare: Ulf Maunsbach

Förhandling

Termin 9

# Innehåll

<b>SUMMARY</b>	<b>1</b>
<b>SAMMANFATTNING</b>	<b>3</b>
<b>FÖRORD</b>	<b>5</b>
<b>1 INLEDNING</b>	<b>6</b>
1.1 Syfte och frågeställning	7
1.2 Metod och material	8
1.3 Avgränsningar	9
1.4 Disposition	10
<b>2 FÖRHANDLING</b>	<b>11</b>
2.1 Inledning och definition	11
2.2 Juristen och förhandling	11
2.3 Förhandlingsteori	14
2.4 Två förhandlingstekniker	16
2.4.1 Principiell förhandling (eller <i>Win-Win</i> -förhandling)	16
2.4.1.1 Problemet	17
2.4.1.2 Metoden	18
2.4.1.2.1 Skilj människorna från problemet	18
2.4.1.2.2 Fokusera på intressen, inte positioner	19
2.4.1.2.3 Finn alternativ för gemensam nytta	20
2.4.1.2.4 Insistera på att använda objektiva kriterier	20
2.4.1.2.5 BATNA	21
2.4.2 Maktförhandling	21
2.4.2.1 Öppningsgambitar	21
2.4.2.2 Mittspelsgambitar	23
2.4.2.3 Slutspelsgambitar	23
2.4.2.4 Oetiska gambitar	25
2.4.2.5 Några allmänna principer	25
2.4.3 Komparativ diskussion	26
<b>3 JAPAN OCH DESS KULTUR</b>	<b>28</b>
3.1 Samhället	28
3.2 Affärskulturen	30
3.3 Synen på juridik och jurister	32
3.4 Förhandling	34

3.4.1	Inledningen	34
3.4.2	Harmonin	36
3.4.3	Förhållandet	36
3.4.4	Teorier om japanska förhandlare	37
3.4.5	Kvinnans roll	41
<b>4</b>	<b>DISKUSSION</b>	<b>43</b>
4.1	Hur bör en jurist förhandla?	43
4.2	Hur bör en jurist förhandla med japaner?	44
4.2.1	Framtiden	47
<b>BILAGA A</b>		<b>49</b>
<b>KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING</b>		<b>50</b>
<b>Offentligt tryck</b>		<b>50</b>
<b>Litteratur</b>		<b>50</b>
Böcker	50	
Artiklar	51	
<b>Muntliga källor</b>		<b>52</b>
<b>Elektroniska källor</b>		<b>52</b>

# Summary

The thesis examines how a lawyer should conduct a negotiation with the Japanese as well as what a lawyer should consider in the negotiation situation. Today, negotiation constitutes an important part of the lawyer's daily work – practically all contact with other people involves some kind of negotiation. With an increased globalisation, many Swedish business lawyers have clients doing business all over the world and a strong understanding of other cultures has become an important knowledge. Japan has been the world's second largest economy for decades and several of the Swedish companies which are established in the country are in need of skilled lawyers and negotiators. It can prove most costly not to master the art of negotiation or lacking knowledge of the Japanese culture.

Even though man has been negotiating since the dawn of time, it is not until recently negotiation has become a subject for research. The thesis focuses on the prescriptive perspective, which has evolved from the mathematical and normative perspective and from the psychological and descriptive perspective. The purpose of the practically oriented prescriptive perspective is to find the best way to manage a negotiation and it is mainly through research in this area that theories about different negotiation techniques have arisen. In order to illustrate diverse branches of negotiation techniques two wildly different techniques have been examined; Principal negotiation and Power negotiation. Principal negotiation aims to solve the problematic, ineffective and time consuming situation where the parties of a negotiation take a strong position and then reluctantly comply with the other side's needs and demands. The technique advocates a focus on interests, not positions, and the finding of alternative solutions for mutual gain in order to increase the size of the cake before splitting it. Power negotiation is a hard, business oriented technique in which general advices are mixed with ways to manipulate and deceive the opposite party.

To be able to understand what is required from a lawyer who is about to undertake negotiations with the Japanese a basic understanding of the Japanese culture and society is necessary. Harmony, the emphasis on relationships and the teachings of Confucius all have a central position in the Japanese society, which has caused an avoidance of confrontation. The Japanese culture is exceptionally complex and hierarchic, but there is still some acceptance for Westerners not being able to manage the cultural code. In the working life there are a tremendously strong loyalty towards one's own company and a strong emphasis on the group. The aversion towards confrontations has led to a surprisingly small amount of lawyers and the importance of harmony has brought about brief contracts and agreements, which easily can be modified if the conditions of the agreement changes.

Two things distinguishing the negotiation of the Swedish lawyer are the relation to the client and the Swedish Bar Association's (sv:

*Advokatsamfundet*) rules of conduct. According to these the lawyer's foremost duty is to defend the interests of the client and, moreover, a lawyer is not allowed to exercise undue pressure on the opposite party. Furthermore, a business lawyer shall not forget that the main product he is selling is security and gaining trust is therefore of greatest significance; gaining the trust of the client, but also of the opposite party. Thus, the lawyer should practise Principal negotiation and avoid aggressive negotiation techniques, even though dirty tricks may occasionally be justified.

The views on how to conduct a negotiation with the Japanese are seriously diverging. Some researchers describe the Japanese as slaves under their own feelings and culture, whereas other describes them as pragmatic, unsympathetic predators. Both theories badly correspond with reality and the truth is probably somewhere in between these two extremes. Considering the Japanese culture's strong emphasis on harmony and belief in longer relationships one should avoid hard negotiation techniques and attempts to arrogate short-term gains. Principal negotiation is a far more suitable alternative; to examine the interests of the Japanese opposite party and the view of negotiation as an instrument for solving mutual problems, not for gaining advantages over the opposite party. Lawyers negotiating with the Japanese should have an understanding for the Japanese culture and cultural code. At the same time one must be humble and aware that descriptions of cultures are generalisations, no negotiation is identical and the Japanese negotiators are all individuals with unique backgrounds, set of values and personalities.

# Sammanfattning

Detta examensarbete behandlar hur en jurist bör förhandla med japaner samt vad en jurist bör tänka på i en förhandlingssituation. Förhandlingen utgör idag en viktig del av juristens arbete – i stort sett all kontakt med andra människor inbegriper någon form av förhandling. I och med en ökad globalisering agerar nu många svenska affärsjurister över hela världen och god kulturkännedom har blivit en viktig kunskap. Japan har länge varit världens näst största ekonomi och flertalet svenska företag som är etablerade i landet har behov av kunniga jurister och förhandlare. Att inte behärska förhandlingens konst eller vara oförstående inför den japanska kulturen kan visa sig mycket kostsamt vid förhandlingsbordet.

Trots att människan har förhandlat sedan tidernas begynnelse har det först på senare tid blivit ett ämne för forskning. Fokus i uppsatsen ligger på det föreskrivande perspektivet, som har vuxit fram ur det matematiska och normativa perspektivet, samt det psykologiska och deskriptiva perspektivet. Det praktiskt orienterade föreskrivande perspektivet vill finna hur man på bästa sätt bedriver en förhandling och det är huvudsakligen genom forskning på detta område som teorier kring olika förhandlingstekniker har uppkommit. För att belysa olika skolor inom förhandlingstekniken har två vitt skilda tekniker lyfts fram; Principiell förhandling och Maktförhandling. Principiell förhandling försöker råda bot på den ineffektiva och tidskrävande situationen där parterna i en förhandling intar varsin position för att sedan motsträvt närma sig varandra. Den förespråkar att man ska fokusera på intressen, inte positioner samt finna alternativ för gemensam nytta och på så sätt göra kakan större innan man delar den. Maktförhandling är en hård, business-orienterad teknik där allmänna råd varvas med sätt att manipulera och vilseleda motparten.

För att förstå vad som krävs av en jurist som ska förhandla med japaner är grundläggande kunskap om den japanska kulturen och det japanska samhället nödvändig. Harmoni, värnandet om förhållandet och Konfucius läror har en central ställning i det japanska samhället, vilket har lett till ett undvikande av konfrontationer. Den japanska kulturen är oerhört komplex och hierarkisk, men det finns ändå en acceptans för att västerlänningar inte hanterat alla kulturella koder. I affärslivet finns en mycket stark lojalitet med det egna företaget och kollektivet går före allt annat. Aversionen mot konfrontationer har lett till att antalet jurister i Japan är förvånansvärt få och harmonins betydelse har gjort att avtal och överenskommelser normalt sett är ovanligt kortfattade samt enkelt kan modifieras vid senare uppkomna omständigheter. Vid själva förhandlingssituationen finns en mängd olika kulturella detaljer att tänka på. På det stora hela läggs stor omsorg på byggandet av en relation till motparten och att visa att man kommer att vara en trogen affärspartner.

Two things that distinguish the Swedish lawyer's negotiation situation are the relationship with the client and the rules of the Bar Association regarding good advocacy. According to these, the lawyer's primary duty is to be on the client's side and the lawyer must not exert undue pressure on the other party. A business lawyer must not forget that the most important thing is trust and confidence, which is therefore of the highest importance; trust is placed in the client, but also in the other party. Therefore, the lawyer should use principled negotiation and avoid aggressive negotiation methods, even if it is sometimes necessary to be hard-handed.

Researchers' views on how a negotiation with Japanese should be conducted are strongly divergent. Some believe that Japanese follow their feelings and culture, while others see them as pragmatic, result-oriented negotiators. Both theories fit poorly with reality and the truth lies somewhere in between. With the Japanese culture's strong emphasis on harmony and trust in long-term relationships, one should avoid hard negotiation techniques and attempts to gain quick, temporary gains. Instead, one should use principled negotiation to understand the other party's interests and view the negotiation as an instrument for solving common problems, not for winning over the other party. One who negotiates with Japanese should have knowledge of the Japanese culture and cultural codes. At the same time, one must be open and honest about the fact that cultural descriptions are generalizations, no negotiation situation is the same and the Japanese one negotiates with are all individuals with a unique background, values and personality.

# Förord

Det är med en tår i ögonvrån jag tvingas inse att detta examensarbete sätter punkt för det som i min självbiografi kommer att omnämnas Lundaåren. När jag skriver detta har magnolian precis slagit ut i Zürich. Detta glädjande tecken är även ett av sorg då jag för första gången på fem år inte kommer att spendera våren i Lund. Min tid i Skåne kommer från och med nu bara att vara ett underbart minne som med åren blir alltmer otydligt. Lyckligtvis finns vännerna från Lundatiden kvar och förhoppningsvis kommer mina band till dem att vara livslånga.

Många gånger har jag i Lundanatten lycklig och salongsberusad glidit nedför Lunds backar på min guldiga springare. Minst lika många gånger har jag trampat mig bakfyllesvettig i motvind, regn och en till synes omöjlig uppförsbacke bara för att anlända sent till en morgonföreläsning i processrätt i Palaestra et Odeum. Det fanns nätter då jag stod dansandes i ett korridorkök klockan fem på morgonen. Andra nätter har jag vid samma tidpunkt slitit mitt hår inför en stundande tenta. Jag har sett vad en vår kan göra med studenter och jag har lärt mig hur man förnekar ett påträngande höstmörker. Jag har varit på otroliga fester, mött fantastiska människor och upplevt saker jag för inget i världen skulle vilja ha gjort. Jag vill tro att jag, med bibehållna betyg och hälsa, sugit ut så mycket av studentlivet som möjligt var.

Först skulle jag vilja tacka Ulf Maunsbach, som i rollen som examinator varit behjälplig i skrivandet av detta arbete. Tack till Johan Bergman som har bidragit med ovärderlig information. Tack till min mamma, Christina, som har korrekturläst och stöttat. Tack till alla studenter som gör Lund till vad det är. Tack till alla gratisarbetande nations-, kår- och föreningsaktiva som har serverat mig mat och rusdrycker samt arrangerat otaliga evenemang och aktiviteter. Tack till alla föreläsare, professorer och lärare som har skänkt mig kunskap genom åren. Tack till min familj; mamma, pappa och mina syskon Mattias, Lina och Tobias, som trots det geografiska avståndet alltid har funnits där för mig i vått och torrt. Tack till Maria för din kärlek och ditt stöd. Tack till alla andra sköna flickor som har lyst upp min tillvaro. Slutligen skulle jag vilja tacka de som verkligen är Lund för mig – vännerna. Ni har stått vid min sida i med- och motgång; alltid med samma vänlighet, glädje och ärlighet. Utan er skulle Lund varit en tom stad. Jag önskar att jag alltid fick ha er nära såsom jag har haft i Lund. Lundatiden må vara över, men jag kommer alltid att finnas här för er. Istället för att damma av något slitet, gammalt citat tänkte jag avsluta detta förord med att föreviga ett nytt. Grundat på en väns utrop är detta inte bara ett kaxigt uttryck man spottar ur sig, utan en inställning till livet och till problem man stöter på som gör det lite lättare och mycket roligare att leva.

”Det är för lätt!”

Jesper Lagerbäck, Zürich den 22 mars 2008.



# 1 Inledning

Människor har i alla tider varit tvungna att samarbeta. Redan på stenåldern krävdes samordning för att skaffa föda eller beskydda stammen. Detta samarbetsbehov har krävt förhandlingar på olika nivåer, i olika sammanhang och mellan olika typer av människor. Förhandlingen är lika gammal som den mänskliga civilisationen, den är kärnan i mänsklig kommunikation och måste fungera för att möjliggöra mänskligt samarbete och utveckling. Skickliga och mindre skickliga förhandlare har funnits i alla tider, men det är först på senare tid som man har börjat forska kring förhandling och vad som gör en bra förhandlare. Det finns idag 1000-tals förhandlingsböcker, om allt ifrån tunga mikroekonomiska analyser till lättsmälta guideböcker för alla möjliga och omöjliga situationer.

Det är lätt att tro att förhandling är något som säljare eller affärsmän sysslar med och inte något som utgör en viktig del av en svensk jurists vardag. I själva verket är i stort sett all kontakt juristen har med andra människor förhandling – allt ifrån möten till e-mailkorrespondens – och dagligen måste juristen fatta mängder av beslut kopplade till någon form av förhandling. Stora affärer mellan företag och uppköp av företag handlar allt oftare om juridiska sakfrågor och avtalsutformning, vilket gjort att juristen hamnat i strålkastarljuset vid förhandlingsbordet. Med en verklighet som kretsar allt mer kring förhandling vill man gärna tro att detta avspeglas i juris kandidatutbildningen. Dessvärre är detta inte fallet, förhandling berörs knappt alls inom utbildningen och även inom den svenska juridiska världen behandlas ämnet styvmoderligt. Ett fåtal firmor ger vidareutbildning inom förhandling, men i övrigt är attityden att förhandling är något en erfaren jurist per automatik hanterar. För den kloke juristen som skaffat sig kunskap inom förhandling kan denna attityd utnyttjas för att skapa fördelar mot en mer erfaren motpart.

Världens hjul snurrar allt snabbare och ingen kan ha undvikit att vi lever i globaliseringens tidsålder. Allt fler företag finns på världsmarknaden, människor reser och interagerar med folk från andra kulturer som aldrig förr. Samtidigt som ekonomins och teknikens rasande utveckling suddat ut nationella gränser kvarstår många av de kulturella skillnaderna. För att kunna hantera de möjligheter till internationellt samarbete som finns idag krävs således förståelse för kulturen i det land man gör affärer. En viktig handelspartner för västvärlden, men även ett av de mest kulturellt komplexa länderna i världen, är Japan. Japan reste sig snabbt efter andra världskriget och skapade genom den nya, av USA instiftade konstitutionen, en av världens mest liberala marknader. Landet visade på 60-talet en otrolig ekonomisk utveckling och Japan blev känt under namnet AB Japan (*eng: Japan Corporation*). Japanska företag uppfann nya, innovativa arbetsmetoder, vilket gav dem ett internationellt försprång (som till stor del finns kvar även idag) och exporten blomstrade. I takt med Japans urstarka ekonomiska utveckling ökade även antalet förhandlingar mellan västvärlden

och Japan. Under 80-talet skedde en kraftig stegring av fastighets- och markpriser och regeringen försökte i maj 1989 dämpa tillväxten genom att strama åt den monetära politiken. Inga åtgärder kunde dock rädda den japanska ekonomin från att krascha och vid slutet av 1990 hade Tokyobörsen rasat 38 procent och ett värde av 2000 USD miljarder hade gått upp i rök. Trots att det tog nästan femton år för ekonomin att återhämta sig har Japan bibehållit sin betydelse som ekonomisk stormakt. Redan 1968 blev Japan världens näst största ekonomi och är det än idag. Våra svenska företag blir allt mer multinationella; exporten ökar, tillverkningen förläggs utomlands, nya internationella samarbeten inleds, etc. Några exempel på företag som på senare år rört sig närmare Japan är Ericsson, IKEA och nu även Hennes & Mauritz. När företag beger sig ut i världen tenderar advokatfirmorna att följa med och att den svenska juridiska världen närmat sig Asien syns inte minst på att flera av de stora svenska affärsjuridiska firmorna nyligen öppnat kontor i Asien. Juristen sköter idag en stor del av förhandlingen vid stora affärer och för att kunna hantera dessa krävs både kunskaper inom förhandling samt kunskaper om Japans kultur och förhandling med japaner.

De internationella förhandlingarna blir allt fler och juristens roll större. Att då företrädas av en jurist som inte kan förhandla eller inte förstår sig på en främmande kultur kan få ödesdigra konsekvenser och orsaka stora kostnader för klientföretaget. Med en ökad skolning och förbättrad kunskap inom förhandling skulle man kunna undvika detta och hjälpa svenska företag och andra som anlitar svenska jurister till ett mer friktionsfritt internationellt samarbete. Förhoppningsvis kan detta examensarbete skänka dagens jurister lite större förhandlingskunskap och hjälpa dem till klokare beslut i det dagliga arbetet. Dessutom kan det fungera som en god vägledning för den jurist som hamnar i en förhandlingssituation med japaner.

## 1.1 Syfte och frågeställning

Det huvudsakliga syftet med denna uppsats är att analysera hur en jurist på bästa sätt genomför en förhandling med japaner. Vidare syftar uppsatsen även till att finna vissa allmänna förhållningsregler och riktlinjer för en jurist som befinner sig i en förhandlingssituation. För att ge läsaren en bra grund kommer först fundamentala förhandlingsteorier att redogöras för samt olika skolor inom förhandlingstekniken att beskrivas och jämföras. Därutöver behandlas juristens koppling till och behov av kunskap inom förhandling.

Uppsatsens huvudsyfte kräver kunskap inom såväl förhandling som japansk kultur. Den grundläggande kunskap inom förhandling som ges i uppsatsens första del kompletteras i den andra delen med en redogörelse för situationen i Japan. Den japanska affärskulturen och den japanska synen på förhandling och förhandlingssituationen kommer att belysas och skillnader respektive likheter med det västerländska sättet att förhandla kommer att lyftas fram.

Grundat på ovanstående är uppsatsens två frågeställningar:

- *Vad bör en jurist tänka på vid en förhandling med japaner?*
- *Vilka förhållningsregler finns för en jurist i en förhandlingssituation?*

## 1.2 Metod och material

Förhandling är ett område som saknar normativt innehåll<sup>1</sup>. Till skillnad från majoriteten av de uppsatser som skrivs på Juridicum kommer därför denna uppsats inte att nyttja klassisk rättsdogmatisk metod. Uppsatsen bygger istället på skriven och muntlig kunskap samt erfarenhet om förhandling och Japan.

Den första delen som berör ämnet förhandling grundar sig huvudsakligen på den litteratur som finns skriven på området. Ambitionen är att kortfattat redogöra för tankarna hos de mer välkända författarna och forskarna inom förhandling. Valet av förhandlingstekniker har ägnats mycket tid. Den ena, Principiell förhandling, är den idag sannolikt mest kända förhandlingstekniken och utgör grundläggande kunskap vid studier i förhandling världen över. Den andra metoden är utvald för att den avsevärt skiljer sig från Principiell förhandling och hjälper läsaren att särskilja två grundläggande motpoler bland skolorna inom förhandlingstekniken. För att utöka kunskapen om juristens roll inom förhandling har en jurist som är specialiserad på förhandling och verksam på Mannheimer Swartling Advokatbyrå intervjuats. En intervju med någon som är verksam på fältet gör att blicken lyfts från böckerna samt tillför ett mer aktuellt och verklighetsanknutet perspektiv.

Avsnittet om Japan och dess kultur bygger delvis på litteratur och muntliga källor, men även mycket på författarens egna erfarenheter. Bland litteraturen kan två huvudtyper särskiljas; sådan som behandlar japansk kultur och sådan som behandlar japaner i förhandlingssituationen. De muntliga källorna är alltifrån höga japanska företagsledare till japanska vänner. Dessa källor används både för att bekräfta och förkasta antaganden som görs i litteraturen. Någon intervju kopplad till kapitlet om Japan har inte utförts. Här görs bedömningen att författarens erfarenhet av Japan och de japaner författaren har träffat och talat med i olika sammanhang utgör en god grund, även om en intervju sannolikt skulle tillföra ytterligare kunskap på området. Författarens erfarenheter av Japan och japaner är bl a en längre tids boende i landet, studier i japanska, yrkesmässig och vardaglig interaktion med japaner samt deltagande i en förhandlingstävling i Tokyo med japaner som motparter. En brist i källorna knutna till Japan är den i vissa fall något åldriga litteraturen. Det japanska samhället är i snabb förändring och det finns en risk att information kan ha hunnit bli inaktuell. Vidare har ingen litteratur skriven på japanska använts, även om litteratur skriven av japaner

---

<sup>1</sup> Sånär som på vissa bestämmelser inom skiljedomsrätt, medling, internationella överenskommelser, etc.

har nyttjats. Den bild som ges är således till stor del Japan och japaner ur ett västerländskt perspektiv. Det vore intressant att t ex ta del av en japansk bok som behandlar ämnet förhandling med västerlänningar.

## 1.3 Avgränsningar

Området förhandling är mycket omfattande med otaliga underområden och vinklingar. Uppsatsens titel skvallrar om att detta arbete kommer att begränsas till att främst behandla juristens roll i förhandlingssituationen samt förhandling med japaner. Litteraturen inom förhandling är noga utvald utifrån uppsatsens syfte samt utifrån vilka böcker som används vid framstående universitet och i arbetslivet, men som en väl fostrad jurist hyser jag en förkärlek till friskrivningar och vill klargöra att detta arbete inte gör något anspråk på att vara heltäckande inom förhandling eller ens inom de specifika frågeställningarna som behandlas. Litteraturen är även begränsad till ett västerländskt perspektiv. Skälet till detta är den begränsade mängd japanskbaserad litteratur som finns på området samt författarens dåliga läskunskaper i det japanska språket. Uppsatsen kommer inte att i någon större utsträckning beröra de normativa eller deskriptiva perspektiven på förhandling. Fokus kommer istället att ligga på den föreskrivande metoden och förhandlingstekniker. Denna mer praktiska orientering gör det förhoppningsvis lättare att förstå juristens roll i förhandlingssituationen.

Trots att uppsatsen är underbyggd med vederhäftiga skriftliga och muntliga källor kan ett visst subjektivt inslag inte förnekas. Arbetet baseras delvis på författarens egna erfarenheter vilket, trots dess subjektivitet, förhoppningsvis kan skänka ett större djup till diskussionen. Vidare måste läsaren vara medveten om att det rör sig om generaliseringar när man beskriver en kultur. Alla samhällen består av individer, alla med unika känslor, förutsättningar och kunskaper. Det andra kapitlet som behandlar Japan grundas just till stor del på sådana generaliseringar, men den avslutande diskussionen försöker balansera detta.

I uppsatsen används uttrycket västvärlden. Lika lite som man kan finna alla särdrag av en kultur i de individer som lever i den kan man finna någon större homogenitet i västvärlden. Med västvärlden åsyftas USA eller i vissa fall Sverige. Bakgrunden till detta är att en majoritet av forskning och litteratur på områdena förhandling och förhandling med japaner har utförts av och med amerikaner. Den svenska vinklingen bygger på viss svensk litteratur samt författarens svenska bakgrund. Vidare åsyftas när inget annat nämns en manlig förhandlare. Detta då näst intill alla japanska förhandlare eller personer som förhandlar med japaner är män. En klar majoritet av den forskning som har gjorts har utgått från ett manligt perspektiv, utförts av män och med manliga förhandlare som testpersoner. Det finns i allmänhet väldigt lite skrivet om kvinnliga förhandlare<sup>2</sup> och i stort sett obefintligt

---

<sup>2</sup> Laura Krav och Linda Babcocks skrifter i samlingen *Negotiation theory and research* tillhör några få undantag.

skrivet om kvinnliga förhandlare i Japan. Detta sneda genusperspektiv kommer att kommenteras nedan.

Trots ovanstående avgränsningar finns en förhoppning om att läsaren bibringas nya insikter i ämnet och därmed ökade möjligheter i framtida förhandlingssituationer.

## 1.4 Disposition

Denna uppsats består, förutom den inledande delen, av tre huvuddelar. Dessa delar är *Förhandling, Japan och dess kultur* samt *Diskussion*. Under avsnittet *Förhandling* ges först en definition och inledning till förhandlingens funktion. Därefter redogörs för juristens koppling till och användande av förhandling. I nästföljande del ges läsaren en inblick i olika förhandlingsteorier, både ur ett historiskt och kontemporärt perspektiv. Första avsnittet avslutas med en mer djupgående beskrivning av två skolor inom förhandlingstekniken med en efterföljande diskussion.

Den andra huvuddelen lyfter fram *Japan och dess kultur* i olika sammanhang. Inledningsvis ges en introduktion till Japan och det japanska samhället samt dess historiska kontext. Efter detta följer en framställning av den japanska affärskulturen. Avsnittets två sista delar analyserar juristens roll i det japanska samhället samt hur förhandlingssituationen kan te sig i Japan.

Uppsatsens sista del utgörs av en diskussion kring det som tidigare har redogjorts för. Dispositionen av denna del följer de två frågeställningarna och är följaktligen indelad i två avsnitt. I dessa avsnitt kommer slutsatser som har gjorts tidigare att bindas ihop och frågeställningarna kommer i möjligaste mån att besvaras.

## 2 Förhandling

### 2.1 Inledning och definition

Nationalencyklopedin definierar förhandling såsom en ”*överläggning i syfte att nå överenskommelse av kompromisstyp*”<sup>3</sup>. Förhandling är en form av alternativ tvistlösning, men det råder skilda meningar huruvida medling och skiljedomsförfarande kan anses vara en form av förhandling eller om förhandling definieras just genom att den bygger på frivillighet samt att någon tredje part inte är inblandad. Här kommer ordet förhandling att användas i dess breda bemärkelse. När ordet förhandling nämns tänker många på stora affärer mellan företag eller konflikter stater emellan. I själva verket är förhandlingar mycket mer frekvent förekommande och det kan röra sig om trivialiteter som att övertala en vän om att man ska se en viss film, att få tonårsbarnen att komma hem vid elvatiden eller att få igenom en ansökan om bygglov. I vardagslivet är vi konstant involverade i stora eller små förhandlingar utan att vi ens reflekterar över det – så fort två eller fler människor måste komma till ett beslut och inte fullt ut delar varandras åsikter uppstår en förhandling. Två parter kan ibland förhandla trots att de själva varken kommunicerar eller vill erkänna förhandlingen. T ex är ett ställningstagande att man aldrig förhandlar med terrorister också en form av förhandling, eftersom man försöker påverka motparten.<sup>4</sup> Anledningen till förhandlingens existens är det faktum att människor är beroende av andra för att lösa sina problem, nå sina mål och tillfredsställa sina behov. Enligt Iwar Unt är syftet med alla förhandlingar att tillfredsställa behov, materiella eller psykologiska. Materiella behov kan generellt sett mätas och är sådant som monetära medel, resurser, arbetsinsats, etc. Med psykologiska behov åsyftar Unt förhandlaren egna psykologiska behov, såsom självförverkligande, sociala behov, säkerhetsbehov, hävdandebehov, etc. Dessa typer av behov grundar sig på Maslows behovspyramid<sup>5, 6</sup>.

### 2.2 Juristen och förhandling

Juristens arbete består ofta i att jämkna mellan två olika parter och föra två olika intressen samman eller att så långt som möjligt tillvarata klientens intressen. Den som arbetar inom domstolsväsendet försöker få de två parterna att enas, medan det för affärsjuristen ofta kan röra sig om sådant som avtalsförhandlingar. Förhandlingen är därför en naturlig del av juristens yrke och en färdighet denne har stor nytta av att behärska.<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> Citat, Nationalencyklopedin, år 2007, under ordet ”Förhandling”.

<sup>4</sup> Fisher & Ury, s. 168-169.

<sup>5</sup> Bilaga A.

<sup>6</sup> Unt, s. 8-9.

<sup>7</sup> Intervju med Bergman.

Trots att den praktiserande juristen i Sverige dagligen utövar någon form av förhandling har detta, ofta väldigt praktiska område, inte ägnats någon större uppmärksamhet i den svenska juris kandidatutbildningen. Detta beror troligtvis till stor del på att den svenska rätten är präglad av kontinentaleuropeisk rätt och historiskt har det där funnits ett mindre förhandlingsutrymme än i den anglosaxiska rätten. På amerikanska universitet är förhandling ofta en egen disciplin och en central del av juristutbildningen. Pådriven av ekonomiska effektivitetsskäl och globalisering har de nationella gränserna inom affärsjuridiken blivit allt mer uppluckrade och avtalen mer likformade. Den anglosaxiska rätten har ett starkt fäste inom affärsjuridiken och avtalen i Sverige knyts allt oftare till engelsk rätt. I samma takt växer behovet av svenska jurister som är duktiga förhandlare.<sup>8</sup>

Enligt Johan Bergman förhandlar den svenska affärsjuristen idag i stort sett hela tiden, då inte bara i formella förhandlingar, utan även över telefon, via drafting, via e-mail, etc. Redan när man diskuterar med klienten intar man en position, funderar över målnivåer och minimikrav. Klienten har normalt en färdig plan eller agenda, men det finns ett förhandlingsutrymme för juristen, som vanligtvis blir större ju närmare relation de två har. Ofta finns olika stolpar för vad klienten vill ska uppnås, medan utrymmet däremellan kan fyllas ut av juristen. Sedan finns fall då en överenskommelse redan ligger och juristen mer ska finslipa den slutliga lösningen. Vikten av kunskap inom förhandling är märkbar på de större affärsjuridiska firmorna där internutbildningar numera ges inom ämnet.<sup>9</sup> Den firma Bergman arbetar för bjuder kontinuerligt in svenska auktoriteter inom ämnet, såsom bl a Johan Lagerbjelke, som håller föreläsningar och anordnar case-situationer för jurister. Vidare ser man vid rekryteringen positivt på dokumenterade kunskaper inom förhandling. Bergman själv har specialiserat sig inom förhandling på Columbia Law School i New York. Bland de egenskaper som är viktiga för en förhandlande jurist pekas särskilt ut att vara snabbtänkt och väl förberedd. En god förberedelse skapar möjligheter för juniora jurister att kunna vinna förhandlingar med betydligt mer erfarna seniora jurister, då de senare ofta slarvar med just förberedelsen. Ett viktigt steg i förberedelsen är att behärska grundläggande förhandlingsteorier. Bergman drar sig här till minnes att han ofta haft nytta av teorierna, främst på ett övergripande plan, t ex genom att se till bakomliggande intressen istället för positioner. Slutligen konstateras att den absolut viktigaste egenskapen för en förhandlare är trovärdighet. En jurist som förlorar trovärdigheten i en förhandling har gjort sig själv en stor otjänst; fr.o.m. denna stund kommer det att vara en konstant uppförbacke i förhandlingen. Detta är särskilt aktuellt i Sveriges lilla affärsjuridiska värld där rykten sprider sig snabbt och risken att man i framtiden förhandlar med samma motpart är överhängande. Således bör man aldrig ljuga eller ta genvägar för tillfälliga vinster; en förhandlingsframgång baserad på örlighet förvandlas snabbt till en pyrrhuseger.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Bogdan, s. 142, 157 & 169.

<sup>9</sup> Intervju med Bergman och Cranston, 438-443.

<sup>10</sup> Intervju med Bergman.

Något som gör juristens förhandlingssituation speciell är ansvaret inför klienten, motparten och Advokatsamfundets regler. En jurist kan inte bete sig hur som helst, även då denne håller sig inom lagens ramar. Vidare medför konsultrollen ytterligare svårigheter. Såsom företrädare för en klient förhandlar alltid juristen i någon annans ställe. Detta begränsar ofta förhandlingsutrymmet, eftersom juristen måste ha klientens bästa för ögonen. I vissa situationer blir rollen mer fri när klienten själv sitter med och kan ingripa om denna inte uppskattar utvecklingen. Samtidigt är det inte ovanligt att förhandlare förhandlar i någons ställe, utan det är troligtvis den mest vanliga förhandlingssituationen. Om någon är anställd på ett företag och där utför förhandlingar står denne ansvarig mot de överordnade och i slutänden aktieägarna. Vid stora internationella förhandlingar företräder förhandlaren ett land och en domare som jämkar försöker göra det bästa för samtliga inblandade parter. Således torde juristens förhandlingssituation inte skilja sig avsevärt från hur situationen brukar se ut i kommersiella förhandlingar. I analysen kommer dock viss uppmärksamhet att riktas mot vilka förhandlingstekniker som kan vara särskilt aktuella för en jurist. De viktigaste författarna och mest väsentliga för den förhandlande juristen att studera anser Bergman vara Fisher och Ury, vars teorier behandlas nedan, och bland svenska författare Runesson, vars bok *Avtals- och tvistlösningsförhandling* också underbygger denna uppsats. Bergman nämner också Robert H. Mnookin som är den nuvarande chefen för *Harvard Negotiation Research Project* och som genom sin bok *Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes* bygger vidare på Fishers och Urys teorier.<sup>11</sup>

I och med teknikens och globaliseringens snabba framsteg blir världen allt mindre. Företagare, semesterfirare, studenter och andra har daglig kontakt med människor från andra länder. Även inom juridiken minskar klyftorna länder emellan. På flertalet områden inom affärsjuridiken grundar sig avtal helt på engelsk rätt. Många jurister åker till andra länder för s k secondments och den juridiska likformigheten gör förflyttningen mer smidig än någonsin. Samtidigt som juridiken stöps i samma form globalt kvarstår flera av våra kulturella skillnader, även om man också på detta område lär av varandra i allt större utsträckning. Även om det inom västvärlden idag finns få större skillnader i juristens förhandlingssituation är västvärlden numera långt ifrån den enda delen av världen av ekonomisk signifikans. Flera länder i Asien, såsom Japan, Kina, Indien och Sydkorea har de senaste årtiondena visat en fenomenal ekonomisk utveckling. En allt starkare ekonomisk ställning och en stor exportmarknad har bidragit till en ökad kommersiell kommunikation mellan västvärlden och Asien och det sker allt fler internationella förhandlingar. Flera aktiviteter som blir allt vanligare är bl a Joint ventures, licensavtal, leverantörs- och underleverantörsavtal samt olika typer av outsourcing och offshoring. Att även svenska firmor berörs av globaliseringen syns tydligt hos bl a Mannheimer Swartling som har etablerat kontor i Ryssland och nyligen Kina<sup>12</sup>. Vid förhandlingar brukar

---

<sup>11</sup> Intervju med Bergman.

<sup>12</sup> [www.msa.se](http://www.msa.se).



juristen spela en viktig roll, inte sällan såsom huvudombud för den ena sidan. Troligtvis kommer svenska jurister att förhandla allt mer med asiatiska länder, däribland Japan, och då kommer kraven på god förhandlingsförmåga och kulturella kunskaper att bli än viktigare.<sup>13</sup>

## 2.3 Förhandlingsteori

Fokus i denna uppsats vilar på det praktiska utövandet av förhandling. Men för att ge läsaren en större förståelse för förhandlingens teoretiska bakgrund och varifrån förhandlingsteknikerna härstammar, kommer en kortare redogörelse för de större teoribildningarna att göras. Förhandlingsteorin har ofta kritiserats för att förenkla ett område som är så komplext att det inte låter sig förenklas. Vissa hävdar t o m att förhandling är en konstform där man enbart når framgång genom personliga förutsättningar och praktisk övning.<sup>14</sup> En av storheterna inom förhandlingsteorin bemöter dock denna kritik på följande sätt:

*”One can no more read a book and then win a diplomatic round than one can read a manual and win a tennis match, build a bridge, or paint a master piece. Experience is still the best teacher. But in negotiation as in any other field of endeavor, one can prepare, facilitate, and advance the lessons of the on-the-job training by analysis of the subject and education on how to handle it. There is nothing that justifies the notion that negotiation is different from any other activity in this respect.”<sup>15</sup>*

Ytterligare kritik som kan riktas mot förhandlingsteorin och som är av större relevans för denna uppsats är dess oförmåga att ta hänsyn till kulturella aspekter. De flesta studier som har gjorts har utförts i Nordamerika eller norra Europa, av och med västerlänningar. Den bild som förhandlingsteorin målar upp är m a o en västerländsk syn på förhandling. Det finns mycket litteratur om förhandlingsteori som behandlar förhandling i andra kulturer, men nästan genomgående utgår denna från att det västerländska sättet är normen.<sup>16</sup>

Den tidiga forskningen i förhandling och förhandlingstekniker hade ett tämligen *matematiskt* och *normativt* perspektiv. Med utgångspunkt i *mikroekonomin* tittade forskarna på parametrar som resursutnyttjande samt tillgång och efterfrågan. Man försökte finna hur förhandlare i samverkan kunde skapa mervärde och genom analyser av kurvor i diagram hur värdet kunde bli så stort som möjligt. Vid sidan av det mikroekonomiska angreppssättet växte *spelteorin* fram, med fokus på fördelningen av

---

<sup>13</sup> Intervju med Bergman.

<sup>14</sup> Runesson, s. 12.

<sup>15</sup> Citat: Zartman & Berman, *The Practical Negotiator*, s. 8 (1982).

<sup>16</sup> Thompson, red. (Brett, Jeanne M. & Gelfand, Michele J.), *Negotiation Theory and Research (A Cultural Analysis of the Underlying Assumptions of Negotiation Theory)*, s. 173-176.

värdet.<sup>17</sup> Den kanske mest grundläggande modellen inom spelteorin är *fångens dilemma*. Två fångar har att välja mellan två olika alternativ; att tuga eller att skvallra på den andra fången. Om en fånge skvallrar, medan den andre tiger kommer den skvallrande att gå fri medan den andre kommer få ett långt straff. Om däremot båda fångar skvallrar kommer de båda att få långa straff, men inte lika långa som för den fånge som tiger när den andre skvallrar. Väljer de båda att tuga kommer de båda att få korta straff. Eftersom alternativet att skvallra är bättre oavsett vad den andre gör är detta en stark dominant strategi. Då man inte vet den andres agerande och får förutsätta att denne försöker komma så lindrigt undan som möjligt är det bäst att skvallra, trots att den maximala gemensamma nyttan uppstår när båda tiger. Utgången kan dock bli olika om spelet spelas om okänt många gånger. Parterna vet nu att de riskerar att bli straffade i nästa spel om de inte väljer det mest optimala alternativet för den gemensamma nyttan. Både mikroekonomin och spelteorin utgår från att parterna agerar fullt rationellt, utan inblandning av känslor eller social kontext. Perspektiven har ett mycket teoretiskt angreppssätt och bygger på modeller av verkligheten.<sup>18</sup>

Som en reaktion mot de renodlat rationella perspektiven började man uppmärksamma förhandlarnas irrationella beteende. Man tog här ansats i *psykologisk* forskning, med inslag av både *sociologi* och *antropologi*. Psykologin undersöker vilka mänskliga begränsningar som finns för behandling av information och kunskap. Vetenskapen om hur dessa begränsningar påverkar vår förmåga att förhandla optimalt kompletterar det rationella perspektivet. Sociologin och antropologin belyser samhällsliga faktorer och placerar förhandlingen i ett socialt och kulturellt sammanhang. Denna typ av forskning är *deskriptiv* och bygger ofta på fallstudier.<sup>19</sup>

Kort efter att den deskriptiva forskningen hade fått fäste började man även uppmärksamma den föreskrivande (*eng: prescriptive*) metoden, vars mål är att förevisa hur vi bör förhandla på bästa möjliga sätt. Denna bygger till stor del på de tidigare nämnda perspektiven och kan ofta med framgång kombineras med dessa. Det är utifrån denna, mer praktiskt orienterade metod, som teorier om olika förhandlingstekniker har vuxit fram. Några av de mest framstående forskarna inom den föreskrivande metoden är Fisher, Ury (*Getting to Yes*), Zartman, Berman (*The Practical Negotiator*), Bazerman, Neale (*Negotiating Rationally*), Raiffa (*The art and science of negotiation*), Lewicki och Litterer (*Negotiation*).<sup>20</sup> Denna uppsats kommer att fokusera på den föreskrivande metoden och där speciellt förhandlingstekniker. Först lite kort om den mer teoretiska delen av den föreskrivande skolan.

Ovan nämnda Howard Raiffa har ett klart teoretiskt angreppssätt och hans kanske viktigaste bidrag till den föreskrivande skolan är beslutsteorin. I hans banbrytande bok *The art and science of negotiation* klargör han att råd och

---

<sup>17</sup> Runesson, s. 13-14.

<sup>18</sup> Runesson, s. 28-34.

<sup>19</sup> Runesson, s. 14-15.

<sup>20</sup> Runesson, s. 14-15.

tekniker kring förhandling bör grundas på vetenskapen om att förhandlare inte följer rent rationella strategier. Författare som Max H. Bazerman och Dolly Chugh spinner vidare på denna teori och hävdar att förhandlare har en begränsad medvetenhet. Detta innebär att förhandlare missar mängder av kritisk, relevant och lättillgänglig information. Det finns ett flertal studier som påvisar att många blir förblindade av att vara alltför fokuserade på en uppgift. Bl a utförde Simons och Chabris en studie 1999 där en publik fick titta på en film, där två lag i vita respektive svarta tröjor spelade en basketmatch. Publiken ombads att räkna antalet passningar inom laget för endera det vita eller det svarta laget. Tittarnas fokus på uppgiften gjorde att enbart en femtedel såg att en man i gorilladräkt vandrar rakt över planen, stannar i mitten och slår sig för bröstet samt är tydligt synlig i mer än fem sekunder. Det är just detta mänskliga beteende som de flesta illusionister baserar sitt hantverk på när de skickligt avleder publikens uppmärksamhet för att kunna utföra ett trick. I en annan studie av Tversky and Kohler blev läkare ombuds att uppskatta sannolikheten för fyra diagnoser, av vilka var och en av dem utesluter de andra tre, för en patient med vissa symptom. Läkarna misslyckades helt med att väga in sannolikheten för de andra diagnoserna i sin bedömning och den totala sannolikheten slutade långt över 100 procent. Med dessa exempel vill författarna klargöra att det inte är enbart rationellt beteende som styr förhandlingar. Mängder av andra parametrar såsom rättvisetänkande, kulturella aspekter och förhandlarnas personligheter påverkar utgången av en förhandling.<sup>21</sup>

## 2.4 Två förhandlingstekniker

### 2.4.1 Principiell förhandling (eller *Win-Win*-förhandling)

I deras klassiska bestseller *Getting to Yes – Negotiating an agreement without giving in* från 1981 drar Roger Fisher och William Ury<sup>22</sup> upp riktlinjerna för en så kallad *win-win*-förhandling. Boken skrevs i samband med *Harvard Negotiation Project* som leddes av Fisher.<sup>23</sup> Många anser att *Getting to Yes*, som har sålts i över fem miljoner exemplar på 20 olika språk, är den viktigaste och mest banbrytande bok som har skrivits inom förhandling och auktoriteter såsom Mnookin arbetar idag med att

---

<sup>21</sup> Thompson, red. (Bazerman & Chugh), *Negotiation theory and research (Bounded Awareness: Focusing Failures in Negotiation)*, s. 7-21.

<sup>22</sup> Fisher var under sin yrkesverksamma tid professor i juridik vid Harvard Law School och är specialiserad inom förhandling. Några av hans meriter såsom internationell konflikthanterare är medlare i gisslandramat i Teheran 1981, medlare i Egypten-Israel-konflikten om Sinaihalvön samt agerade rådgivare till de båda sidorna vid Apartheidregimens upphörande i Sydafrika. Ury har bl a grundat *International Negotiation Network* tillsammans med f.d. presidenten Jimmy Carter, hjälpt USA och Sovjetunionen att skapa kriscenter för undvikandet av kärnvapenkrig samt agerat rådgivare vid Vita Husets krishanteringscenter.

<sup>23</sup> <http://www.pon.harvard.edu/hnp/> och <http://www.law.harvard.edu/faculty/directory/facdir.php?id=78>.

vidareutveckla Fisher och Urys teorier. Även många svenska författare, som bl a Unt, använder sig av samma grundläggande tankesätt som etablerades av Fisher och Ury. När man tänker på förhandlingstekniker ser många, däribland författaren av denna uppsats, framför sig fula knep och påtryckningsmedel, men detta är långt ifrån det som beskrivs i "Getting to Yes". Boken är en ögonöppnare som har förändrat synen på förhandling genom att den lyfter fram ett sätt att förhandla där man istället för att slåss om kakan gör den större med enade krafter. Inledningsvis beskrivs vad författarna anser vara problemen i många av dagens förhandlingar. Därefter föreslås en lösning på hur man kan hantera dessa problem. Slutligen diskuteras hur man kan lösa olika specifika situationer som kan uppstå vid förhandlingar.<sup>24</sup>

### 2.4.1.1 Problemet

Nästan oavsett vad en förhandling rör brukar människor rutinmässigt inta en position de utgår ifrån. Utifrån denna utgångspunkt fortskrider sedan argumentationen genom att man sakta börjar närma sig den andres position. Ett av de mest typiska exemplen är när en kund prutar på något denne vill köpa. Kunden lägger ofta ett mycket lågt bud medan försäljaren å sin sida har ett väldigt högt pris som utgångsbud. En förhandlingsteknik skall enligt författarna bedömas med hjälp av tre kriterier; huruvida den skapar en klok överenskommelse, huruvida den är effektiv samt huruvida den förbättrar eller åtminstone inte försämrar förhållandet mellan parterna. Att inta en position i en förhandling tillkännager för den andra sidan vad man vill, kan utgöra en grund att stå på i en osäker och pressad situation samt kan skapa en acceptabel överenskommelse. Dessvärre lyckas förhandlingar utifrån ståndpunkter sällan uppfylla ovanstående bedömningskriterier.<sup>25</sup>

När personer förhandlar utifrån positioner tenderar de att låsa sig vid sin åsikt. Ju mer man argumenterar för sin hållning och försvarar den mot motargument, desto mer fäst blir man vid den. Ju starkare man hävdar att man omöjligtvis kan tänka sig något annat, desto svårare blir det att ändra sig. Inte sällan börjar parterna identifiera sig med sin position och förhandlingen blir personlig. Om man överhuvudtaget kommer till en lösning är det alltför vanligt att denna blir en lösning som ligger mellan parternas slutliga bud och sällan är en optimal lösning. Förhandlingen blir en strid mellan två olika viljor. Detta kan skapa en känsla av att man själv ger efter utan att få något tillbaka och för förhållandet parterna emellan innebär denna förhandlingsstil en stor påfrestning som ibland omintetgör möjligheter till framtida affärer. Vidare brukar positionsförhandlingar vara ineffektiva och tidskrävande. För att den slutliga överenskommelsen skall vara så fördelaktig som möjligt intar många extrema utgångspunkter. Vetskapen om att även den andre troligtvis utgår från ett bud som är långt ifrån dennes lägsta tänkbara bud gör att utgångsbudet blir än mer extremt. Efter att en position har intagits klamrar man sig envist fast vid denna och ger bara efter precis tillräckligt för att få den andra sidan att göra eftergifter

<sup>24</sup> <http://www.williamury.com/content/14.html>.

<sup>25</sup> Fisher & Ury, s. 3-4.

och på så sätt hålla förhandlingen vid liv. Varje beslut om ett nytt bud kräver överväganden, som ofta tar tid och det finns därför få incitament att agera snabbt. Slutligen är det näst intill omöjligt att förhandla utifrån positioner när flera parter är inblandade. Förhandlingen kan då istället leda till att parterna delas i olika fraktioner.<sup>26</sup>

Många inser ovanstående problem med positionsförhandling. För att det hela ska gå så friktionsfritt som möjligt och för att inte riskera affärsrelationen försöker vissa att lösa förhandlingar med hårdförda motparter genom att använda sig av en mer mjuk förhandlingsstil. Istället för att fokusera på att vinna är målet att nå en överenskommelse, motparten ses som en medspelare, man ger nya erbjudanden, etc. Dessvärre riskerar förhandlingar där en part fokuserar på att bibehålla en bra affärsrelation, att skapa ett ojämnt resultat. I en förhandling där mjuk och hård förhandlingsstil möts tar nästan alltid den hårda stilen hem segern. Hur skall man då på ett effektivt sätt bemöta en hård förhandlingsstil? Författarnas lösning på problemet är att istället ändra förhandlingsspelet genom s k Principiell förhandling (*eng: Negotiation on the merits*).<sup>27</sup>

### **2.4.1.2 Metoden**

Principiell förhandling vilar på fyra grundpelare. Dessa är; Skilj människorna från problemet, fokusera på intressen – inte positioner, generera flera möjliga lösningar innan beslut om agerande tas och insistera på att beslutet skall vara baserat på objektiva standarder.

#### **2.4.1.2.1 Skilj människorna från problemet**

Alla människor har olika kulturell bakgrund, känslor, värderingar samt någon form av moralisk övertygelse och därmed olika sätt att se på saker och ting. Allt detta gör att människor är oförutsägbara. Att inte lägga tillräckligt med kraft och uppmärksamhet på människoproblemet kan få katastrofala följder. Det är viktigt att försöka se problemet från motpartens perspektiv och försöka förstå dennes synsätt. Samtidigt gäller det att känna sig själv, förstå ens egna rädslor, fördomar och värderingar samt aldrig skylla motparten för ens problem. Det gäller att diskutera varandras uppfattning av situationen och involvera den andra parten. Om inte motparten varit med i lösningsprocessen är sannolikheten liten att denne kommer att acceptera lösningen. Nästa del av människoproblemet är känslor. Det är viktigt att både erkänna och förstå motpartens och ens egna känslor. Detta kan man göra genom att fråga sig själv hur den andre och man själv agerar samt varför? Varför blev motparten arg? Är det historiskt och kulturellt rotat eller har denne en dålig dag? Varför tar jag direkt avstånd från motpartens förslag? Vidare bör man tydliggöra sina känslor och förmedla för motparten varför man känner på ett visst sätt. Det gäller att tillåta motparten att lätta på trycket och att få denne att uttrycka sina känslor.

---

<sup>26</sup> Fisher & Ury, s. 5-6.

<sup>27</sup> Fisher & Ury, s. 8-14.

Detta öppnar ofta upp för en mer rationell diskussion. Samtidigt är det viktigt att man inte rycks med och blir uppretad om motparten får ett utbrott. Ofta kan en enkel, symbolisk gest som inte kostar en krona, såsom att be om ursäkt eller visa ånger, visa sig vara en otroligt lönande investering. Ytterligare ett problem som kan uppstå mellan människor handlar om kommunikation. Förhandlare måste göra sitt yttersta för att försöka förstå vad motparten försöker förmedla samt själv försöka göra sig förstådd. Att förstå motparten är inte detsamma som att hålla med, fokus skall inte ligga på att övertala motparten, utan att få denne att förstå. Man bör i kommunikationen utgå från den egna sidan och inte fördöma den andra, t ex bör man förklara att man känner sig särbehandlad istället för att anklaga motparten för att vara partisk. Vidare är det en stor fördel om man bygger upp ett förhållande till motparten – det är en väldig skillnad mellan att förhandla med en ”motpart” jämfört med att förhandla med en vän. Detta skapar samhörighet och problemet ses som något man gemensamt måste lösa. För att ytterligare underbygga att man sitter i samma båt kan knep som att sitta på samma sida av förhandlingsbordet användas.<sup>28</sup>

#### **2.4.1.2.2 Fokusera på intressen, inte positioner**

För att påvisa skillnaden mellan positioner och intressen följer här ett målande exempel från boken. Vid 1978 års fredsförhandlingar mellan Egypten och Israel diskuterades framtiden för den tidigare Egyptiska Sinaihalvön, som Israel ockuperat sedan sexdagarskriget 1967. Parternas positioner var fullständigt oförenliga. Israel vägrade lämna ifrån sig hela territoriet, medan Egypten krävde att varje centimeter av området skulle återföras till egyptisk suveränitet. Medlaren valde då att se till parternas intressen. Israels intresse låg i nationens säkerhet; kontrollen över landområdet skapade en buffertzona som förhindrade Egypten att rada upp soldater vid gränsen. Egyptens intresse låg i suveränitet över halvön. Territoriet var egyptiskt redan på Faraonernas tid, men hade sedan dess ockuperats av greker, romare, turkar, fransmän, briter och nu israeler vilket gjorde att man omöjligtvis var villig att överge territoriet ännu en gång. Genom att beakta parternas intressen föreslog medlaren att territoriet skulle återföras till Egypten samtidigt som Israels krav på säkerhet kunde tillfredställas genom att göra en stor del av området till en demilitariserad zon. Detta visar att bakomliggande intressen kan generera mängder av olika positioner och inte bara den mest uppenbara som parterna ofta har låst sig vid. Vanligtvis delar parterna många intressen, trots att deras positioner är motsatta.<sup>29</sup>

Det bästa sättet att identifiera andra sidans intressen är att helt enkelt fråga motparten och visa intresse för varför och varför inte den är av en annan åsikt. Här är det viktigt att poängtera att man inte förhör motparten utan försöker förstå situationen från dennes sida. Lika viktigt är det att förklara för motparten vad de egna intressena är och varför man anser dessa vara

---

<sup>28</sup> Fisher & Ury, s. 19-40.

<sup>29</sup> Fisher & Ury, s. 41-45.

viktiga. Slutligen bör man undvika personangrepp genom att angripa problemet istället för motparten.<sup>30</sup>

#### **2.4.1.2.3 Finn alternativ för gemensam nytta**

Såsom i ovan nämnda fall om Sinaihalvön kan det i förhandlingar ibland verka som om kakan inte är stor nog att räckta till båda parter. Genom att konstruera nya alternativ som gynnar båda den egna och den andra sidan kan man förstora kakan innan man delar den. Det finns dock ett antal mentala hinder på vägen till nya alternativ. Först gäller det att inte döma ut en idé på en gång genom alltför kritiskt tänkande eller av rädsla för att det kommer att äventyra ens förhandlingsposition. Man får inte heller tro att det enbart finns ett optimalt alternativ. Att den ena parten får en bättre position måste inte innebära en sämre position för den andra. Slutligen finns det ofta en aversion mot att finna alternativ för motparten, då man tänker att man har tillräckligt med att lösa de egna problemen och är rädd att man ska visa sig illojal mot den egna sidan.<sup>31</sup>

En användbar teknik för att finna fler alternativ är att separera processen då man skapar alternativ från den då man utvärderar dessa. En vanlig metod är att först utföra en s k brainstorming. Därefter väljer man ut de mest lämpliga förslagen och försöker utveckla samt analysera dessa. Till sist måste man förmedla dessa alternativ till motparten och förklara varför denne vinner på förslagen.<sup>32</sup>

#### **2.4.1.2.4 Insistera på att använda objektiva kriterier**

Förhandlingar som utgår från positioner tenderar att bli en strid mellan två starka viljor. För att undvika detta scenario är det viktigt att man istället för att blanda in viljor hittar en lösning grundad på objektiva kriterier. Vad är praxis i branschen? Vad är marknadsvärdet på liknande produkter? Vilka säkerhetsnormer måste vara uppfyllda? Detta är några exempel på objektiva kriterier som man kan utgå från. Genom att objektiva kriterier används tenderar resultatet av förhandlingen att bli mer rättvist och genomtänkt. En lösning baserad på objektiva kriterier är svårare att kritisera och risken är mindre att parterna i efterhand känner sig lurade eller dåligt behandlade. När man dessutom känner att man har objektiva standarder i ryggen kan man stå emot påtryckningar på ett helt annat sätt. Därutöver behöver inte parterna göra mängder av åtaganden som man i efterhand tar tillbaka eller ändrar i takt med att man närmar sig en överenskommelse. Risken att infektera förhållandet mellan parterna blir mindre om man slipper genomgå tuffa förhandlingar på många punkter. Vad är då objektiva kriterier? Till att börja med bör man välja objektiva standarder som är oberoende av parternas vilja. Än bättre är det om de även är allmänt vedertagna och praktiska. Ett annat sätt är att använda sig av objektiva processer. Det bästa sättet att

---

<sup>30</sup> Fisher & Ury, s. 48-57.

<sup>31</sup> Fisher & Ury, s. 58-62.

<sup>32</sup> Fisher & Ury, s. 62-68, 79-80.

åskådliggöra detta är genom det gamla barnknepet ”en delar, den andre väljer”. Ytterligare sätt är att rådfråga experter, myndigheter, medlare, etc.<sup>33</sup>

#### 2.4.1.2.5 BATNA

När man inleder en förhandling finns ofta en oro att man skall vika sig för lätt, ge efter för ett frestande bud, tacka nej till ett bud man egentligen borde tagit, etc. För att skydda sig mot denna situation bestämmer sig många i förväg för lägsta acceptabla bud. Problemet med denna typ av försäkring är att man faller tillbaka till att utgå från en position. Författarna förespråkar här istället användandet av ett s k BATNA, vilket står för Best Alternative To a Negotiated Agreement. Genom att på förhand utröna vad man har för alternativ kan man mäta en eventuell överenskommelse mot detta. En vanlig föreställning är att makt vid förhandlingsbordet handlar om resurser, ekonomiska medel, kontakter, styrka, etc, men den verkliga makten beror främst på hur attraktivt alternativet att inte nå en överenskommelse är.<sup>34</sup>

### 2.4.2 Maktförhandling

Författaren och säljaren Roger Dawson, med en mer business-orienterad bakgrund<sup>35</sup>, har en klart mer cynisk syn på förhandling än Fisher och Ury. Maktförhandling är en hård och typisk nordamerikansk teknik, där användandet av fula knep snarare är regel än undantag. Redan i inledningen av boken om Maktförhandling skriver Dawson att situationen där båda sidor vinner är en sällan skådad utopi. Hans utgångspunkt är att båda sidor vanligtvis är ute efter samma sak och att det inte finns någon hemlig metod som kan råda bot på detta – den ena parten försöker alltid sko sig på den andres bekostnad och det är den starke som överlever. Genom att använda sig av Maktförhandling kan man vinna förhandlingen och samtidigt få motparten att känna sig som en vinnare.<sup>36</sup> Författaren liknar förhandlingen vid ett parti schack. De strategiska dragen i schack kallas för gambit och förhandlingens ”drag” är genom användande av denna term indelad i fyra delar: öppningsgambitar, mittspelsgambitar, slutspelsgambitar och oetiska gambitar. Nedan följer en kort redogörelse för dessa olika faser av förhandlingen samt några allmänna förhandlingsprinciper.<sup>37</sup>

#### 2.4.2.1 Öppningsgambitar

Det första och mest fundamentala tipset som ges är att alltid begära mer än man förväntar sig få. Ju mer man begär, desto större är

---

<sup>33</sup> Fisher & Ury, s. 84-96.

<sup>34</sup> Fisher & Ury, s. 101-111.

<sup>35</sup> Roger Dawson var i sin karriär VD för ett av Kaliforniens största fastighetsföretag. 1982 började han arbeta heltid som talare, författare och säljkonsult med sitt koncept Maktförhandling (*Eng: Power Negotiation*). 1991 blev han invald i National Speaker Associations Speaker Hall of Fame.

<sup>36</sup> Dawson, s. 11-12.

<sup>37</sup> Dawson, s. 16-17.



förhandlingsutrymmet. Som säljare kan man alltid gå ner i pris, men aldrig upp. Om man dessutom har dålig kunskap om motparten är det än viktigare att ta i med utgångsbudet. Till att börja med kan den andre vara villig att acceptera ett högre pris än man tror. Därutöver framstår man som samarbetsvillig och motparten känner sig som en vinnare i och med att man kan göra stora eftergifter. Vidare gör ett ökat förhandlingsutrymme att risken för dödläge minskar.<sup>38</sup> Även Fisher och Ury betonar fördelarna med ett högt utgångsbud, fast med förbehållet att budet måste kunna rättfärdigas<sup>39</sup>. Faran med detta öppningsdrag är att man genom ett för högt utgångsbud kan förlora sin trovärdighet.<sup>40</sup> När motparten lägger sitt första bud bör man aldrig säga ja till detta. Även om man, när motparten lägger budet, anser det vara ett oerhört bra bud kommer det att ge upphov till två tankar: något måste vara fel och jag kunde ha fått ett bättre pris. Alltså, trots att motparten egentligen var mycket nöjd med accepten kommer denne troligtvis att känna sig som en förlorare, p g a att dennes bud accepterats omedelbart.<sup>41</sup>

Nästa knep Dawson kommer med är att alltid haka till när man hör den andres bud. Genom att haka till visar man direkt för motparten, utan att behöva säga något, att man inte uppskattar dennes bud. Detta kan ofta leda till att budet sänks eller åtminstone att motparten inser att någon möjlighet för tillägg inte finns. När förhandlingen väl kommer igång skall man inledningsvis undvika konfrontation och att angripa den andres argument. Istället bör man vinna dennes förtroende genom att tala om att man förstår hur denne känner för att sedan, efter en smidig övergång, förklara varför situationen nu är annorlunda och komma med motargument. För att bättra på sin sits vid en förhandling kan man inta positionen som den motvillige. Genom att under förhandlingen intala motparten om hur fäst man är vid det man har att erbjuda och hur ogärna man lämnar det ifrån sig kan priset pressas avsevärt innan förhandlingen ens har börjat. Ofta är det värt att gå så långt att man avfärdar alla möjligheter att någon affär kommer att bli av – ända till sista stund när motparten gett upp allt hopp. Då meddelar man att denne ”för rättvisans skull” i alla fall kan få lägga sitt bästa tänkbara bud.

Den sista öppningsgambiten är den s k skruvstädsmetoden. Denna metod består av två moment; det första är att ifrågasätta motparten när den kommer med ett bud, ”Tyvärr, men du måste ge mig ett bättre bud!”. Det andra momentet är att hålla tyst, det s k tysta avslutet. Ovanligt många förhandlare bemöter faktiskt detta med att ge ett bättre bud. Om denna metod används mot en brukar det bästa knepet vara att få motparten att precisera, ”Hur mycket bättre bud tänker du dig?”.<sup>42</sup>

---

<sup>38</sup> Dawson, s. 18-28.

<sup>39</sup> Fisher & Ury, s. 178-179.

<sup>40</sup> Dawson, s. 18-28.

<sup>41</sup> Dawson, s. 29-35.

<sup>42</sup> Dawson, s. 36-54.

### 2.4.2.2 Mittspelsgambitar

Genom att använda sig av öppningsgambitarna har man skaffat sig ett bra utgångsläge och förhandlingen torde vara i full gång. Det första knepet under själva spelet är att hänvisa till högre auktoritet. Efter att ha pressat motpartens bud så mycket det går meddelar man att man måste tala med någon högre auktoritet, t ex ägarna, styrelsen eller kommittén, innan avslut kan ske. Detta gör att man efter några dagar kan återkomma, meddela att de överordnade inte gick med på budet och förhandla sig till ett ännu bättre bud. På detta sätt undviker man konfrontation med motparten och kan förenas mot en gemensam fiende – den överordnade. Dessutom hamnar den du förhandlar med ofta i obalans av frustrationen att aldrig få prata med den verkliga beslutfattaren. Detta knep sägs användas flitigt av bilförsäljare, som ber om att få kontrollera budet med en försäljningschef som i själva verket inte existerar. Dawson själv erkänner att han använt den något oetiska metoden gentemot sina hyresgäster i hans då helägda fastighetsbolag. När någon klagade på lägenhetens skick eller hyresbetalning dödades diskussionen effektivt genom att frågan måste tas upp med ”investerarna”. Om man blir utsatt för denna metod bemöter man det bäst med att be att få tala med den överordnade eller framhålla att man själv måste tala med högre auktoritet. Det gäller att inte bli frustrerad och att hålla fast vid sina bud.

Värdet på en tjänst, till skillnad från materiella ting, avtar snabbt över tiden. Man bör därför vara ytterst försiktig med att göra eftergifter i tron att motparten kommer att återgälda dessa senare. Ibland kan förhandlingar hamna i en återvändsgränd på någon fråga. Det bästa då är att lämna denna och fokusera på andra frågor eller frågor av mindre betydelse. När man sedan nått koncensus i dessa kan man återgå till frågan där det hela strandade. Klart värre än en återvändsgränd är ett s k dödläge; samtalet fortgår, men inga framsteg görs. Då kan det vara bra att röra om ordentligt i grytan. Föreslagna lösningar är att byta ut medlemmar av det egna förhandlingsteamet, ta ner samtalet på en informell, positiv nivå, byta plats för förhandlingen eller ändra de finansiella förutsättningarna.

Det händer ofta att motparten ber om någon form av eftergift. Om man utan bekymmer kan utföra denna eller om den till och med skulle gynna den egna sidan vill man gärna snabbt göra detta för motparten. Den sista mittspelsgambiten slår fast att man nästan per automatik bör fråga om en motprestation. Genom att be om en motprestation ökar värdet på eftergiften och chansen finns att man får något tillbaka. Framförallt motverkar denna rutin att motparten på ett diskret sätt ”stjäl” mer än uppgörelsen i själva verket tillåter. Ber man om något specifikt som motprestation är dock risken för konfrontation stor.<sup>43</sup>

### 2.4.2.3 Slutspelsgambitar

Ett av de äldsta tricken som finns är ”good cop, bad cop”. Detta kan verka aningen förutsägbart och löjeväckande, men används oftare än man kan tro.

---

<sup>43</sup> Dawson, s. 55-90.

USA:s dåvarande president Jimmy Carter använde denna metod framgångsrikt i gisslandramat i Teheran 1980. Han rådde Khomeini att göra upp snarast, innan den klart mer hårdnackade Ronald Reagan påbörjade sin ämbetsperiod 1981. Metoden föll ut väl och gisslan släpptes samma dag som Reagan installerades. Det hela går ut på att en utav personerna, ”den onde”, i ett team av två är mycket omedgörlig och negativ till motpartens bud och förslag. När denne gjort sitt utspel agerar den andre i teamet, ”den gode”, som motpartens vän, visar förståelse och säger att den ska tala ”den onde” till rätta. Lyckas detta förfarande kommer den egna sidan att förhandla med sig själv och utgången är då given. Det bästa sättet att avvärja en motpart som nyttjar detta skådespel är att lugnt och tydligt klargöra att man förstår vad de sysslar med.

När parterna väl har nått en överenskommelse är affären långt ifrån avslutad. Innan man kommer till definitivt avslut finns många möjligheter att göra ytterligare tillägg till avtalet. Ofta är motparten i detta skede mycket lättad över att man har nått en överenskommelse och det tidigare motståndet är som bortblåst. Dessutom vill denne troligtvis inte riskera att hela affären omförhandlas eller går om intet. Dessa två omständigheter gör personen mycket mottaglig för diverse tillägg av antal produkter, pris, tjänstens omfattning, etc. Försöker motparten använda sig av denna gambit finns det effektiva motdrag. Först bör man tydligt notera alla tillägg som görs och kräva vederbörlig motprestation. Vidare kan man på ett humoristiskt sätt få den andre att framstå som billig och snål som i efterhand försöker roffa åt sig mer. Om man känner sig riktigt klämd, finns även alternativet att hänvisa till högre auktoritet.

Ett annat knep man kan kasta in i slutskedet av en förhandling är att ta tillbaka det senaste erbjudandet. Detta är en variant på ”hänvisa till högre auktoritet”-knepet och bör användas mot motparter som ihärdigt pressar ens position. När motparten i slutskedet av förhandlingen försöker pressa ens sista bud ytterligare meddelar man denne att man måste tala med högre auktoritet huruvida det är möjligt. När man sedan återkommer till motparten låter man denne veta inte bara att det sista budet är oacceptabelt utan även att det senaste bud man själv gav inte kan accepteras. Normalt sett blir den andra sidan klart uppretad av detta beteende, men både glömmer och ångrar att den överhuvudtaget försökt pressa budet och är tacksam bara affären till slut landar på budet man nu har tagit tillbaka. Man kan exemplifiera detta med en datorförsäljning grannar emellan. Efter hård diskussion erbjuder säljaren att sälja datorn för 5000kr. Grannen gör då ytterligare ett försök att pressa priset och erbjuder 4000kr för datorn. Säljaren säger att det låter skäligt, men måste tillfråga sin fru först. Nästa dag kommer denne tillbaka och meddelar skamsat att hans fru omöjligtvis kan sälja den en krona billigare än 6000kr. Grannen kommer nu att ha glömt sitt försök att pressa priset ytterligare och blir klart nöjd om priset till slut landar på 5000kr. Detta förfarande kan reta upp motparten rejält och är ett vågspel. Det bör inte användas i mycket betydelsefulla affärer och används det mot den egna sidan bör man sätta hårt mot hårt. Det är ytterst viktigt att motparten efter förhandlingen känner sig som en vinnare. Delvis underlättar denna känsla

möjligheterna att komma till avslut, delvis minskar den risken för att motparten är revanschsugen nästa gång det blir förhandling. Därför bör man alltid vara beredd att göra en liten eftergift i slutet för att göra det lättare för motparten att säga "ja" samt gratulera motparten till en bra förhandling när förhandlingen är avslutad.<sup>44</sup>

#### 2.4.2.4 Oetiska gambitar

Efter att Dawson gått igenom förhandlingens olika gambitar väljer han att nämna några oetiska gambitar. De första han nämner är den s k lockfågeln och villospåret. Dessa går kortfattat ut på att man lägger förhandlingens fokus på något annat än huvudfrågan. Genom att göra en förhandlingssak av t ex leveranstiden kan man i ett senare skede ge med sig i denna fråga och samtidigt få motparten att göra eftergifter på priset. Vidare kan man bryta ner motpartens förslag eller erbjudande i mindre beståndsdelar. Trots att erbjudandet som helhet är det klart bästa kan man på detta sätt hitta avskilda delar där konkurrenter presterar bättre och ta upp dessa till förhandling. Med samma teknik kan man även vilseleda motparten om totalsumman. Istället för totala tillägget talar man om ökad timlön per arbetare, istället för belopp nämner man procent, istället för hela summan berättar man hur löjligt liten kostnaden blir per dag, etc. Ytterligare ett knep som företag ibland regelstridigt använder sig av mot konsumenter är Walkover. Här förhandlar man aldrig med motparten utan försöker binda denne genom tyst accept. Detta kan t ex göras genom att man hänvisar till standardvillkor och skriver att man utgår från att motparten går med på dessa. En sista och mycket oetisk gambit är spridandet av vilseledande information. Människor tenderar att lägga stor vikt vid information de har hört på omvägar.<sup>45</sup>

#### 2.4.2.5 Några allmänna principer

Den första principen författaren tar upp är att förmå motparten att lägga första budet. Detta ger information om motparten, kan innebära en positiv överraskning och gör det lättare att skapa ett intervall kring budet.<sup>46</sup> Detta handlings sätt kan dock dras till ytterligheter; en granne har berättat om hur han och motparten i en förhandling för Ericsson satt mer eller mindre tysta i en halvtimme då ingen ville lägga första budet. Genom att spela dum kan man på många sätt skapa ett större handlingsutrymme. Förståelsen är då större för att man frågar motparten om vad denne tycker och varför, hänvisar till högre auktoritet, ber om längre betänketid, etc. Ytterligare en sak värd att känna till är människors tilltro till det skrivna ordet. Nästan alla jurister vet vilken annorlunda reaktion man möts av när man skriver ett brev till den man anser betett sig felaktigt istället för att muntligen förklara detta. Om man i en förhandling t ex hänvisar till dyrare leverantörskostnader gör det en enorm skillnad om man visar detta på papper. Till sist bör man vid

---

<sup>44</sup> Dawson, s. 91-117.

<sup>45</sup> Dawson, s. 118-135.

<sup>46</sup> Dawson, s. 136-138.

förhandlingens slut alltid gratulera motparten och inte under några omständigheter visa skadeglädje.<sup>47</sup>

### 2.4.3 Komparativ diskussion

Tidigare i detta kapitel har två vitt skilda förhandlingstekniker presenterats. Vilken som är att föredra beror självfallet på många parametrar, såsom situation, motpart, hur man är som person, vad förhandlingen rör, etc. Nedan följer en diskussion kring vilken teknik författaren föredrar, medan lämpligt val av teknik för en jurist i en förhandlingssituation kommer att behandlas i den avslutande diskussionens första del.

Principiell förhandling bygger på att bägge parter skall känna sig nöjda, som vinnare, när en överenskommelse är nådd och det är med rätta denna teknik även kallas för *win-win*-förhandling. Detta faktum torde även vara en av de större skillnaderna mellan de två teknikerna. Dawson förmedlar i sin bok *Maktförhandling* hur viktigt det är att motparten vid slutet känner sig som en vinnare, men lyckas aldrig fullt ut motivera hur detta ska gå till. Hans teknik för att göra motparten till vinnare bygger på substanslöst smicker och beröm. Om motparten är välinformerad, har fått tid att kontempera utgången av förhandlingen, erhåller feedback från överordnad eller liknande kommer denne troligtvis inom kort att inse att utgången kanske inte var så förmånlig som denne först trodde. Risken är då stor att motparten känner sig lurad och förutom att det kan allvarligt försvåra framtida förhandlingar med motparten och motpartens företag kan det svärta ned förhandlaren och förhandlaren företags rykte. Detta stämmer dock inte vid alla förhandlingar. Inom vissa branscher är det stenhårt förhandlingsspel och fula knep som är rådande praxis. En anledning till detta kan vara att man inom dessa branscher sällan har återkommande affärskontakter med samma motpart, konkurrensen är hård och den allmänna förtroendenivån är låg, såsom ofta i Dawsons bransch – fastighetsbranschen.

Naturligtvis finns det även fördelar med *Maktförhandling*. Bl a är det viktigt att kunna upptäcka och neutralisera motpartens fula förhandlingsknep. Om motparten kör en mycket hård och stängd förhandlingsstil kommer troligtvis Principiell förhandling att fungera sämre och då kan Dawsons tekniker vara berättigade. För att kunna förstå motpartens intressen och för att kunna starta en dialog krävs att andra sidan släpper ifrån sig information om sin situation. Vidare torde det inte innebära en katastrof att vinna små fördelar genom att använda sig av knep här och där i en annars ömsesidigt öppen och vänskaplig förhandling.

Författaren till denna uppsats föredrar Principiell förhandling, men då på ett övergripande sätt, såsom en förhandlingsfilosofi och inte någon detaljerad plan för varje möjlig situation. Stegen som tekniken är uppbyggd av är både lätta att komma ihåg och fungerar utmärkt som stöttepelare i nästan varje

---

<sup>47</sup> Dawson, s. 139-156.

förhandling. Att se till motpartens intressen, använda objektiva standarder, skapa kreativa alternativ och ha ett utarbetat BATNA är något varje förhandlare bör ha i åtanke. Teknikerna i Maktförhandling är riskabla och kan skapa djupa sprickor i förhållandet till motparten. Därför används dessa sparsamt av författaren och enbart vid väl avvägda tillfällen. Man kan slutligen fastställa att Maktförhandling passar den som är ute efter tillfälliga vinster, ofta på motpartens bekostnad, medan Principiell förhandling är det hållbara alternativet i längden.

# 3 Japan och dess kultur

## 3.1 Samhället

För att förstå den japanska kulturen och det japanska sättet måste man ha kännedom om de religioner som i stor utsträckning har påverkat utvecklingen – *shinto* och *buddhism*. Shinto är Japans urreligion, medan buddhismen kom till Japan från Kina på 500-talet. Det kan för många tyckas märkligt, men de flesta japaner sätter sin tro till både shinto och buddhismen och är så kallade *Shintobuddhister*. Den främsta anledningen till att det går att kombinera dessa två religioner är att det i Shinto inte finns någon stark gud, heliga skrifter eller moralisk uppförandekod. Shinto är en naturreligion som förespråkar harmoni och samarbete, både bland den egna släkten och folket, och gudarna finns närvarande i olika naturfenomen såsom berg (därför kallas Japans högsta berg Fuji för Fujisan, (sv: *Herr Fuji*), träd, vattenfall och stenar. Buddhismen kompletterar Shinto med dess levnadsfilosofier och etiska kod. Idag är Japan i princip ett sekulariserat land, men liksom kristendomen i Europa har Shintobuddhismen ändå satt en djup prägel på folksjälén.<sup>48</sup> Istället för att anpassa människors liv efter religionen anpassas religionen ofta efter människans behov. Framförallt syns detta genom att konfucianismens tänkande med dess idéer om moral, etik, strikta hierarkier, rationellt tänkande och lojalitet genomsyrar det japanska samhället. Man kan lite skämtsamt säga att en japan föds shintoist, lever efter Konfucius och dör buddhist.

Det är också viktigt att känna till att alla mänskliga relationer traditionellt indelas i *uchi* (sv: *inne* eller *hemma*) eller *soto* (sv: *utanför*). Inom olika sociala grupper som kan vara på arbetet eller bland vännerna är man *uchi*, d v s inne och medlem av en social grupp. I andra sammanhang, med affärskontakter eller bland främlingar är man *soto* och bör uppföra sig på ett helt annorlunda sätt. För att göra det riktigt krångligt kan man med en och samma person i vissa sammanhang vara *uchi* och i andra *soto*.<sup>49</sup> Denna indelning av relationer skapar en oerhört stark grupp känsla. Trots att Japan har ett av världens mest liberala politiska system finns en mycket stark kollektivism. Allt en individ gör drabbar även den grupp individen tillhör och att bli skild från gruppen är något av de svåraste straffen att bära. Detta kan förklara den häpnadsväckande låga brottsligheten i Japan, där t o m en sådan sak som att gå mot röd gubbe kan väcka stor anstöt.<sup>50</sup>

När man har förståelse för *uchi* och *soto* kan man lättare begripa harmonins, *wa*, centrala ställning. För att säkerställa harmonin och inte stöta sig med andra bör man känna till begreppen *honne* och *tatemae*. Medan *honne* är det man egentligen känner och tycker är *tatemae* det man visar utåt, men inte

---

<sup>48</sup> Richmond & Dodd, s. 949-955.

<sup>49</sup> Moberg & Danielsson, s. 22.

<sup>50</sup> Delaryd, s. 175.

nödvändigtvis vad man tycker. *Honne* bör bara uttryckas när man umgås med medlemmar i en grupp där man är *uchi*, medan *tatema* är det som föredras i *soto*-sammanhang. *Wa* har en så betydelsefull roll att *kanjin* (dess kinesiska skrivtecken) för *wa* är lika med det gamla sättet att skriva Japan.<sup>51</sup> Nödvändigt för *wa* är en stark *amae* – önskan att bli passivt älskad och omhändertagen.<sup>52</sup> *Amae* skapar en vilja att bygga långa förhållanden och gör trovärdighet ovärderligt.<sup>53</sup> En annan fundamental princip är *kao*, som betyder ansikte och ansiktet anses vara kärnan i en människas stolthet, rykte och sociala status. Precis som många andra principer är *wa* och *kao* nära sammanflätade. Liksom *wa*, leder *kao* till undvikande av konfrontationer och direkt kritik – allt för att inte förlora ansiktet, vilket kan få drastiska följder för affärsrelationer.<sup>54</sup>

Det underförstådda har stor betydelse. I västvärlden visar man sig intellektuell och beläst om man talar med långa meningar och avancerade ord. I Japan är det tvärtom och man påvisar intellekt genom hög förståelse för kontexten och användande av så få ord som möjligt; den som lyssnar måste utifrån kontexten förstå vad som menas. Samma mönster präglar synen på konfrontationer. Det finns i västvärlden en flera tusen år gammal tradition av att konflikter löses bäst genom samtal. Ända från de gamla grekiska filosofernas tid till demokratins värnande om yttrandefrihet har ordets kraft belysts. Den japanska synen är istället ”att tala är silver, att tiga är guld”. Tystnad visar att man tänker och reflekterar över situationen. Vill man uttrycka sin åsikt bör man inte göra detta på ett direkt sätt och riskera att motparten förlorar ansiktet. Detta bygger på önskan om social harmoni och ett kollektivt tankesätt.<sup>55</sup> Att i en diskussion lyckas uttyda huruvida ett svar är jakande eller nekande kan vara väldigt svårt. När en japan svarar ”ja” brukar det generellt betyda att han eller hon har förstått. Samtidigt använder en japan ytterst sällan uttrycket nej. Istället är det upp till lyssnaren att uttyda ett nekande svar ur japanens tvekan. Ett talesätt om japaner lyder; ett leende behöver inte betyda ja, och ett ja behöver inte betyda ett jakande svar.<sup>56</sup>

I det oerhört hierarkiska Japan är självfallet ålder och titel av yttersta betydelse. På de flesta större företag följer man en karriärutveckling som främst baseras på ålder och år i företaget. När man träffar en japan är ofta en av de första frågorna man får hur gammal man är. Detta för att japanen skall veta sin inbördes plats i hierarkin. För japaner kommer sig detta naturligt efter år av träning. Redan vid skolstart lär man sig använda ett särskilt artighetsläge gentemot lärare, ett annat gentemot främlingar, ytterligare ett inom familjen, etc. Vidare finns det vanligtvis i sociala sammanhang ett *sempai-koohai*-förhållande. *Sempai* är den som tar beslut och leder, medan

---

<sup>51</sup> Moberg & Danielsson, s. 40-41.

<sup>52</sup> van der Velde, s. 397.

<sup>53</sup> Hahn, s. 380.

<sup>54</sup> <http://www.communicaid.com/japan-business-culture.asp>.

<sup>55</sup> Thompson, red. (Brett, Jeanne M. & Gelfand, Michele J.), *Negotiation Theory and Research (A Cultural Analysis of the Underlying Assumptions of Negotiation Theory)*, s. 187-194.

<sup>56</sup> Moberg & Danielsson, s. 42.



*koohai* är den som följer ledarens exempel. Valet av *sempai* är en tyst överenskommelse som är så invand att den sker automatiskt. Normalt sett blir en person *sempai* genom sin ålder och erfarenhet i det specifika sociala sammanhanget. Detta system är utbrett och förekommer i alla typer av sociala sammanhang. I den korridor där författaren av detta examensarbete bodde under utbytesstudier i Japan var den student som var äldst och även varit student under längst tid *sempai*. När det var korridorsfest kunde denne höja glaset och säga skål varefter alla förbehållslöst följde ledaren. Så länge som *sempai* var kvar på festen var alla andra kvar, även om klockan var fem på morgonen och det var tentamen om tre timmar. Såsom utlänning och dessutom näst äldst på korridoren fanns det lyckligtvis ett visst handlingsutrymme att inte följa *sempais* agerande.

Självfallet finns viss acceptans för att man som västerlänning inte kan hantera alla kulturella koder och beteende, liksom i exemplet ovan. Det kan t o m vara en nackdel att tala språket fullt flytande, då det i o m detta uppkommer en förväntan om att man skall fullt ut agera som en japan samtidigt som man aldrig kommer att bli accepterad såsom en sådan. Japan är fortfarande ett demografiskt sett mycket homogent land. På frågan hur länge man som västerlänning behöver bo i Japan för att anses vara japan svarade en japansk kollega genom att frågande titta på undertecknad och sedan konstatera: ”Japan? Ser du ut som en *gaikokujin* (sv: utlänning) kommer du aldrig att kunna bli japan.”

## 3.2 Affärskulturen

Ovan nämnda *wa* är något som även präglar affärslivet. Alla relationer ska vara måttfulla, stabila och trygga, särskilt i arbetslivet. Att kunna lita på varandra och även förutse den andres beteende är A och O. Arbete för ett japanskt företag innebär mycket mer än bara arbetet. I och med anställningsavtalet svär arbetstagaren företaget full lojalitet och blir som tack garanterad trygghet på alla plan. Det är inte ovanligt att den arbetsplats man har styr var man bor, vilken bank man tillhör och t o m var man handlar. De större företagen kan ge den anställda nya kamrater, en fru eller en man, fritidssysselsättningar, färdiga semestrar, helgssysselsättning, etc. En anställd på Exportrådet Tokyo berättar hur hans fru innan de träffats blev uppkallad till sin chef på Panasonic. Där fick hon mottaga tre stycken CV på män som arbetade i företaget och som chefen ansåg skulle passa henne utmärkt som framtida make<sup>57</sup>. Att under en karriär byta arbetsplats är ovanligt, även om detta sakta håller på att förändras med den nya generationen. För att stimulera de anställda sker istället rotation inom företagsgruppen och var man befinner sig i företagshierarkin beror nästan enbart på ålder och erfarenhet. Japanen arbetar vanligtvis långa dagar och av de lagstadgade tio semesterdagarna per år tar medeljapanen enbart ut åtta. Samtidigt sägs den japanska tjänstemannen vara klart mer ineffektiv än den svenska genom det sociala trycket på *face time*, d v s tid man är fysiskt

---

<sup>57</sup> Efter samtal med anonym anställd vid Exportrådet Tokyo.

närvarande på jobbet, men inte arbetar effektivt. Under vistelsen i Japan hade undertecknad vid ett tillfälle stämt träff med en japansk vän som var tjänsteman vid ett större japanskt företag. En kvart innan vi skulle ses, ca halvvåta, ringde hon och meddelar att hon antagligen skulle sluta mycket sent den kvällen; eftersom avdelningschefen var kvar kunde ingen på hela avdelningen lämna för dagen<sup>58</sup>. Långa arbetsdagar är vardag för japanen och det finns en anledning till att man har ett speciellt ord och definition på att arbeta ihjäl sig, *karoshi*. 2005 inträffade c:a 100 officiella fall av *karoshi*, men enligt en advokat på området rör det sig om upp emot 10 000 fall per år.<sup>59 60</sup>

Japan har fortfarande långt kvar till ett jämställt samhälle. De flesta kvinnor finns inom serviceyrken eller är hemmafruar, *shufu*. Medan männen ofta läser fyraåriga utbildningar på universitet läser kvinnorna normalt tvååriga utbildningar på college. Väl ute i arbetslivet stannar många bara en kortare tid tills de på arbetsplatsen har funnit en make som kan försörja dem. Barnledighet innebär normalt att kvinnan måste ge upp eller börja om igen i karriären och lönestegen. Genom utländska influenser, modernisering och en minskande befolkning kommer dock fler och fler kvinnor ut i arbete. Dessvärre finns andra hinder än gammal mentalitet – fler människor som pendlar till arbetet skulle kunna få den redan hårt belastade kollektivtrafiken att kollapsa.<sup>61</sup>

När beslut ska fattas i japanska företag är man ofta väldigt noga med att förankra detta hos de anställda. Trots den tydliga hierarkin är kollektivet alltid viktigare än individen, även när beslut ska tas. Först brukar man sprida de planerade förändringarna bland de anställda. När dessa fått möjlighet att diskutera igenom dessa skriver man ner beslutet i ett dokument som skickas runt till berörda chefer och cheferna sätter sedan sin personliga stämpel, *hanko* (i Japan använder man ofta stämpel istället för att signera), på dokumentet. Om någon väljer att inte stämpla dokumentet diskuterar man igenom det hela återigen tills man har nått consensus. Processen kallas för *nemawashi* och papperet som skickas runt för *ringisho*.<sup>62</sup> Japanska chefer ser ofta sig själva mer som skapare av kreativa idéer än beslutsfattare. Beslut tas först när alla i gruppen har bidragit med sitt kunnande och då beslutet ter sig självklart, annars skickas ärendet ytterligare ett varv i maskineriet.<sup>63</sup>

---

<sup>58</sup> Momoko Miyachi.

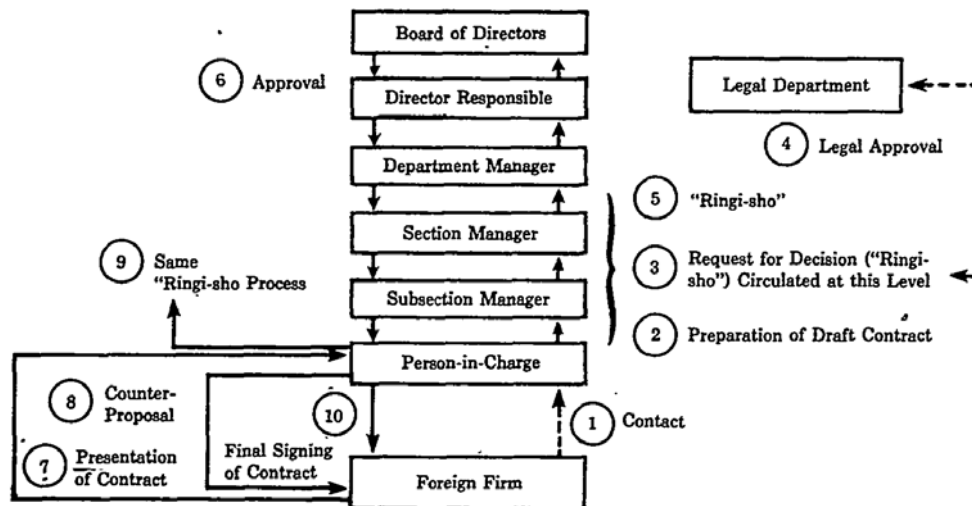
<sup>59</sup> Tunqvist, Jon, Radioprogram i SR.

<sup>60</sup> Moberg & Danielsson, s. 49-52.

<sup>61</sup> Moberg & Danielsson, s. 55.

<sup>62</sup> Delaryd, s. 54-55 och Moberg & Danielsson, s. 56.

<sup>63</sup> Dawson, s. 231-232 och Hill, s. 9.



Ringisystemet<sup>64</sup>

Tid är pengar är ett vanligt uttryck i västvärlden. Trots att många välkända ekonomiska teorier såsom *just in time* (d v s hållning av ett minimalt lager och varor samt delar eller produkter som levereras i nära samband med försäljning eller användande, vilket är en av de viktigare ingredienserna i bl a Hennes & Mauritz framgångssaga.) och *kaizen* (ett system för konstanta förbättringar) härstammar från Japan stämmer det tidigare nämnda talesättet dåligt överens med den japanska mentaliteten. För att inte störa harmonin är det istället av klart större betydelse att komma fram till den bästa lösningen och minimera riskerna.<sup>65</sup>

### 3.3 Synen på juridik och jurister

Det japanska rättssystemet liknar ett kontinentaleuropeiskt system och har vuxit fram ur tysk och fransk rätt, men på förhandlingens område slutar likheten här.<sup>66</sup> Shintobuddismens och konfucianismens starka inflytande har tydligt format den japanska kulturen och även förhandlarens agerande.<sup>67</sup> Man undviker därför in i det längsta konfrontation, det händer sällan att tvister dras till domstol och antalet jurister är väldigt få. Juristens roll är således främst preventiv och inte konfliktsorienterad.<sup>68</sup> Trots den betydelse Japan har i världshandeln var det alldeles nyligen som landet fullt ut började acceptera internationella skiljedomar. Japanska parter använde sig sällan av skiljedom som konfliktslösning och antalet internationella skiljedomar med japanska parter var mycket få. Detta grundar sig både på betoningen av harmoni och en vägran att ändra den gamla japanska lagen om skiljedom, vilken utgick från en över 100 år gammal tysk lag om skiljedom och var mycket olämplig för moderna dispyter. I mars 2004 trädde en ny japansk lag

<sup>64</sup> Bild från: Hahn, s.381.

<sup>65</sup> Hendon & Hendon, s. 92-93.

<sup>66</sup> Bogdan, s. 172 & 188.

<sup>67</sup> Moberg & Danielsson, 2. 127-133.

<sup>68</sup> Bogdan, s. 188.

om skiljedom i kraft där man vävt in bestämmelserna i modellagen om Internationella Kommersiella skiljedomar som utvecklats av *United Nations Commission on International Trade Law* (UNCITRAL). Den nuvarande lagen är modern och visar stora likheter med den svenska lagen om skiljedomar<sup>69, 70</sup>.

Japan har ungefär 24 000 advokater under det nationella advokatsamfundet, *Nihon Bengoshi Rengokai*, som fungerar som en paraplyorganisation för de 52 lokala samfunden. Av dessa är ungefär 14 procent kvinnor.<sup>71</sup> Av de ungefär 40 000 studenter som varje år gör intagningsprovet till det japanska advokatsamfundet är det bara ca tre procent<sup>72</sup> som blir godkända. De som inte klarar intagningsprovet tar juridiska, ekonomiska eller administrativa arbeten på företag eller myndigheter, men besitter ingen rätt att agera i en domstolsförhandling. Både det oerhört hårda intagningsprovet och den negativa inställningen till konfrontationer torde ligga bakom det låga antalet advokater. Japans 24 000 jurister kan jämföras med de c:a 410 000 jurister som är medlemmar av USA:s största frivilliga advokatsamfund, American Bar Association. Dessutom är de japanska advokatfirmorna klart mindre sett till antalet anställda och liknar mer mellanstora svenska firmor än de stora brittiska och amerikanska jättarna med tusentals jurister.<sup>73</sup>

Såsom nämnts ovan är kollektivet och harmonin (*wa* och *amae*) av stor betydelse. Viljan att kollektivt hantera uppkomna problem sägs härstamma från Tokugawa-eran på 1600-talet och har gjort att kontrakt i Japan generellt sett är mycket kortfattade<sup>74</sup>. Detta kan ställas i kontrast till det typiska amerikanska avtalet där varenda situation som kan uppkomma behandlas. Japanska kontrakt som formuleras företag emellan kan snarare liknas vid ett *letter of intent* där parterna visar att de har samma uppfattning. Det japanska ordet för kontrakt, *keiyaku*, betyder inte heller en lagligt styrkt överenskommelse utan en nivå av förhandling där parterna enats om att arbeta för att skapa ett gemensamt, fördelaktigt förhållande<sup>75</sup>. Man går mycket ogärna till domstol och om omständigheterna efter avtalslut förändras drastiskt för någon av parterna finns normalt en outtalad möjlighet att modifiera kontraktet. Det är även mycket viktigt att vårda relationen till sina partners och klienter även efter det att avtalet har skrivits under och det finns i Japan en utbredd kultur av uppvaktande av samarbetsföretag. Denna bild av asiatiska avtal bekräftas av Bergman som genom sin firmas Kinakontor har erfarenhet av just korta avtal med få skriftliga detaljer<sup>76</sup>. Västerländska jurister är normalt främmande till modifieringar av avtal som

---

<sup>69</sup> Japans "Lag om Skiljeförfarande" och Lag om skiljeförfarande (1999:116).

<sup>70</sup> Wagoner, s. 52-58.

<sup>71</sup> <http://www.nichibenren.or.jp/en/about/index.html#top>. Japan Federation of Bar Associations hemsida som visar statistik över antal jurister och lokala samfund i Japan.

<sup>72</sup> Denna absurda press skapar lite perspektiv till de svenska juriststudenternas klagan över 20-poängstentor (Förf. anm.).

<sup>73</sup> <http://www.abanet.org/about/>. American Bar Associations hemsida som visar statistik över organisationens jurister i USA.

<sup>74</sup> Walters, s. 6.

<sup>75</sup> Walters, s. 3.

<sup>76</sup> Intervju med Bergman.

inte ryms inom en ändrings- eller force majeureklausul. Att kräva ett japanskt företag på straffavgifter, vägra dem ändringar i ett avtal eller genom domstol tvinga fram sin juridiska rätt kan leda till tillfälliga vinster, men för ett företag med en förhoppning om att bli långvarigt i Japan innebär detta oftast en stor förlust i det långa loppet. Detta fenomen torde vara den kanske viktigaste förklaringen till det mycket låga antalet jurister i Japan.<sup>77</sup>

Japan är på många sätt ett mycket protektionistiskt land och advokatbranschen är inget undantag. För att undvika att utländska jurister gör avtalen mer omfattande och troligtvis även för att förhindra konkurrens har det japanska advokatsamfundet länge motarbetat utländska firmors möjlighet att upprätta verksamhet i Japan. Detta har gjort att enbart ett fåtal stora internationella byråer finns representerade i landet och dessa är kringgärdade med mängder av restriktioner. Den något fientliga inställningen till utländska jurister kan således för den utländske juristen göra en redan knepig förhandlingssituation än svårare.<sup>78</sup>

## 3.4 Förhandling

### 3.4.1 Inledningen

Japaner har generellt sett mindre kroppskontakt än västerlänningar, t ex brukar man buga istället för att ta i hand. Det finns en mängd olika skäl till detta, men en förklaring som ofta ges är att öns folktäthet gjort att den fysiska och mentala integriteten värderas mycket högt.<sup>79</sup> När man vid förhandlingens början möter de japanska representanterna är det i allmänhet lämpligast att avvakta och se hur japanerna agerar. Många är numera vana vid förhandlingar med västerlänningar och tar därför i hand istället för att buga, men man bör under alla omständigheter undvika ryggdunkningar och dylikt som man i västvärlden anser kunna stärka teamkänslan. Efter det att man har hälsat börjar den betydelsefulla visitkortsöverlämningen - *aisatsu*. Visitkorten bör förvaras lättillgängligt, gärna i kavajfickan, och ritualen utföres stående. Praxis är att gästande förhandlare börjar överlämningen och av dessa är det den med högst tjänsteålder som inleder. När man har erhållit ett visitkort bör man begrunda detta med stort intresse. Därefter bör det placeras i bröstfickan eller på bordet framför en, vilket även förenklar ihågkommandet av motpartens namn. Japaner skall alltid tilltalas vid efternamn och aldrig förnamn. Detta kan orsaka problem då efternamnet vanligtvis är skrivet före förnamnet på visitkorten.<sup>80</sup> När denna ceremoni så småningom är över bör man sätta sig på den plats värden anvisar. Placeringarna kan ha bestämts i förväg efter en särskild rangordning.<sup>81</sup> Medverkar en högre chef vid mötet tyder detta både på artighet mot gästerna

---

<sup>77</sup> Delaryd, s. 57-62.

<sup>78</sup> Delaryd, s. 57-62.

<sup>79</sup> Hendon & Hendon, s. 92-93.

<sup>80</sup> Moberg & Danielsson, s. 25.

<sup>81</sup> Delaryd, s 175 och Morsbach, s. 20.

samt ger en signal om att man tar detta ämne på största allvar. Det händer ofta att chefen sedan lämnar under mötets gång, detta då man anser att mötets signifikans redan har markerats. Normalt deltar flera personer från den japanska sidan; en högre chef, en mellanchefer och en underställd. Det kan hända att den högre chefen lyssnar blundandes och att dennes tankar verkar upptas av annat. Mellancheferen nickar uppmuntrande, men är främst där för att dennes chef är på plats samt för att se till att mötet flyter så friktionsfritt som möjligt. Det är den underställda, som normalt sitter tyst och antecknar, som vanligtvis är den som egentligen är insatt och handlägger ärendet.<sup>82</sup>

I samband med förhandlingens inledning är det vanligt att man överräcker gåvor till den japanska sidan och tar emot gengåvor. Givandet av gåvor praktiseras i mängder olika sammanhang och det är en svårbemästrad konst att anpassa gåvans värde, inslagning och innehåll efter mottagare, givare och tillfälle. Gåvorna bör alltid vara vackert inslagna och skall överlämnas till den i högst position. Vid mottagandet av en gåva bör man visa tvekan och förklara att den andre inte behövde göra sig besväret. I slutändan bör man dock acceptera gåvan – att tacka nej anses högst oartigt och bör enbart praktiseras om det rör sig om en uppenbar muta. Vanligtvis öppnas inte gåvan i givarens närvaro, detta för att bibehålla harmonin och inte generera någon av parterna om gåvan skulle vara billigare eller mer exklusiv än väntat. Gåvor överlämnas ofta i slutet av första mötet, men det lämpligaste är att avvakta motparten och överlämna samtidigt som den japanska sidan.<sup>83</sup> Givandet av gåvor ger upphov till något som på japanska kallas för *giri*. *Giri* innebär att man har en plikt eller skuld som måste återgäldas. Det är inte bara givandet av gåvor som skapar *giri*, utan även tjänster eller förmåner fordrar en liknande gengtjänst från motparten. En del japanska familjer bokför till och med givna och mottagna gåvor för att vara säkra på att det som givits och mottagits i olika sammanhang är ungefär likvärdigt. Även för japaner kan *giri* vara svårhanterligt och orsaka stort huvudbry. För en västerlänning bör dock gesten av att ge en gåva räcka långt, men man bör vara medveten om att de egna gåvorna eller gesterna åsamkar motparten *giri*. Att till exempel bjuda hem en japansk representant på middag kan orsaka problem, då japaner sällan anser att deras egen bostad är representativ nog och således inte kan återgälda gesten med en affärsmiddag i hemmet. En anställd på Exportrådet i Tokyo gav mig ett praktiskt exempel på hur svårt det kan vara med givandet av gåvor och *giri*. Såsom gift med en japanska bör han vid olika tillfällen ge gåvor av olika värden. Då inte ens hans fru behärskar detta invecklade system brukar de, liksom många andra i familjen, rådfråga fruns mormor om vilken typ av gåva och till vilket värde man bör överlämna vid olika tillfällen.

---

<sup>82</sup> Edman, s. 83-84.

<sup>83</sup> Morsbach, s. 36-37 och Moberg & Danielsson, s. 82-85.

### 3.4.2 Harmonin

Betydelsen av *wa*, harmoni, syns i hela det japanska samhället och sträcker sig även till förhandlingssituationen. När man förhandlar med japaner måste man känna till att de mycket ogärna uttrycker sig direkt, särskilt direkt nekande. Man lär sig istället känna igen ett nekande svar genom uttryck som ”vet inte riktigt”, ”kanske”, ”hur vore det om”, o s v. Samtidigt behöver inte heller ja betyda ja, utan är oftast bara ett sätt att visa att man förstår. Även som västerländsk förhandlare bör man undvika nekande svar. Måste man vara tydlig bör man använda yttersta artighet och aldrig peka ut någon enskild.<sup>84</sup> Kan man inte behärska sig och väljer konfrontation är risken stor att man förlorar den japanska affärskontakten. Upprätthållandet av *wa* går före allt, även rätt beslut.<sup>85</sup> Språket är naturligtvis ett av de större problemen vid förhandlingar med japaner. Om man inte behärskar japanska mycket väl gör man bäst i att använda tolk. Börjar man förhandla på japanska förväntar sig japanerna att man skall känna till alla sociala koder och misstag accepteras ej. Även om man behärskar både språk och sociala koder till fullo kan det ändå vara negativt, då japaner kan känna sig trängda när någon klampar in och visar sig duktig inom ett av de områden där de normalt har överläge. I ett samtal mellan japaner är det vanligt bruk att lyssnande part kontinuerligt ger ifrån sig små ljud eller enkla fraser för att påvisa att denne är uppmärksam. Trots att detta kan vara irriterande för en västerlänning, van vid tystnad från den lyssnande, gäller det att tänka på harmonin. Då japaner strävar efter harmoni och stark *amae* i affärsförhållandet tenderar många japaner att förhandla förhållanden och inte avtal. Således måste man som förhandlare veta mycket om det andra företaget och visa sig vara en trovärdig partner. Byggandet av en relation gör att det sociala spelet är högst väsentligt; förhandlare skall vara beredda på många *after-work*-timmar av öl-drickande och annat för att bygga upp en känsla av stark *amae*.<sup>86</sup>

### 3.4.3 Förhållandet

De senaste tio åren har intresset för den sociala kopplingen mellan de förhandlande parterna blivit allt större. Det finns flera faktorer som talar för ett starkt förhållande mellan förhandlingsparter, bl a viljan att hålla kvar vid förhållandet även när ekonomisk rationalitet visar annat, strävan efter en rättvis behandling och fördelning av värde, skapandet av interna normer och sociala koder samt ett klart förbättrat informationsflöde. Den drivande kraften bakom västerländska förhandlingar är att skapa och lägga beslag på någon form av värde i förhandlingen. Det kan röra sig om allt ifrån ekonomisk vinning till förbättrade villkor mellan två länder. Även om förhållandet med motparten är viktigt har forskning visat att det är av underordnad betydelse. I den japanska affärskulturen gäller det omvända. Självfallet är skapandet och vinnandet av värde av stor betydelse, men den främsta motivationen är förhållandet. Affärsförhållandet ses som en enighet

---

<sup>84</sup> Morsbach, s. 19 och Moberg & Danielsson, s. 71.

<sup>85</sup> Moberg & Danielsson, s. 41.

<sup>86</sup> Hahn, s. 380-381.

och stark kraft för framtida vinning. Betoningen på förhållande gäller inte bara vid förhandlingar, utan genomsyrar hela den japanska affärskulturen, t ex är det ovanligt att en anställd börjar arbeta för ett annat företag. De långsiktiga fördelarna med ett välfungerande affärsförhållande är många. Parter som respekterar, uppskattar och litar på varandra är mycket mer villiga att följa och implementera överenskommelser. Den kulturella och sociala pressen att värna om affärsförhållandet och respektera motparten minskar antalet konflikter avsevärt och är en anledning till att Japan har så få advokater. Förhållandet gör även att parterna har ett större intresse av framtida förhandlingar och överenskommelser. En klar nackdel är svårighetsgraden och kostnaderna vid skapandet av, bibehållandet av och när man måste lämna ett förhållande. Även om en annan part kan erbjuda bättre villkor och större fördelar än de nuvarande gör det sociala och kulturella trycket att man väljer att stanna i ett redan etablerat, marknadsekonomiskt oförsvarbart affärsförhållande.<sup>87</sup>

Till skillnad från mycket av vad som nämnts ovan hävdar vissa experter att japaner generellt sett är mycket flexibla förhandlare, beroende på att en japan under sin livstid måste hantera interaktionen med andra och kunna anpassa sig till den specifika situationen och sociala kontexten. Den starka hierarkin i samhället finner man givetvis även i förhandlingsrummet. Till skillnad från många västerländska förhandlare är den förhandlande japanens befogenhet oftast väldigt begränsad. Det finns en stor riskaversion och man vill absolut inte gå för långt utan att rådfråga högre chef. Avbrott av varierande längd är inte ovanliga när man måste tillkalla nästa chefsnivå för att lösa problemen.<sup>88</sup>

### 3.4.4 Teorier om japanska förhandlare

John L. Graham<sup>89</sup> identifierar tillsammans med Yoshihiro Sano vilka olikheter som finns mellan Japan och USA i deras fyra steg av affärsförhandlingar. Stegen är (1) sondering, som ej är relaterad till själva ämnet för förhandling, (2) informationsutbyte, (3) övertalning samt (4) eftergifter och överenskommelse. Det första steget brukar amerikanare ha klarat av på ca tio minuter. Detta sker normalt som informellt kallprat innan förhandlingen börjar. För japanerna är detta en mycket viktigt del av förhandlingen, här vill man lära känna motparten och en stor del av bedömningen huruvida motparten är lojal och trovärdig avgörs här. I det andra steget delar amerikanare generellt sett med sig av viss övergripande information samt lägger ett lågt eller möjligen rättvist första bud. Japanerna å sin sida brukar ge ett högt första bud med noggranna förklaringar och klargöranden. Övertalningen är den största delen och själva kärnan i förhandlingen för amerikaner, medan denna fas för japaner ofta är till stor

---

<sup>87</sup> Thompson, red. (Brett, Jeanne M. & Gelfand, Michele J.), *Negotiation Theory and Research (A Cultural Analysis of the Underlying Assumptions of Negotiation Theory)*, s. 180-183.

<sup>88</sup> Edman, s. 83.

<sup>89</sup> Professor vid University of California och en av de mest ansedda forskarna på området förhandling med japaner.



del avklarad och har skötts bakom kulisserna. Slutligen är skillnaden även stor vad gäller eftergifter. När amerikaner förhandlar sker normalt små eftergifter under hela förhandlingen. Japanerna väljer istället vanligtvis att göra samtliga eftergifter och överenskommelser vid slutet av förhandlingen, vilket skapar svårigheter och frustration för västerlänningar eftersom man inte kan mäta vilka framsteg man har gjort under förhandlingens gång. Det olika beteendet i dessa steg stämmer till stor del överens med vad som nämnts ovan om andras forskning, men är om möjligt än mer extremt beskrivet.<sup>90</sup>

Även Fisher och Ury kommenterar i sin bok hur man kan hantera förhandlingar med andra kulturer. Huvudmeningen i resonemanget är att grunderna i boken alltid fungerar, d v s författarnas fyra steg att angripa ett problem gemensamt, med förnuft och inte känslor. Därutöver framhävs att det är viktigt att man känner till motpartens kulturella bakgrund och vad som präglar dennes förhandlingsstil. Bästa sättet är liksom alltid att vara väl förberedd; både påläst och förhoppningsvis praktiskt förberedd. Samtidigt varnas läsaren för att väga in för mycket kulturella mönster i motpartens beteende, vi är alla trots allt individer. För att förhindra detta bör man alltid ifrågasätta den bild man har av motpartssidan.<sup>91</sup> Fisher och Urys slutsatser styrks även av en undersökning som gjordes i maj 2007 av elektronikjätten Hewlett-Packard. Hewlett-Packard skulle köpa tjänster och material för ca 40 USD miljarder från Kina, Japan och Sydkorea. Företaget ville försäkra sig om att få ut maximalt värde av samarbetet och ville veta vilken förhandlingsmetod som är mest effektiv i denna del av världen. Undersökningen, bestående av intervjuer med västerlänningar i chefspositioner som arbetar mot Asien, visade att *Mutual Gain Approach* eller s k *win-win*-strategi var mest effektiv, vilket går i linje med Fisher och Urys teorier. Vidare kom man fram till att användandet av en mellanman som kan introducera parterna och förstår båda sidors intressen var positivt samt att för mycket fokus lades på detaljer och taktiska aspekter av förhandlingen, såsom hur man hälsar, vilka gåvor som bör överräckas, etc. Slutligen slog man också fast det som diskuteras ovan under avsnitt 3.3; att kontraktets roll är klart mer flytande i Asien och har mer av ett symboliskt värde. Noteras bör dock att undersökningen till synes inte var helt objektiv. Personerna som utförde undersökningen var forskare på Harvard och Massachusetts Institute of Technology, som troligtvis skolats i *Harvard Negotiation Research Project*, vilket är baserat på Fisher och Urys teorier om Principiell förhandling.<sup>92</sup>

I direkt motsats till Fisher och Urys rekommendationer anser vissa att japanerna ser förhandlingen som ett krig där en *win-win*-inställning är en naiv hållning som bara innebär risker. Principiell förhandling grundas enligt Julian Gresser på premissen att en förhandlare ska ta ansvar för motpartens beteende och handlingar. Istället bör båda parter fokusera på att vinna och

---

<sup>90</sup> Ghauri & Usunier, red. (Graham, John L. & Yoshihiro Sano), *International Business Negotiations (Business Negotiations Between Japanese and Americans)*, s. 393-410.

<sup>91</sup> Fisher & Ury, s. 173-176.

<sup>92</sup> Carbone, s. 42 ff.

på så sätt tar båda sidor vara på maximalt av möjligheterna som finns att vinna i samarbetet. Varför ska ett företag ta ansvar för en svag motpart? Gresser tror inte heller på att göra sig till lags och bygga upp en vänskaplig relation. Efter 20 år av praktisk erfarenhet av förhandling i Japan och med japaner har han aldrig träffat en japan som vill bli vän med en affärskontakt. Japaner är alldeles för fokuserade för att låta sentimentalitet skugga deras uppdrag. För att kunna hantera den hårda japanska förhandlingsstilen drar Gresser upp sex huvudregler. Först bör man alltid ha garden uppe. Västerlänningar ser förhandlingen som något med en startpunkt och en slutpunkt i tiden. För japaner däremot börjar förhandlingen redan på förstadiet när parterna lär känna varandra och slutar inte bara för att man har kommit till en överenskommelse, ytterligare förändringar eller krav kan alltid komma att ske. Den andra regeln är att alltid ifrågasätta vem som får fatta beslut på den japanska sidan. Det finns otaliga exempel då japanska företag inte har kunnat hållas ansvariga, då någon utan firmateckningsrätt har uttryckt bundenhet. Även vid förhandlingar hänvisas ofta till högre auktoritet och transparensen i japanska företag är ofta lika med noll. *Ringisystemet*, märkliga koncernkonstellationer och inblandning av banker och andra kreditgivare kan också förvillan en förhandlare. Såsom tredje regel måste man vara beredd på att japanerna i efterhand kan tänja eller helt enkelt strunta i gemensamma överenskommelser. Detta kan ske med anledning av nya omständigheter eller att man valt en annan, för västerlänningar främmande tolkning av det som har avtalats. Den fjärde regeln varnar för japanska förhandlare som medvetet anstränger den andra sidans budget. I tron att man inte ska förolämpa eller konfrontera den japanska sidan låter man denna styra förhandlingen helt vad gäller tidsram, kraft och pengar som krävs. Vågar man inte köra en hård linje och håller ett vakande öga på budgeten riskerar man att få problem. Redan för 2300 år sedan förklarade den kinesiska militärfilosofen Sun Tzu vikten att känna både den egna sidan och fienden väl. Traditionen av ninjor och spioner har följt japanen in i affärslivet och som femte regel bör man vara vaksam på vilken information motparten besitter. Genom informationsutbytet med andra japanska företag, myndigheter, internationella banker, etc har den japanska sidan ofta ett stort informationsövertag som inte bör underskattas. Som sista regel slår Gresser fast att man måste vara beredd på att sällan få ett rakt ja. Genom att inte ge ett direkt ja skapar man en osäkerhet hos den västerländska motparten som då gärna pressar gränserna lite mer eller lämnar ut viktig information. Ett uteblivet ja, kan komma i formen av ett direkt nej, inget svar alls, vaga, oprecisa svar, generaliseringar, ett ja med ett ”men” som tillägg, genom att skylla på externa omständigheter, genom att spela upprörd, etc. Förhandlaren bör förtränga känslan av att ett uteblivet ja är ett misslyckande och försöka hitta möjligheter i situationen och vinna information om motparten.<sup>93</sup>

Göran Edman omnämner även i sin bok ett antal förhandlingstekniker han har sett praktiseras av japanska förhandlare. Den första tekniken som omnämns är *bambutekniken* där förhandlaren likt bambugräset följer med

---

<sup>93</sup> Gresser, s. 286-293.

och inte säger ifrån vid hårda påtryckningar. När sedan påtryckningarna är över fjädrar denne tillbaka till det ursprungliga förhandlingsläget. Vidare nämns den s k *Tystnadstekniken*, där förhandlaren utgår från att tystnad är normalläget, medan all form av tal behandlas som störningar. Därutöver finns *Bagatell-* och *missförståndstekniken*. Här fokuserar den japanska sidan oproportionerligt mycket tid på petitesser eller envisas med att missförstå allt som sägs av den andra sidan samtidigt som man fullständigt undviker kärnfrågorna. På så sätt kör man slut på motsidan innan man ens har börjat den riktiga diskussionen och sätter denna under tidspress. En annan mycket vanlig företeelse är *Yes-tekniken*. Vad man än säger kommer den japanska sidan att nicka förstående och hålla med för att sedan inte följa något av det som sagts. Detta kan både vara en uttänkt strategi eller ett ärligt missförstånd som grundar sig i språkskillnader. Japanerna använder uttrycket *hai* både som ett ja, som en bekräftelse att man har förstått och för att visa att man skulle vilja uppfylla talarens önskemål, men att detta av olika skäl inte är möjligt. Således bör man akta sig för att ta ett ja som ett ja.<sup>94</sup> Ytterligare en teknik författaren hävdar att japaner använder är *Språktekniken*. Genom att använda sig av tolk kan de ta udden av motsidans språköverläge och framförallt dra ner på tempot. Risken för förhastade beslut minskar samtidigt som motsidans tålmod och ork tryter.<sup>95</sup> En vanlig företeelse som gör många västerlänningar frustrerade är japaners ovilja att titta människor i ögonen när man pratar. Medan västerlänningar ser ögonkontakt som ett tecken på förtroende, tolkas det i Japan ofta som stötande och inkräktande. Förhandlare kan komma hem från Japan med en känsla av att förhandlingen gick katastrofalt utan att riktigt kunna förklara varför. En förklaring kan vara att den japanska motparten undvek ögonkontakt vilket skapat en känsla av obehag som är svår att sätta fingret på. Samtidigt finns det en risk att japanerna å sin sida i efterhand minns motparten som aggressivt stirrande.<sup>96</sup>

Vissa beteendevetare hävdar också att Fisher och Urys metoder skulle vara mindre lyckosamma i Japan, men av andra skäl. De menar att förhandlingar i många icke-västerländska kulturer (författarna syftar på östasiatiska länder och däribland Japan) bygger på känslor och inte på rationella angreppssätt som normalt driver förhandlingar i västvärlden och även ligger till grund för resonemanget i "Getting to Yes". I västvärlden ses känslor ofta som något primitivt som går emot förnuft och sociala normer medan värdesättandet av rationalitet kan dateras ändå tillbaka till filosoferna i antikens Grekland. Först på senare tid har forskning på känslors inverkan på förhandlingar börjat komma igång, men än så länge finns väldigt lite skrivet på området. Att man i Japan skulle argumentera utifrån vad som är rationellt är enligt författarna en kraftig generalisering som rimmar dåligt med verkligheten – även i de affärsrelaterade förhandlingar en jurist kan hamna i. Förhandlare i västvärlden frågar sig ofta hur man på ett övertygande sätt kan få motparten att förstå förhandlaren synsätt och övertala motparten att agera efter detta. Istället försöker asiatiska förhandlare att beröra motpartens känslor och på

---

<sup>94</sup> Barry, Lewicki, Minton, Saunders, s. 418.

<sup>95</sup> Edman, s. 86-87.

<sup>96</sup> Fisher & Ury, s. 141.

så sätt påminna motparten om dennes status och ansvar i den sociala rangordningen. Japanska förhandlars vädjan till den andres känslor sägs traditionellt utgöras av en trestegsprocess. Först uttrycker förhandlaren dennes åsikter om affärsförhållandet, *kikkake*. Därefter följer *seme*, där han avslöjar vilka händelser som har gjort förhållandet svårt och slutligen försöker förhandlaren, genom att uttrycka stor sorg och självömkan, att vädja till den andres välvilja, *urei*. Att vägra göra eftergifter vid en sådan vädjan skulle innebära att ignorera rollen som en part av högre samhällslig status. Detta beteende grundar sig delvis i ovan nämnda *amae*. Först söker man acceptans för att man står i ett beroendeförhållande till den i hierarkin högre stående motparten. Detta skapar sedan en social skyldighet från den överordnade som kommer att återbetalas på ett eller annat sätt. Individerna ser sig själva som delaktiga och ömsesidigt beroende av varandra i en större social kontext och fokus vilar på förhållandet och kontexten.<sup>97</sup>

### 3.4.5 Kvinnans roll

Kvinnans ställning i det japanska samhället och arbetslivet har diskuterats ovan under bl a avsnitt 3.2 och den bristande jämställdheten är tydlig även i förhandlingssituationer. Antalet japanska kvinnor i högre positioner och i förhandlingssituationer är oerhört få. Den enda roll i förhandlingar där det brukar vara vanligt med kvinnor är som s k företagsvärdinnor. Dessa assisterar tystlåtet de manliga förhandlarna, serverar te och uppträder mycket diskret. Könet spelar stor roll och att ha en kvinnlig förhandlare i en förhandling med japaner kommer troligtvis att försvåra situationen. Flera svenska ledare inom näringslivet med många års erfarenhet av att förhandla med japaner bekräftar detta dystra faktum. Japanska förhandlare har ytterst sällan befunnit sig i en förhandlingssituation med en kvinna och förväntar sig inte heller en kvinnlig motpart. De skulle troligtvis bli besvärade och känna osäkerhet hur de ska bete sig i närvaro av en kvinnlig motpart.<sup>98</sup> Till skillnad från Sverige har de flesta japaner vuxit upp i ett samhälle där könen hålls åtskilda bl a genom pojk- och flickskolor. Samtidigt som det är lätt att moralisera över hur svenska företagare bör agera som ett föredöme kan man inte förneka att den japanska situationen lämnar svenska chefer med ett mycket oangenämt dilemma. Om man följer övertygelsen om människors lika värde oavsett kön eller vill statuera ett positivt exempel och skickar en kvinna till förhandlingsbordet, löper man risken att gå miste om en stor affär, en viktig överenskommelse, etc.

Förhoppningsvis kommer man i Japan snart att bättre förstå värdet av att både män och kvinnor finns representerade på alla nivåer och positioner i näringslivet och samhället. Ett positivt tecken är att utvecklingen långsamt går i den riktningen. Denna utveckling grundar sig inte främst i någon ideologisk övertygelse, utan skälen är mer pragmatiska. När den japanska ekonomin gick på knäna i början av 90-talet tvingades man att lägga om den

---

<sup>97</sup> Thompson, red. (Brett, Jeanne M. & Gelfand, Michele J.), *Negotiation Theory and Research (A Cultural Analysis of the Underlying Assumptions of Negotiation Theory)*, s. 176-180.

<sup>98</sup> Nilsson Molnár, s. 146.

inhemska näringen. Från år 1995 till 2001 ledde nedläggningar inom tillverkningsindustrin till att antalet yrkesverksamma män minskade med 140 000 medan tillkomsten av tjänstenärings inom samma period gjorde att antalet yrkesverksamma kvinnor ökade med 1,2 miljoner. Då de flesta kvinnor fortfarande är deltidsarbetande och ofta säger upp sig i samband med första barnet består dock stora löneskillnader och svårigheter för kvinnor att klättra i karriären – 2004 var bara 1,4 procent av landets chefer kvinnliga. Men även löneskillnaderna förändras sakta i positiv riktning och flera av de gamla bonusar som tillkommit män i deras roll som familjeförsörjare börjar nu ifrågasättas. Det som idag huvudsakligen driver utvecklingen är Japans åldrande befolkning. Födelsehalten är rekordlåga, allt fler unga måste försörja allt fler gamla och enligt vissa rapporter kan befolkningen på 25 år minska från 127 miljoner till 110 miljoner människor. Motviljan till och landets ovana att hantera arbetskraftsinvandring är stor och man har därför börjat snegla mot de resurser som redan finns i landet; mängder av kvinnor, ofta med tvååriga högskoleutbildningar, som idag står utanför arbetsmarknaden. Detta har föranlett utbyggnad av den offentliga barnomsorgen, lagstiftning kring föräldraledighet och förbud mot att diskriminera de som tar ut föräldraledighet. Det görs mängder av besök i studiesyfte till bl a Sverige och Norge, som Japans jämställdhetsminister anser ha lyckats tackla problemen med lågt barnfödande väl genom jämställdhetspolitik och välfärdssystem. Det finns även exempel på utländska företag som inte räds situationen, utan istället går i bräschen för ett mer jämställt Japan. Hennes & Mauritz, som etablerar sina första butiker i landet hösten 2008 har såsom landschef valt en kvinnlig medarbetare.<sup>99</sup>

---

<sup>99</sup> Bergström och Lennartsson Nakamitsu.

# 4 Diskussion

## 4.1 Hur bör en jurist förhandla?

Det är en omöjlig uppgift att fastslå det optimala sättet för en jurist att förhandla, eftersom antalet och typen av förhandlingssituationer denne kan befinna sig i är nästan obegränsade. Så varför då välja ett så brett område för diskussion? Vad kan man egentligen komma fram till? Svaret på dessa mycket motiverade frågor är att man som jurist torde kunna finna ett antal förhandlingstekniker och förhållningsregler som är grundläggande nästan oavsett vilken förhandling det rör sig om. Därtill kan tilläggas att diskussionen begränsas till förhandlingssituationen för en svensk affärsjurist. En jurist förklarade en gång på ett mycket tydligt sätt vad affärsjurister egentligen säljer. Man kan tro att det är juridiska lösningar, avtal eller dylikt, men affärsjuristens främsta handelsvara är trygghet. Det främsta skälet till att klienten vänder sig till juristen är för att denne behöver en juridisk trygghetsstämpel och i en sådan bransch är det uppenbart att förtroende är A och O; förtroende hos klienten, men även hos motparten. Detta bör även speglas i val av förhandlingsteknik där en alltför aggressiv teknik bör undvikas. En annan stor skillnad mellan juristens och icke-juristers förhandlingssituation är att juristen företräder en klient och alltid måste ha dennes bästa för ögonen. Redan i 1§ i Advokatsamfundets *Vägledande Regler om God Advokatsed* står det ”Advokats främsta plikt är att, inom ramen för vad lag och god advokatsed bjuder, efter bästa förmåga tillvarata klientens intressen.”. Att använda aggressiva förhandlingstekniker eller fula knep kan ligga i klientens intresse, men riskerar att svärta ner dennes rykte. Vidare bör advokaten inte bete sig hur som helst gentemot motparten. 37§ i ovan nämnda regler slår fast att ”Advokat får inte genom otillbörlig påtryckning på motparten söka främja klientens sak.”. För att både tillvarata klientens intressen och värna om förhållandet till motparten torde William och Urys principiella förhandling lämpa sig väl. Juristen kan med hjälp av denna ta fler roller än klientombud och ibland även agera medlare eller kreatör av nya lösningar till problemen. Samtidigt bör juristen akta sig för att avvika för mycket från de av klienten angivna ramarna. Att som förhandlande jurist använda sig av stor kreativitet kan ibland vara positivt, men kan också leda till att förhandlingens fokus flyttas alldeles för långt från klientens önskan. Det är därför av vikt att noga känna till vad klientens syfte med förhandlingen är, klientens minimikrav samt vilket mål klienten helst skulle vilja uppnå. Dessutom bör juristen ha kontinuerlig kontakt med klienten om denne inte sitter med på förhandlingen och bör undvika att göra något förhastat. Det är en ständig balansgång mellan att maximera vinsten för klienten och samtidigt behålla integritet och trovärdighet. Klienten vill se resultat och vill få valuta för det ofta ansevärdiga arvodet, samtidigt som juristen inte bör riskera att bryta mot god advokatsed eller förstöra sin yrkesmässiga trovärdighet. Kunskap om diverse förhandlingstekniker och fula knep kan ändå vara av stort värde. Det finns alltid en risk att motparten eller motpartens ombud använder sig av mindre

moraliska förhandlingssätt och det kan då vara avgörande att kunna identifiera och möta denna strategi. För att skapa största möjliga värde för klienten kan det dock ibland uppstå situationer då det blir nödvändigt att använda lite mer ljusskygga och aggressiva metoder. Det kan hårdna till i affärsvärlden och vid vissa tillfällen måste även juristen ta av sig silkesvantarna; lika lite som en jurist vill bli omtalad för att ha bristande yrkesmoral, vill denne bli känd för att inte göra allt för klienten. Knep som kan komma till användning för en jurist är bl a att hänvisa till överordnad beslutsfattare. Nu finns det dessutom en faktisk person som vanligtvis måste godkänna juristens agerande och detta kan hjälpa till att både flytta fram positionerna och vid behov, köpa tid. Blir förhandlingssituationen pressad kan man även leda uppmärksamheten från huvudfrågan och förstora upp betydelsen av någon liten petitesse. Efter lång och hård förhandling erbjuder man sig att backa på den uppförstorade petiteten mot att motparten ger efter i den egentliga huvudfrågan. Slutligen är Dawsons allmänna principer något varje förhandlande jurist bör behärska; att undvika att lägga ett tydligt första bud, ha kunskap om makten i det skrivna ordet samt alltid gratulera motparten i efterhand för en bra affär och en väl genomförd förhandling. Mycket av juristens förhandling sker just skriftligt och särskilt i korrespondensen med icke-jurister brukar skrivna dokument ha stor genomslagskraft. Självklart gäller det även här att hålla sig inom ”god advokatsed”. Juristen bör tillsammans med klienten arbeta fram ett tydligt BATNA för att lättare kunna bedöma motpartens anbud. Att inte göra detta är ett misstag och kan knappast ses som ett fullföljande av plikterna gentemot klienten. På det stora hela bör man hålla en öppen och ödmjuk linje, men inte vara främmande för att vid behov ta i med hårdhandskarna. Slutligen bör man alltid komma ihåg att kunskap inom förhandling kan ge en bra grund och skapa fördelar, men utgången av förhandlingen beror till syvende och sist på förhandlarens erfarenhet och hand med människor.

## **4.2 Hur bör en jurist förhandla med japaner?**

När man studerar forskares syn på hur man bör förhandla med japaner kan man tro att de lever på olika planeter. Vissa hävdar att japanerna är fullständiga slavar under sina känslor och sin kultur, helt utan förmåga att anpassa sig till olika situationer, medan andra framställer japaner som pragmatiskt flexibla människor, som gör vad som helst för att vinna minsta fördel över motparten.

Med tanke på att japaner är präglade av sin högkontextuella kultur och sitt hierarkiska samhällssystem är det högst troligt att känslor är betydelsefulla i förhandlingar med japaner. Däremot verkar det osannolikt att förhandlingen skulle vinnas genom att en part spelar på självömkan och vädjar till den starkare motpartens välvilja. Om vinstsyftet skulle ha en underordnad roll i affärsförhandlingen för japaner, skulle det innebära stora svårigheter att upprätthålla en välfungerande marknadsekonomi och ett modernt näringsliv.

Företagen som inte agerar utifrån ett vinstsyfte skulle tappa konkurrensincitamentet och stöta på stora problem särskilt när de ställs mot företag på den internationella marknaden. Eftersom Japan i själva verket har en mycket välfungerande marknadsekonomi och flera oerhört framgångsrika multinationella företag bör rationalitet och vinstsyfte vara grundstenen i affärsförhandlingar även för japaner, medan känslor kan fungera som hinder eller verktyg på vägen. Vanligt förekommande i litteratur, som behandlar förhandling med japaner, och även förekommande i detta examensarbete är detaljerade beskrivningar av alla ceremonier och ritualer kring förhandlingen. Det finns manualer för varje liten situation som skulle kunna uppstå och man lägger mycket kraft på att förmedla hur väsentligt allt detta är att kunna. Bl a skriver en författare att man måste lära sig en korrekt bugning innan man ens bör fundera på ett möte med japaner. Detta är inte den bild undertecknad har fått under vistelser i Japan och samvaro med japaner. Troligtvis är det så, precis som med känslornas roll i förhandlingen, att de sociala koderna är viktigare i Japan än i västvärlden, men japanerna har generellt överseende med "felaktigt" beteende; t ex förväntas man inte som västerlänning boende i Japan förstå hela det sociala systemet och kulturen. Det finns ändå exempel på förhandlingssituationer där den kulturella koden har haft stor betydelse. Alldeles nyligen erkände en högt uppsatt chef på ett svenskt företag, som är etablerat i Japan, att han tror att hans något nonchalanta agerande i en avslutande förhandling om ett viktigt hyreskontrakt i Tokyo, gjorde att hyresvärden drog sig ur affären. Det kan tilläggas att hyresvärden redan från början var skeptiskt till att hyra ut fastigheten till utlänningar. Till skillnad från känslornas inblandning bör alltså kulturens betydelse inte förringas, men ej heller överdrivas.

Vidare finns den motsatta, något Darwinistiska synen på japanska förhandlare, där dessa framställs som känslökalla rovdjur och förhandlingen som ett krig. Något som skulle kunna styrka denna teori är den starka nationalism som fortfarande finns i Japan, vilken har skapat ett synsätt att japaner och japansk kultur är finare än andra kulturer och att Japan är Asiens härskarland. Det kan förklara att man använder sig av hårdnackade förhandlingsmetoder mot utländska förhandlare. Författaren fick alldeles nyligen prov på den japanska självbilden när Hennes & Mauritz asiatiska huvudkontor diskuterades med en japansk kollega. Hon kunde för inget i världen förstå hur huvudkontoret kan ligga i Hong Kong och inte i Tokyo, trots att de första butikerna i Japan inte ens har öppnat. Japan och Tokyo var för henne Asiens självklara mittpunkt. Det som främst talar emot teorin om den hårdnackade japanska förhandlaren är den japanska kulturen och synen på affärsförhållande. Att se motparten som en fiende och inte en samarbetspartner och att till varje pris försöka vinna i varje liten fråga går stick i stäv med alla studier som har visat hur viktigt förhållandet är för japaner. Det är snarare så att de flesta vittnar om hur deras företag har vunnit stora fördelar på att behandla det japanska samarbetsföretaget med stor respekt och lojalitet. Det japanska sättet att tänja skrivna avtal vid i efterhand uppkomna omständigheter beror troligtvis just på synen på affärsförhållandet som ett längre samarbete och inte en tillfällig affärsuppörelse. Man försöker hitta en gemensam lösning utan att stirra sig



blind på avtalsklausuler. Det av Gresser omtalade informationsutbytet mellan japanska företag och myndigheter torde till viss mån existera. Ett av huvudskälen till att japanska företag kunnat bli så starka internationellt är ett stort stöd från den japanska staten och gynnsam lagstiftning i hemlandet. Dock är denna draghjälp från landsmän inte något unikt för Japan, utan något som de flesta företag, även svenska, utnyttjar. Naturligtvis gäller ”ingen rök utan eld” och det finns exempel på japanska företag som har utnyttjat västerlänningars försök att anpassa sig till den japanska kulturen. Många japanska förhandlare sägs vara mycket flexibla tack vare deras uppväxt i en högkontextuell kultur och kan således både agera västerländskt och japanskt i förhandlingssituationen. Vid en förhandling med japaner bör man därför alltid vara varse om att en alltför naiv inställning i förhandlingen kan utnyttjas av den japanska motparten. Det är viktigt att ta reda på vem på den japanska sidan som får fatta beslut samt bestämma sig i förväg hur långt man är villig att gå för att behålla harmonin i förhållandet.

Ovan har två olika synsätt på japaner som förhandlare diskuterats, vars överensstämmelse med verkligheten kan ifrågasättas. Den enda likheten mellan de båda är att ingen av dem har något större stöd i forskning som har gjorts på området. Så hur bör man då som jurist genomföra en förhandling med japaner? Sanningen ligger troligtvis någonstans mellan ovanstående två ytterligheter. Inte helt oväntat stämmer teorierna som läggs fram i *Getting to Yes* bra överens med både författarens och många experters syn på bästa sättet att förhandla med japaner. Principiell förhandling bygger på att inte inta starka positioner utan istället försöka utröna vad motparten egentligen är ute efter och vilken lösning som är bäst för båda parter. Japanska företag brukar generellt uppskatta när samarbetspartners visar intresse för deras verksamhet. Detta ökar de av Fisher och Ury hävdade fördelarna med att ställa frågor och undersöka motpartens intressen. Japanernas undvikande av konfrontationer gör att man måste lägga mycket kraft på att uppfinna alternativ för gemensam nytta och komma med kreativa samarbetslösningar. Problematiken med att japaner tenderar att svara ”ja” oavsett om de håller med eller ej kan lösas genom att man ställer öppna frågor. Synen på det japanska företaget som en långsiktig affärspartner bör genomsyra hela förhandlingen och knep som att sitta på samma sida bordet som motparten när man ska ta itu med problem kan visa sig nyttiga. Det är viktigt att ha grundläggande förståelse för den japanska kulturen och ha fokus på förhållandet, även om det främst gäller att ha sunt förnuft och en smula ödmjukhet. Man bör heller inte vara alltför naiv och tro att japaner är mjuka förhandlare – det japanska exportundret skulle inte blivit verklighet om de använde en mjuk förhandlingsstil. Att förhandla med japaner är ofta tidskrävande. För att undvika frustration och förhastade beslut bör man därför planera att förhandlingar kan ta lång tid och ofta måste upprepas vid ett senare tillfälle. Slutligen är symboliken i en ursäkt mycket stark. När höga företagsledare orsakat skandaler är en självklar del av kvällsnyheterna ett inslag där dessa bugar och ber om ursäkt. Även om den egna sidan inte är ansvarig för ett uppkommet problem brukar man kunna vinna fördelar genom att be om ursäkt.

När man som jurist deltar i en förhandling med japaner bör man även ha kännedom om japaners syn på jurister. Antalet jurister i Japan är väldigt få och utländska jurister kan mötas med stor skepsis. Utländska jurister anses generellt motarbeta välfungerande och ömsesidiga affärsförhållanden genom långa, komplicerade avtal och hot om legala processer. Det är viktigt att man redan från början visar att man är där för att främja ett långsiktigt partnerskap och för att lösa gemensamma juridiska problem – inte orsaka fler. Således bör man hålla det juridiska utanför förhandlingsrummet, tänka ekonomiskt och försöka se helheten. Valet av förhandlare är också av vikt, t ex möts en kvinnlig förhandlare ofta av motstånd. Trots att Japan blivit mer jämställt är det en lång väg kvar och som situationen är idag kan det vara att föredra att istället skicka en manlig kollega för att inte riskera att förhandlingen fallerar på detta. Vidare är det att föredra att inte skicka en ung jurist, då ålder är av stor betydelse i Japan, där människor gör karriär och mäts lika mycket utifrån ålder som kunnande. Den japanska motparten kan därför tycka att det är märkligt och kanske t o m respektlöst att skicka en ung förhandlare till ett möte och det kan ge intryck av att man inte tar motparten på allvar. Slutligen är ett välutarbetat BATNA oerhört viktigt. Förhandlingar med japaner kan kompliceras eller stranda av mängder olika anledningar. Genom att känna till sitt BATNA minimerar man risken att den något ovanliga förhandlingssituationen ska leda till ett resultat man i efterhand ångrar.

## 4.2.1 Framtiden

Japan är ett land i stor förändring och ett land som närmar sig västvärlden allt mer. En ny berest generation håller på att ta över, som vet mer om omvärlden och bättre behärskar det engelska språket. Detta föder även en ny typ av japanska affärsmän, som inte sällan har bott utomlands och har kännedom om två kulturer. Dessa är duktiga på att anpassa sig till västerländska förhandlare och förstår sig på både den japanska och västerländska förhandlingskulturen. Förmågan till anpassning är även en av de stora globala japanska företagens främsta styrkor. Toyota är ett bra exempel på ett företag som i USA har adopterat amerikanska, mer aggressiva affärsmetoder och juridiska lösningar.<sup>100</sup> Bl a drar man sig inte för att vinna fördelar genom långdragna domstolsprocesser och juridiskt rävspel. Men det är inte bara på den globala marknaden man de senaste åren har kunnat se denna typ av japanska företag. Internet- och medieföretaget LiveDoor var under början av 2000-talet en snabbt växande japansk koncern. Företaget gjorde sig ökänt på hemmaplan genom en ny aggressiv företagsstil och en tillväxt till stor del grundad på fientliga företagsförvärv (*eng: hostile takeover*). En stor del av dess impopularitet i den japanska affärsvärlden berodde på att man bröt mot gamla normer och bl a ignorerade traditionen av företagsförhållanden i vått och torrt. Med mer internationellt bevandrade japaner och fler utländska företag i Japan har denna typ av företag troligtvis kommit för att stanna. Utvecklingen går inte snabbt, men under de kommande decennierna kommer man troligtvis att få se en japansk

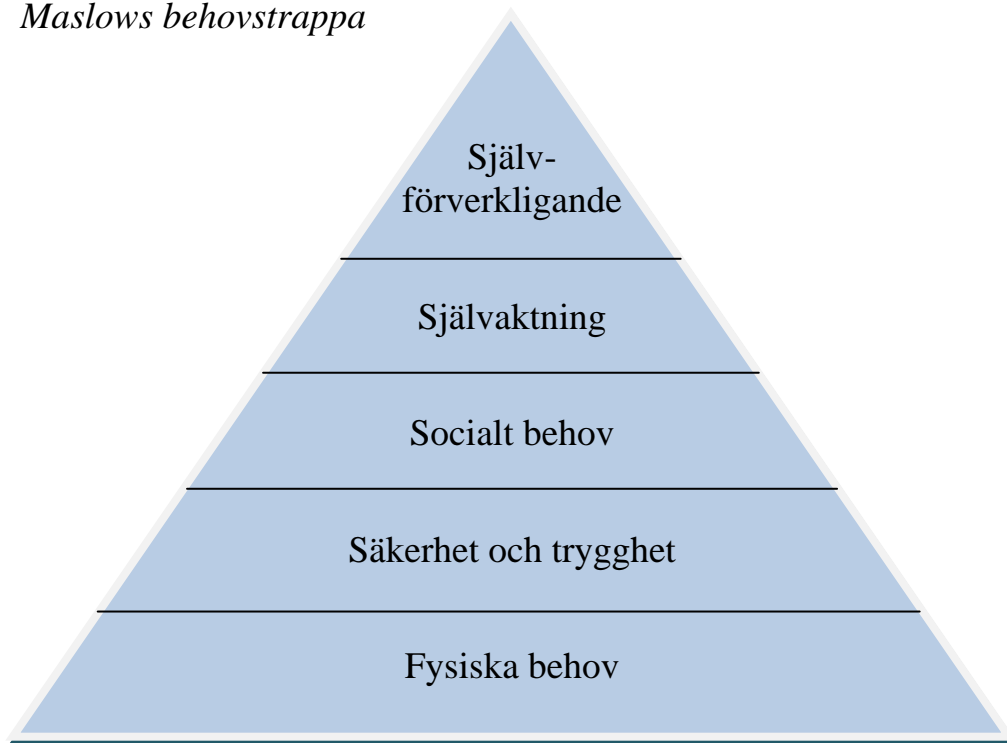
---

<sup>100</sup> Information från Mr. Goto, chef för Toyota Motors Corps. juridiska avdelning.

affärsvärld som närmar sig västvärlden allt mer. Detta sista stycke påvisar att långt ifrån alla japanska företag och japaner passar in i den givna mallen. Det vore ett misstag att fullt ut tro på stereotypen av den japanska förhandlaren. En jurist kan förbereda sig för en förhandling hur omsorgsfullt som helst, men om denne kommer dit utan ödmjukhet, ett öppet sinne och förmågan att ifrågasätta egna förväntningar och förutfattade meningar spelar dessa förberedelser ingen roll. Man skall respektera det faktum att man kommunicerar med människor från en annan kultur, men aldrig glömma att man förhandlar med individer och alla individer har samma grundläggande behov av förståelse, respekt och uppmärksamhet.

# Bilaga A

*Maslows behovstrappa*



# Käll- och litteraturförteckning

## Offentligt tryck

*Vägledande Regler om God Advokatsed*, Sveriges Advokatsamfund, utfärdade 1984, ändrade 1994.

*Lag om skiljeförfarande* (1999:116).

*Japans lag om skiljedomsförfarande*, lag nr. 138, år 2004.

**Bergström, Joachim**, *Sverige i japanska medier, januari 2006*, Exportrådet Japan, publ. den 14 februari 2006.

**Lennartsson Nakamitsu, Magnus**, *Lång väg mot jämställdhet i Japan – men framsteg sker på vissa områden*, Sveriges Ambassad i Tokyo, Ambassadrappport UD-ASO Dnr 38, publ. den 29 november 2004.

## Litteratur

### Böcker

**Barry, Bruce, Lewicki, Roy J., Minton, John W & Saunders, David M.**, *Negotiation*, 4 uppl., McGraw-Hill/Irwin, New York, 2003.

**Bogdan, Michael**, *Komparativ rättskunskap*, 2 uppl., Norstedts Juridik AB, Solna, 2003.

**Dawson, Roger**, *Lär dig Förhandla med Framgång (original titel: Roger Dawson's Secrets of Power Negotiation)*, Svenska Förlaget, Hulstfred, 1995.

**Delary, Bengt**, *I Japan är kunden kung*, Svenska Dagbladets förlag AB, Borgå, 1989.

**Edman, Göran**, *“Ärligt talat herr utlänning” Framgångsrecept för att lyckas I Japan*, Scandbook AB, Falun, 2006.

**Fisher, Roger & Ury, William**, *Getting to Yes – Negotiating an Agreement Without Giving in*, 2 uppl., Random House Business Books, Reading, 1981.

**Ghuri, Pervez N. & Usunier, Jean-Claude** (red.), *International Business Negotiations*, 2 uppl., Pergamon, Nederländerna, 2003.

**Hendon, Donald W & Hendon, Rebecca Angeles**, *Lär dig förhandla över*

*hela världen*, Richters Förlag AB, Malmö, 1996.

**Morsbach, Helmut**, *Enkel etikett i Japan*, Bergh & Bergh, Vänersborg, 1991.

**Nilsson Molnár, Margreth**, *Internationella affärsförhandlingar*, Kompendiet AB, Göteborg, 1997.

**Richmond, Simon & Dodd, Jan**, *The rough guide to Japan*, 3 uppl., Rough Guides, 2005.

**Runesson, Erik M.**, *Avtals- och tvistlösningsförhandling*, Jure AB, Stockholm, 2003.

**Thompson, Leigh L.** (red.), *Negotiation Theory and Research*, Psychology Press, New York, 2006.

**Unt, Iwar**, *Förhandla med Framgång*, 3 uppl., Studentlitteratur, Lund, 1996.

## Artiklar

**Carbone, James**, *HP finds that win-win works best in Asia*, Purchasing, vol. 136, nr. 8, publ. 17 maj 2007.

**Graham, John L.**, *Negotiating with the Japanese: A guide to persuasive tactics – part I*, East Asian Executive Reports, publ. november 1988.

**Graham, John L.**, *Negotiating with the Japanese: A guide to persuasive tactics – part II*, East Asian Executive Reports, publ. december 1988.

**Gresser, Julian**, *Breaking the Japanese Negotiation Code: What European and American Managers Must Do to Win*, European Management Journal, vol. 10, nr. 3, publ. september 1992.

**Hahn, Elliot**, *Negotiating Contracts with the Japanese*, Hein Journals, vol. 14, från s. 377, publ. 1982.

**Hill, David W.**, *Negotiating with the Japanese: Tips for the uninitiated*, East Asian Executive Reports, publ. december 1993.

**van de Velde, James R.**, *The influence of culture on Japanese-American negotiations*, Hein Journals, vol. 7, från s. 395, publ. 1983.

**Walters, Robert J.**, *Now That I Ate the Sushi, Do We Have a Deal?*, Northwestern Journal of International Law and Business, publ. hösten 1991.

**Wagoner, David E.**, *Japan Becomes a Friendly Place for International Arbitration*, Dispute Resolution Journal, publ. februari-april 2006.

## Muntliga källor

**Bergman, Johan**, biträdande jurist på avdelningen Mergers and Aquisitions på Mannheimer Swartlings Stockholmskontor och specialiserad inom förhandling. Intervjuad torsdagen den 10 januari 2008 i Stockholm.

**Momoko Miyachi**, väninna och frilansande översättare i Japan.

**Tunqvist, Jon**, *Japaner som arbetar ihjäl sig*, Radioprogram i Sveriges Radio, (sändes 20 januari 2006).

## Elektroniska källor

<http://www.abanet.org> (besökt den 6 oktober 2007).

<http://www.communicaid.com/japan-business-culture.asp> (besökt den 12 januari 2008).

<http://www.msa.se> (besökt den 8 januari 2008).

<http://www.nichibenren.or.jp> (besökt den 6 oktober 2007).