

# JAPANSK FÖRHANDLINGSKULTUR OCH KINESISK FÖRHANDLINGSKULTUR

-  
en studie om likheter och olikheter mellan de två  
förhandlingskulturerna

Jonas Persson

## Abstract

Det finns skolor som anser att den japanska förhandlingskulturen och den kinesiska förhandlingskulturen är identiska med varandra. De sympatiserar för Raymond Cohens berömda klassificering om högkontextuella förhandlingskulturer. Enligt denna klassificering innebär det att förhandlingskulturerna i fråga inte skiljer sig åt. Men det finns andra skolor som anser att det är fel. De kritiserar klassificeringen och menar att den är för generell vilket medverkar till att olikheter inte framställs.

Jag ska försöka konstatera vilka av dessa motpoler som har rätt. Jag ställer mig frågan om det finns några olikheter mellan den japanska och den kinesiska förhandlingskulturen. Dessutom ställer jag mig frågan om vilka särdrag som bestämmer dessa förhandlingskulturer.

I min uppsats har jag kunnat se att likheterna mellan förhandlingskulturerna dominerar. Men det finns olikheter som inte ska ignoreras. Därför inser jag att Cohens klassificering är för generell. De särdrag som bestämmer förhandlingskulturerna bestäms av etniska, historiska och sociala aspekter och skiljer sig inte nämnvärt mellan länderna. Detta är anledningen till att förhandlingskulturerna liknar varandra i en sådan stor omfattning.

*Nyckelord:* Förhandlingskultur, heder, harmoni, personliga relationer, artighet, konfucianism

# Innehållsförteckning

1.	Inledning och syfte.....	1
1.1	Uppsatsens upplägg.....	1
1.2	Metod och material.....	2
2.	Japansk förhandlingskultur.....	3
2.1	Beslutsfattande.....	3
2.2	Grupporientering.....	4
2.3	Personliga relationer.....	5
2.4	Upprätthålla harmoni och undvikande av sociala konflikter.....	6
2.5	Kommunikation – icke-verbala förhandlingar.....	7
3.	Kinesisk förhandlingskultur.....	9
3.1	Beslutsfattande.....	9
3.2	Grupporientering.....	11
3.3	Personliga relationer.....	11
3.4	Upprätthålla harmoni och undvikande av sociala konflikter.....	13
3.5	Kommunikation – icke-verbala förhandlingar.....	14
4.	Likheter och olikheter mellan förhandlingskulturerna.....	15
4.1	Beslutsfattande.....	15
4.2	Grupporientering.....	16
4.3	Personliga relationer.....	16
4.4	Upprätthålla harmoni och undvikande av sociala konflikter.....	17
4.5	Kommunikation – icke-verbala förhandlingar.....	17
5.	Förklaring av förhandlingskulturerna.....	19
6.	Slutledning.....	22
7.	Referensförteckning.....	24

# 1. Inledning och syfte

Varje dag möts människor av situationer där man måste förhandla. Det kan till exempel vara sådana banala situationer som diskussioner om vad man ska äta till middag eller mer komplexa saker som multilaterala förhandlingar mellan två eller flera länder eller företag. När det gäller förhandlingar mellan parter är det ingen tvekan om att förhandlingskulturer – och i synnerhet dess olikheter – spelar roll.

Jag har valt att undersöka två asiatiska förhandlingskulturer: den japanska och den kinesiska. De flesta av oss vet generellt inte så mycket om vare sig Japans eller Kinas kultur. Kanske beror det på att vi inte lärt oss så mycket om respektive land i skolan eller för att länderna ligger långt bort i fjärran öster. Länderna har en gedigen historia präglad av krig och självständighet, något som än idag ger avtryck i deras förhandlingsbeteenden. Det intressanta med dessa två förhandlingskulturer är att det finns skolor som anser att dessa två förhandlingskulturer är identiska med varandra medan andra motsäger sig detta resonemang. De båda tillhör Raymond Cohens berömda klassificering som högkontextuella förhandlingskulturer. En högkontextuell förhandlingskultur innebär bland annat att förhandlingskulturen kännetecknas vara konsensusorienterad, man använder ett indirekt språk, man försöker finna personliga relationer mellan förhandlingsparterna och tiden är ständig i förhandlingar, det vill säga att man anser sig ha all tid i världen. Men det finns andra som menar att den japanska förhandlingskulturen och den kinesiska förhandlingskulturen inte är så lik som bland annat Cohen påstår. De kritiserar hans klassificering samt hans medhållare och menar att den är alldeles för generell och bidrar till att förhandlingskulturerna utmålas som stereotyper. Den generella bilden av förhandlingskulturerna medverkar till att skiljaktigheter inte framställs.

Mitt syfte med denna kandidatuppsats är att försöka beskriva likheter och olikheter mellan den japanska förhandlingskulturen och den kinesiska förhandlingskulturen för att på så sätt påvisa att någon av dessa två motpoler har mer rätt än den andra. Framför allt är min avsikt att försöka klargöra olikheter i de båda förhandlingskulturerna. Vilka, om några, olikheter finns mellan den japanska och den kinesiska förhandlingskulturen och vilka är de viktigaste likheterna? Vad är det för särdrag som bestämmer dessa förhandlingskulturer? Min vilja är att ta reda på vad det är som avgör förhandlingskulturernas utseende. Kan ländernas historia och religion spela in?

Fortsättningsvis är syftet inte enbart att uppsatsen enbart explicit handlar om politisk och diplomatisk förhandlingskultur. Till stora delar kommer uppsatsen också att handla om förhandlingskulturer i affärsförhandlingar. Detta är dock inget som berör själva frågeställningen. Det är nämligen så att diplomatisk förhandlingskultur och förhandlingskultur inom affärsvärlden inte skiljer sig åt i Japan och Kina.

## 1.1 Uppsatsens upplägg

Uppsatsen kommer att inledas med ett kapitel där jag lägger fram och beskriver den japanska förhandlingskulturen. Därefter följer ett kapitel där jag beskriver den kinesiska förhandlingskulturen. På grund av uppsatsens relativt smala struktur och smala tidsplan har jag valt att fokusera på enbart fem stycken aspekter i förhandlingskulturerna (presenteras i metodavsnittet).

I nästa kapitel försöker jag konstatera likheter och olikheter mellan den japanska och den kinesiska förhandlingskulturen. Därefter följer ett kapitel där jag förklarar vilka särdrag som den japanska förhandlingskulturen och den kinesiska förhandlingskulturen bottnar i. Slutligen följs hela uppsatsen upp med en slutledning och slutkommentar.

## **1.2 Metod och material**

Uppsatsen bygger på en jämförelse mellan två förhandlingskulturer, den japanska och den kinesiska. Som ovan skrivet har jag valt att fokusera på och leta efter fem stycken aspekter som jag kommer att jämföra. Dessa är: beslutsfattande, grupporientering, personliga relationer, upprätthållande av harmoni och undvikande av konflikter, och icke-verbala förhandlingar och kommunikation. I beskrivningen och jämförelsen kommer rubrikerna även att bära dessa namn. Anledningen till att jag valt att jämföra dessa fem aspekter ligger till grund för att jag subjektivt tycker dessa är de väsentligaste, dock reserverar jag mig för att andra kanske inte har samma uppfattning. En annan bidragande orsak till att jag valt just dessa fem aspekter är till stor del på grund av att alla författare, vars material jag använt, också de diskuterar och lyfter fram dessa aspekter i sitt material. Dessa aspekter anses vara viktiga i allt material jag använt.

Materialet jag använt mig av är sekundärmaterial, skrivet av flera ansedda forskare inom japansk respektive kinesisk förhandlingskultur. I deras material har jag försökt söka efter likheter, men också olikheter mellan den japanska förhandlingskulturen och den kinesiska förhandlingskulturen. Svårigheten med materialet är att de flesta författarna skrivit om förhandlingskulturer i affärsförhandlingar, och inte politisk förhandlingskultur. Detta kan enligt några läsare påstås bidra till att uppsatsen mer kommer att handla om förhandlingskulturer i affärsvärlden, och inte om förhandlingskulturer i politiken. Detta påstående hävdar jag dock inte är berättigat eftersom, som jag tidigare skrivit, skiljer sig inte politisk förhandlingskultur och förhandlingskultur inom affärsvärlden nämnvärt åt i Japan och Kina. Ett annat problem som kan uppstå är att de flesta böckerna jag använt mig utav är skrivna av amerikanska författare. Detta innebär att informationen i böckerna i värsta fall kan vara felaktig då den bygger på utomstående uppfattningar, det vill säga uppfattningar om hur amerikanen uppfattar den japanska eller den kinesiska förhandlingskulturen. Bäst hade varit om informationen kommit direkt från japanska eller kinesiska författare men på grund av brist på detta material har jag fått nöja mig med oftast amerikanska författares böcker.

## 2. Japansk förhandlingskultur

### 2.1 Beslutsfattande

#### *Ringi seido och Naemawashi*

Att arbeta i samförstånd med varandra under förhandlingar är något som är allmänt för alla japanska företag och organisationer. Japanerna har utvecklat något som kallas för *ringi seido*, en metod som är typiskt i japanska företag och organisationer. *Ringi*-metoden innebär att beslutsfattandet inte är centraliserat till högre tjänstemän och chefer, utan fördelat över hela organisationen där allas påverkan är viktig. Man förlitar sig i högre grad på tjänstemän med en låg eller medelrang i hierarkin. Det är dem som till stor del står för den viktiga informationsinsamlingen före och under pågående förhandlingar. Det är också dem som upprättar förhandlingsförslag. Efter att ett förslag upprättats överförs det uppåt i hierarkin till befattningshavare och till högre tjänstemän. Längs med vägen uppåt ställs förslaget mot flera utlåtanden. Denna typ av konsensusstruktur har nackdelen att den saktar ner beslutsfattandeprocessen, vilket bidrar till en påtaglig stötesten och frustration för utomstående parter som förhandlar med japaner. Beslutsfattandet får också vissa konsekvenser för förhandlingar mellan japanska företag och utomstående partners längre fram i framtiden. Ofta är förslaget som utformats inte mottagligt för några ändringar. Japanska förhandlare är inte flexibla när det gäller att omformulera förslag och det behövs lång tid till att överväga nya. De anser sig inte kunna förändra sina förslag och beslut på grund av att dessa redan tagits med konsensus inom företaget eller organisationen. För utomstående ses detta som en nackdel då det kan tyckas vara hopplöst att påverka beslutsfattandet eller i förväg förutse vilket håll förhandlingarna går mot. Fördelen är dock att förslaget kan implementeras väldigt fort eftersom alla tillstötande svårigheter på förhand blivit avklarade (Fisher 1980:32ff) (Hodgson – Sano – Graham 2000:40f)(Cohen 2002:132).

*Ringi seido* är en formell och strukturerad beslutsfattandeprocess. Det motsvarande informella beslutsfattandet kallas för *naemawashi*. *Naemawashi* är ett tillvägagångssätt som är vanligt för japanerna, både när det gäller i det privata livet och i yrkeslivet. Begreppet, i dess förhandlingskontext, har kommit att medföra till att parterna ägnar sig åt informella samtal med varandra före de formella förhandlingarna. Under denna process genomförs och förbereds handlingarna som ska utarbetas under de formella samtalen. Om parter har starka motsättningar mot förslag, eller nya idéer till att förbättra förslag så gör *naemawashi* det möjligt för att upptäcka dessa i förväg vilket underlättar för att ett beslut mer troligt ska uppnås (Sunshine 1990:51ff) (March 1996:27).

#### *Förhandlingsorganisation*

I japanska företag och organisationer värdesätter och betonar man den sociala kompetensen, samt rang och positioner inom företaget. Därför är förhandlingsledaren för den japanska parten alltid en högt uppsatt chef med lång erfarenhet och besittning i företaget.

I Japan är det inte så att beslutsfattandet enbart är en inskränkt och isolerad chefshandling. Japanska förhandlingsledares viktigaste uppgift är inte att vara någon enväldig beslutsfattare. Istället är den viktigaste uppgiften att ha kontroll på konsensusprocessen och problemlösning

på förslag. Företagsledaren ska med andra ord övervaka förhandlingsprocessen (Fisher 1980:32f).

Japanska chefer värderar integritet eller heder och språkliga skickligheter. De betonar också hur viktigt det är med hängivenhet till sitt jobb samt förmågan till att vinna respekt och förtroende (Sunshine 1990:54f).

När det gäller det lämpliga antalet av förhandlare, kommer den japanska parten förmodligen välja ett stort team. Detta har för avsikt att åskådliggöra för den andra parten att förhandlingarna tas på ett seriöst och allvarligt sätt. Ett stort team kan också tillåta olika tilldelningar av förhandlingsfunktioner där varje person har sin särskilda uppgift samt göra det möjligt för företaget att föra fram företagsmedlemmar med lägre rang som då kommer att ingå i förhandlingsorganisationen för att enbart lära sig förhandlingsprocessen (ibid).

De japanska cheferna deltar inte mer än i början av och i slutfasen av förhandlingsprocessen. Däremellan låter man medlemmar av förhandlingslaget med lägre rang föra de ofta hårda förhandlingarna med de andra parterna. Detta görs på grund av att man vill undvika att cheferna utsätts för förödmjukelse och förnedring under samtalen. Inom den japanska förhandlingskulturen menar man att man vill rädda cheferna från att förlora sitt "ansikte". När det slutliga avtalen ska skrivas under medverkar återigen cheferna (March 1996:136f) (Hodgson-Sano-Graham 2000:99).

## **2.2 Grupporientering**

Den japanska grupporienteringen har sitt ursprung i hushållets starka tradition men benämningen har en vidare mening och avser vilket sammanhang som helst som till exempel företag, organisation och statsmakt. En japan ser inte sig själv som en individ utan mer som en medlem av en grupp. När en japansk förhandlare står inför möten med andra parter grundar han eller hon sin referenspunkt inte i termer av vem han eller hon är, utan vilket företag de tillhör. Företaget som en enhet är det mest grundläggande på arbetsplatsen och i förhandlingar. Det är företaget eller gruppen som ska ta alla beslut och ansvar, individuellt ansvar förekommer nästan aldrig och det finns en lägre ambition för individuella prestationer. Detta beroende på att gruppframgångar betonas mer än personliga och individuella framgångar. Det beror också på att ödmjukhet och självbehärskning till företaget lovordas betydligt högre än framträdande individuella prestationer (Bjerke 1998:172f).

Den starka företagskänslan eller grupp-känslan som finns i Japan ställer stora krav på lojalitet och ansvarsfullhet bland medlemmarna. Ett permanent medlemskap av ett företag innebär strikta regler som plikt och underkastelse till cheferna och till företagets värderingar. Nära relationer med medlemmar från andra företag är förbjudet (March 1996:186).

Gruppkänslan byggs upp på flera sätt, i synnerhet på grund av att japanens relation till gruppen eller företaget de arbetar i normalt sätt sträcker sig hela livet. Företagen tenderar att utveckla sina egna organisationskulturer, moralinställningar och värderingar som efterhand övertar de anställdas egna värderingar. För att skydda företagets verksamhet och utveckling kan de anställda använda sig utav vad de anser vara rättfärdiga metoder som skulle anses vara moraliskt otänkbara i andra situationer (March 1996:92). Ytterligare stärks grupp-känslan genom att man utvecklar gemensamma plikter med andra gruppmedlemmar och skapar hängivenhet bland medlemmarna. Det byggs upp ett skonsamt beroende där allt berör alla, där

alla är beroende av varandra och där alla ger varandra stöd och tillgivenhet. Detta är vad japanerna kallar för *amae* (<http://80-proquest.umi.com.ludwig.lub.lu.se/pqdlink?Ver=1&Exp=10-26-2008&REO=1&Cert=1Xu3PbBnxTz1RF7ZLHL04vTPSFbjpPSRoP0qt7hapI9jgm9Yq4qrPKI%2fi9WCstP1&DID=8765410>).

## 2.3 Personliga relationer

first order of business in Japan is the establishment of a personal relationship between the parties which allow them to speak frankly and to give and receive favors (Kinhide 1976: 44).

I den japanska förhandlingskulturen spelar det skriftliga avtalet mindre roll. För japanerna är det istället väldigt viktigt att bygga upp personliga och långsiktiga relationer med en förhandlingspart. Betydelsen av att upprätta långsiktiga relationer grundar sig från det kulturella arvet av att vara isolerade och att inte ha någonstans att ta vägen. Personliga relationer varar livet ut och inleds därför långsamt och försiktigt (Hodgson – Sano – Graham 2000:36) (Cohen 2002:161).

Troligtvis finns det inte många andra som värderar tillförlitlighet och förtroende lika högt som japaner. Det invecklade nätverket av *amae*, ett ömsesidigt beroende mellan personer och företag i det japanska samhället, både skapar och förlitar sig på förtroende. Alla är beroende av det så när det väl skapats kan ett utbrett förtroende mellan parterna vara deras mest värdefulla tillgång, en tillgång värd att bevara (Hodgson – Sano – Graham 2000:36).

Dessa aspekter av japanska värderingar har två viktiga konsekvenser för förhandlingar mellan japaner och andra parter. För det första vill japanerna ofta spendera mer tid till att lära känna sina motparter. De är mer beredda att investera tid och pengar på de inledande och informella mötena. För det andra, och kanske en ännu viktigare innebörd, har att göra med uppbyggnaden och sammanförandet av affärsöverenskommelsen i sig själv. Som tidigare nämnt ovan är japanska förhandlares strävan att åstadkomma en långsiktig relation. Kortsiktiga utbyten är viktiga, men sekundära i jämförelse med långsiktiga affärer som är till fördel för alla parter (Hodgson – Sano – Graham 2000:36f).

De personliga relationerna kan också knytas ihop med *amae*. I Japan är samhället uppbyggt så att den hierarkiska relationen är uppskattad av båda sidorna. Det är viktigt att relationerna är ömsesidiga, och att alla är beroende av varandra och alla ger varandra stöd och tillgivenhet. Lägre rankade personer är beroende av högre rankade personer, den högre rankade kan förvänta sig att den lägre rankade personen är och förblir lojal. På grund av existensen av ett skonsamt beroende kan säljare med lägre status lita på att köpare inte utnyttjar dem. I Japan, förväntar säljaren sig att köparen tar hand om dem och överväger deras behov innan de ställer krav (<http://80-proquest.umi.com.ludwig.lub.lu.se/pqdlink?Ver=1&Exp=10-26-2008&REO=1&Cert=1Xu3PbBnxTz1RF7ZLHL04vTPSFbjpPSRoP0qt7hapI9jgm9Yq4qrPKI%2fi9WCstP1&DID=8765410>).

För att ytterligare stärka de personliga relationerna är det även vanligt att ge presenter och gåvor. Japanerna uppskattar om motparten ger mindre gåvor som till exempel pennor, slipsar eller skrivbordstillbehör. Dock är allt som skär och klipper, som till exempel saxar eller kuvertöppnare inte uppskattade gåvor då dessa symboliserar kritik och bisterhet mot relationerna i Japan. När det gäller att ge gåvor så är det tanken som räknas, väldigt dyra gåvor är onödiga och ofta olämpliga (March 1996:111) (Hodgson – Sano – Graham 2000:99).



## 2.4 Upprätthålla harmoni och undvikande av sociala konflikter

Att upprätthålla harmoni, eller *wa*, är något som japanerna värdesätter väldigt mycket. De vill till varje pris upprätthålla harmonin i förhandlingar. Svar eller reaktioner som deras motpart kan anse vara negativa förekommer i princip aldrig, och när det inträffar så sker det väldigt subtilt. Detta innebär att japanerna har en stark motvilja till att använda ordet ”nej” och undviker gärna det i förhandlingar. Nedan följer tretton tillvägagångssätt japanerna undviker att säga ”nej” på: (Hodgson – Sano – Graham 2000:38f).

**Tabell 1.1 Tretton sätt japanerna undviker att säga nej**

- 
1. Vagt / Oklart ”nej”
  2. Vagt / Oklart och mångtydigt ”ja” eller ”nej”
  3. Tystnad
  4. Motfrågor
  5. Tangentiellt gensvar (hoppas från det ena till det andra)
  6. Lämna förhandlingen
  7. Ljuga
  8. Kritisera själva frågan
  9. Vägra svara på frågan
  10. Villkorligt ”nej”
  11. ”Ja, men...”
  12. Fördröjande svar (t.ex. ”Vi skriver och sänder ett svarsbrev till er”)
  13. Ursäkta sig

Källa: (Hodgson – Sano – Graham 2000:39)

Japanerna följer kulturnormen om *tatemae* och *honne*. Man kan beskriva *tatemae* som det offentliga uttalandet, ofta uttryckt på så sätt att det upprätthåller harmonin. *Honne* är det sanna syftet, den egentliga meningen. *Tatemae* kan tänkas som den vänliga och mjuka ersättaren för det grova och hårda ordet som normalt sätt ofta direkt förekommer vid nekanden eller meningsskiljaktigheter under förhandlingar. *Tatemae* speglar det japanska samhället bra. *Tatemae* leder till ett gott ”ansikte”, det vill säga, det finns inga risker att någon part ska utsättas för förödmjukelse och därmed förlora sitt ”ansikte”. Vidare får det de obehagliga situationerna att bli lite mer behagliga och det undviker också besvär. Främmande parter som förhandlar med japaner förstår sig ofta inte på kulturen om *tatemae*. Medan det underlättar för japanernas sociala relationer så leder *tatemae* också ofta till missuppfattningar och förbryllar främmande parter då ord som tagits som löften inte visar sig vara något löfte alls, vilket sålunda försvagar förtroendet för japanerna (Sunshine 1990:51) (March 1996:22) (Thayer – Weiss 1987:57f).

Nära relaterat till föreställningen om harmoni är föreställningen om *decorum*. *Decorum* är japanskans uttryck för ett socialt lugnt beteende, gott uppträdande och artighet. Om man ser till ett förhandlingssammanhang antyder det ofta på formalitet, diplomatiska etikettsregler och högtidligheter. Ibland används begreppet för att betona anständighet, framför allt när det gäller betydelsen för respekt av rang och hierarki (Sunshine 1990:47ff).

Om det finns ett kulturellt uppslag till att förstå det japanska förhandlingsbeteendet så är det att förhandlingar kan liknas som sociala konflikter och varje japan har lärt sig, från att dem var små, att man ska undvika sociala konflikter. Det sista en japan skulle vilja göra i världen är att förhandla vid formella förhandlingssammanträden. Därför använder japanerna sig av olika strategier för att undvika formella förhandlingar. Japanerna kan till exempel använda det jag tidigare nämnt, *naemawashi*. De formella sammanträdena blir ett tillfälle där man tillkännager sina överenskommelser man nåt fram till någon annanstans vid informella samtal med varandra före de formella förhandlingarna (Thayer-Weiss 1987:54f). Vidare är japanerna kända för deras oerhörda faktainsamling. Japanerna är noga med att få reda på varje liten detalj som ska förhandlas för att undvika sociala konflikter. Han kanske frågar samma fråga, något omformulerad, många gånger. Han kanske kommer tillbaka vid ett flertal tillfällen för att repetera frågorna. Anledningen till att japanen gör så är för att han försöker förutse vilka taktiska grunddrag den andra parten kommer att göra. På så vis kan japanen genomföra sina taktiska grunddrag på ett sådant vis att inga sociala konflikter kommer att uppstå (Thayer-Weiss s.54f).

## **2.5 Kommunikation - icke-verbala förhandlingar**

“Silence is golden” eller “The mouth is the root of all trouble” är bara två av japanernas ordspråk som lovordar följden av tystnad. Japanerna menar att tystnad håller dig borta från problem. Om du öppnar din mun kommer du att bli kritiserad (March 1996:140f).

På grund av att man inte vill utsätta sig själva för att förlora sitt ”ansikte” och för att man vill bevara harmonin har japanska förhandlare och chefer en förkärlek till ett uppmjukande språk, istället för ett aggressivt med skarpa invändningar (Cohen 2002:161). Detta speglas ofta i förhandlingar. Som tidigare nämnt i kapitlet om att upprätthålla harmonin är ofta svaren mångtydiga från japanernas håll. I västvärlden är vi vana vid att om du inte svarar omgående och snabbt så är du oförsämd. Så är dock inte fallet i Japan. Om japanska förhandlare mottar svåra och komplicerade frågor förekommer det att han eller hon svarar ”Det är en bra fråga”, eller, ”Låt mig få återkomma till dig i den frågan”, när det egentligen är så att han eller hon inte vill svara på frågan. Andra vanliga beteenden är att förhandlaren helt enkelt skakar på sitt huvud och ler vänligt, eller antyder att frågan är fullständigt bortom hans kunskap, eller att han inte riktigt har förstått frågan, eller att frågan ska besvaras av någon annan (March 1989:140f).

I förhandlingar förekommer även olika varianter av icke-verbal kommunikation, såsom gester och kroppsspråk. Gesterna och kroppsspråket har olika betydelse i Japan. Pekande på sin näsa är en hänvisning till sig själv, kliande på örat uttrycker förvirring, höjande av en tumme innebär att man hänvisar från någon, normalt sätt en chef eller make och så vidare (March 1996:144).

En annan aspekt ur icke-verbala uttryck är kläder, make-up, frisyr, och accessoarer. För japanen är det väldigt viktigt hur man utåt sett ser ut. Man vill inte gärna ”sticka ut” bland skaran. Detta är ett starkt kännetecknande drag av social försiktighet eller ett beteende där man inte vill utsättas för någon risk. Därför har japanerna en förkärlek till att klä sig försiktigt och konservativt. För att vara en del av skaran är det även väldigt viktigt att följa klämodet och andra modeflugor. I Japan är det riskfullt att inte vara modern och följa modet (March 1996:144).

Japaner är ofta väldigt hemlighetsfulla i förhandlingar. De är exceptionellt duktiga på att inte avslöja sig, på att maskera och vara återhållsamma av känslor i förhandlingar. De är väldigt svåra att läsa av, framför allt för oerfarna västerlänningar. Att inte avslöja sig är något som är djupt inrotat i den japanska kulturen. De undviker att föra en verbal dialog med de andra parterna och dem vill heller inte gärna framföra sina ståndpunkter innan den andra parten framförts sina ståndpunkter. I många fall vill inte japanerna ta det första initiativet. Denna strategi kan ses som när en pokerspelare använder ett "pokeransikte" där spelaren inte vill avslöja sin hand. Den grundläggande förhandlingstaktiken kan vara att "vänta och se" så långt som möjligt. Uppskjutande och senareläggningar av förhandlingsbeslut är aspekter av denna taktik (March 1989:141ff).

Precis som när det gäller upprätthållandet av harmonin så spelar också *tatema* och *honne* in i kommunikationen. Att lära sig förtäcka ens egentliga mening och känslor är en del som varje japan får lära sig att växa upp med. Han eller hon lär sig att direkta uttalanden av sina känslor och egentliga meningar, framför allt via ansiktet, är något som inte tillhör den japanska kulturen och anses vara felaktigt. Istället för att hålla inne på sina känslor så uttrycks de på ett sätt som varken är uppstötande eller olämpligt (March 1996:142).

## 3. Kinesisk förhandlingskultur

### 3.1 Beslutsfattande

#### *Åtagande till vissa generella principer*

På grund av att kineserna lägger mer betoning på långsiktiga samarbeten och mindre tryck på specifika avtal är deras tillvägagångssätt i beslutsfattandefasen sådant att de börjar diskutera förslag och intressen som delas, eller kan delas, i breda termer med motparterna. Kinesernas syfte är att undvika att diskutera detaljer i den första fasen, istället förväntas de nå ett antal delöverenskommelser under generella principer (Wenzhong – Grove 1991:98f). Kinesiska förhandlare ska försöka upprätta sina egna grundregler i förhandlingar genom att betona deras förpliktelse till vissa generella principer. I det senare skedet av historien har dessa principer tagits uttryck från marxismen. Det innebär att ett sådant här system är centraliserat och bestäms av det centrala styret i Kina. Ett grundläggande faktum av företags – och organisationslivet i Kina är att beslutsfattande, i de flesta institutioner, är hårt knutna till statlig styrning och policy. Granskning över företagens och organisationernas policy och verksamheter pågår regelbundet från statsmakten (Wenzhong – Grove 1991:92). Tjänstemän i företag eller organisationer är under kraftigt tryck att följa de statliga principerna. En tjänstemans karriär är mycket beroende av hans eller hennes förmåga att ge uttryck åt och implementera existerande statlig policy. Några ifrågasättningar av statsmaktens policy av tjänstemän kommer troligtvis leda till straff på ett eller annat vis. De senaste femtio åren har detta blivit en oskriven regel djupt rotad i tjänstmännens karaktär och beteende. På grund av detta har kinesiska tjänstemän agerat i överensstämmelse med det centrala styrets linje (Chen 1994:54). En kinesisk förhandlare kommer att bedöma hans utländska motparts grad av engagemang till Kina genom hans acceptans av relevanta kinesiska principer. Följaktligen av dessa grundregler kan kinesiska tjänstemän förväntas att ta initiativet i förhandlingarna endera genom att pressa hans utländska motpart till att gå med på vissa generella principer, eller genom att nå ett antal delöverenskommelser av grundregler med de utländska företrädarna, vilka de är förväntade att acceptera och hålla sig till. Motpartens godkännande av de kinesiska principerna kan bli en nackdel för dem då kineserna kan begränsa motpartens samtalsutrymme i fråga om förhandlingsmanövrar genom att åberopa fastställda principer (Solomon 1987:4). Tillvägagångssättet som beskrivits visar tydligt på att kinesiska tjänstemän är hårt knutna till vissa generella principer men trots det visar erfarenheten att förhandlingar som gjorts med Kina klart avslöjar att om kinesiska tjänstemän vill nå ett specifikt förhandlingsavtal kommer de att bortse från betoningarna av principer och nå en konkret uppfattning som i realiteten inte har något med – eller är verkar strida mot – principerna som de betonade tidigare i förhandlingarna (Solomon 1987:4) (Chen 1994:54).

Beslutsfattandet tas med konsensus i Kina. Förhandlingsmedlemmar, från flera olika hierarkiska nivåer, är involverade genom att de diskuterar utanför förhandlingsrummen, delar ut skrivna skrivelser, och möts formellt. Besluten kan inte spåras till en enda person, inte ens till personen som är ledare av förhandlingsdelegationen. Ett resultat av Kinas struktur av beslutsprocess är att beslutsfattandet kräver lång tid (Wenzhong – Grove 1991:91f).

I Kina är förhandlingsprocessen inte linjär där deltagare fördelas med en fråga för att sedan gå vidare med nästa. Istället kan den kinesiska förhandlingsprocessen liknas som ett strategispel där den kinesiska förhandlingsstrategin kommer vara sådan att inta

huvudpositioner på den fullständiga spelplanen för att sedan stegvis röra sig mot en ledande ställning av varje litet avsnitt av området. De kinesiska förhandlarna vill ha möjligheten att se hur den fullständiga processen utvecklas men också detaljerna av varje förhandlingsrörelse, då syftet med spelet är att vinna "kriget" och inte bara det aktuella "slaget" (Chen 1994:61).

I denna process, är det viktigt att samla information. I praktiken anstränger sig kineserna sig väldigt mycket när det gäller att samla in information. I jämförelse med västerländska motparter ägnar sig kinesiska förhandlare betydligt mer tid till att samla information och hitta lösningar, men ägnar mindre uppmärksamhet på problemlösning (ibid).

Det mänskliga samspelet i förhandlingar är en väldigt viktig del av förhandlingsprocessen för kineserna. De fokuserar inte bara på de slutliga resultaten, utan också på att njuta av processen. Under en förhandling spelar kineserna ett multidimensionellt spel där de använder sig av ett försiktigt och svårförståeligt språk, bygger relationer skickligt, och tillgriper strategier och taktik noggrant (ibid).

Kineserna värdesätter även att man måste kompromissa. Resultaten av förhandlingar reflekterar kompromisser bland alla sorter av intressen och regler. Under en förhandlingsprocess måste förhandlare beakta andra parter känslor, angelägenheter och intressen. För att nå en överenskommelse måste de åstadkomma en passande balans mellan dessa faktorer, vinna kriget, inte bara de individuella slagen (ibid).

### *Förhandlingsorganisation*

I de kinesiska företagen och organisationerna anser man att hög standard på förhandlarna är extremt viktigt. De ska inte bara vara experter på deras områden, utan också vara intelligenta och belästa samt vara kapabla att förvalta relationer och bemästra personliga relationer på ett sofistikerat och artigt sätt. Uppenbart är att personligheten bland förhandlare är viktigt, men också förmågan att upprätta förtroende och goda samarbeten. I viss utsträckning kan framgången av en förhandling bedömas, inte bara utifrån det vunna utbytet, utan också utifrån den långsiktiga relationen som byggts upp mellan förhandlingsparterna (Faure 1998:17ff).

Vid den kinesiska sidan deltar normalt sätt inte de höga cheferna. Att förbli bakom kulisserna är för cheferna ett sätt att skydda sig själv, att undvika att utsätta sig själva för den turbulenta förhandlingen, och att förhindra alla möjliga risker att förlora "ansiktet" under de motstridiga förhandlingarna (Faure 1998:17).

Antalet parter som är involverade i förhandlingen, antalet frågor förhandlingarna upptar och delgivningen av makten mellan kinesiska parter är andra sidor i anknytning till förhandlingsorganisationen. I Kina påverkar kulturen men också, som tidigare skrivet, det ideologiska systemet dessa sidor. Till exempel, är antalet förhandlare som representerar en part i förhandlingarna nära relaterat till kulturella vanor och det ideologiska systemet i Kina. Det förekommer att utländska förhandlare har att göra med femton till trettio kinesiska motparter, placerade på andra sidan av bordet. Vid affärsförhandlingar med kineser, förhandlar utlänningar inte bara med den kinesiska motparten utan också indirekt med andra parter som till exempel lokala myndigheter eller den kinesiska regeringen (ibid).

### **3.2 Grupporientering**

Americans who may feel more comfortable with one-to-one situations, may find it difficult not to single out member of a Chinese negotiating team for special rapport or persuasion. Such a strategy would not be considered acceptable to the Chinese, who expect the group as a whole to be addressed (Fang 1997:114).

Som citatet ovan säger är det tveksamt om utländska parter kommer att föra överläggningar med en enskild kinesisk person tillhörande ett kinesiskt företag eller organisation vid en förhandling. Istället är möjligheten stor att den utländska parten kommer att föra överläggningar med hela den kinesiska delegationen vid en förhandling då detta beteende endast är det som accepteras av kineserna själv (Fang 1997:113f).

Anledningen till att utländska parter har svårt att göra överläggningar med endast en person ur den kinesiska delegationen är på grund av att ett i kinesiskt förhandlingslag kommer man fram till förslag genom konsensus. Det står för en position som man kommit fram till genom ett stort antal personer inom förhandlingsdelegationen. Under förhandlingar är kinesiska förhandlare beroende av varandra i deras beslutsfattande. Interna överläggningar och diskussioner förekommer frekvent inom förhandlingsdelegationen. Några enskilda röster och åsikter tonas ofta ner, i Kina visar man starkt företräde till gruppen istället för ”en mot en tonsättningar” (Fang 1997:114)(Fang 1999:134f).

Gruppkänslan och den kollektivistiska känslan inom den kinesiska kulturen stärks genom att harmoni utvecklas inom gruppen och att man utvecklar gemensamma plikter med andra gruppmedlemmar och skapar hängivenhet bland medlemmarna. Men sannolikheten för misstro och fientliga beteenden mot dem som uppfattas som icke medlemmar ökar också (Fang 1997:113).

### **3.3 Personliga relationer**

Det kinesiska begreppet för relationer är *guanxi*. Det är ett av de viktigaste kulturella karaktärsdragen för det kinesiska folket världen över. Begreppet kan översättas som personliga kontakter eller personliga förbindelser. *Guanxi* härstammar ursprungligen från det kinesiska familjesystemet och är starkt färgad av konfucianismens ömsesidiga förpliktelse mot familjemedlemmar. I den traditionella kinesiska familjen är familjemedlemmarna ömsesidigt förpliktigade att hjälpa varandra. I konfucianismens tradition förväntar man sig att varje person förbättrar välfärden hos deras mindre välbärgade släktingar och vänner genom den mer välbärgade personens inflytande och kontakter. Genom grundandet av *guanxi*, länkas personer ihop med varandra med förväntade förpliktelser mot varandra (Fang 1997:103f)(Bjerke 1998:214f).

Det finns inget explicit ord som kan översätta ordet *guanxi*. Dock finns det olika ord som har liknande betydelse: relation, förbindelse och skyldighet. Det talas ofta om *guanxi* när två eller flera personer på något sätt har utvecklat en relation med ömsesidigt beroende. Allt oftare involverar relationen en fortgående serie av ömsesidiga utbyten. En person ger en sak till en annan och förväntar sig därmed att ta emot någon sak från den personen vid någon inte närmare angiven tid senare. Eller, om en tar emot en sak, ådrar sig denna person en skyldighet att ge något senare. Vad som tas emot behöver nödvändigtvis inte vara samma som lämnades (Wenzhong – Grove 1991:61)(Bjerke 1998:214f). Denna aspekt av kinesiska värderingar får

konsekvenser på förhandlingar mellan kineser och andra parter. *Guanxi* bevisar tydligt hur nödvändigt det är med långvariga affärsframgångar men också hur viktigt det är med starka relationer för kineserna. När man ska förhandla med kineser fokuseras det alltid i den första fasen på att bygga upp personliga relationer mellan parterna. För många utländska motparter anses denna fas vara typisk kinesisk men också att vara en svår fas. Det är en långlivad och ett till synes improduktivt skede, eftersom det inte möjliggör för parterna att röra sig framåt i en verklig fråga. Hursomhelst är de personliga relationerna nödvändiga för kineserna. Det finns ingen tvekan om att, ifall någon kommer till Kina måste de känna sina motparter innan de kan utveckla någon meningsfull affär med honom. Något försök till att förbise detta skede kan enbart leda till ömsesidiga missförstånd, personliga förolämpningar och paralysera hela processen (Faure 1998:23)(Fang 1997:103f).

För att personliga relationer ska kunna möjliggöras använder kineserna olika ritualer. Ritualer är en viktig del av förhandlingarna enligt kineserna. En ritual kan definieras som en formell händelse som bär en symbolisk kvalitet. För västerlänningar anses denna process vara meningslös men för kineserna är dessa ritualer en garanti för den höga kvalitén på relationen mellan parterna. Ritualiserande beteenden i förhandlingar kan se ut på lite olika sätt: byten av kort, gåvor vid anländandet, anordningar av banketter, sätt man tilltalar personer, hur man hanterar symboler och olika värden. De kinesiska förhandlarna bedömer alltid deras motparter utifrån deras förmåga att utföra ritualer på ett tillfredställande sätt och fastställer sina åsikter huruvida man kan utveckla en givande relationen med motparten (Faure 1998:23) (Wenzhong – Grove 1991:143f). Det kinesiska ritualbeteendet har att göra med *renqing*, ett viktigt verktyg i den kinesiska sociala utväxlingen. *Renqing*, som ordagrant översätts som mänskliga känslor, definieras av Yang som: ”täcker inte bara tankarna utan också de sociala uttrycken som till exempel erbjudande av gratulationer eller tillverkning av gåvor vid lämpliga tillfällen”. En annan forskare vid namn Hwang beskriver *renqing* på följande sätt: ”Om du har mottagit välgörenhet från andra människor, ska du besvara med att ge dem ännu mer välgörenhet.” En kines som har gjort en tjänst för dig känner automatiskt att han är förtjänt av en tjänst från dig. Det finns många kinesiska uttryck som är associerade med *renqing* som till exempel ge någon en *renqing* eller vara skyldig någon en *renqing* (Fang 1999:120f).

*Renqing* är relaterat till ett annat begrepp inom konfucianismen, nämligen *li*. *Li* kan översättas som etikett, dekorum, protokoll, riter, anständighet, ceremoni, artighet och så vidare. Konfucianismen betonar det individuella sociala ansvaret, som måste bete sig enligt vissa fastställda principer enligt *li*. *Li* dikterar på vilket sätt kineser positionerar sig i det hierarkiska samhället och utför der roller därefter. *Li* omfattar ett antal principer eller standardtyper som styr passande umgängesformer och uppträdande i mänskliga samspel, som till exempel giftermål, begravningar, välkomnande, möten, måltider, stamfadersdyrkan, belöningar och befordran (ibid).

Det kinesiska synsättet på deras motpart styrs även av hur motparten betar sig mot den kinesiska delegationen. Om du är vänlig mot en kines, kommer de vara tio gånger vänligare, men om du är elak mot en kines, kommer de att vara tio gånger värre mot dig. Enligt denna moraliska ståndpunkt är relationer inte någon universell uppfattning utan det är högt ömsesidigt, funktionell och kontextrelaterat. Francis Hsu kallar kineserna för ett situationcentrerat folk. Kineserna har multipla moraliska normer som betar sig annorlunda beroende på omständigheterna. Så fort en kines fått reda på att du behandlar honom eller henne som skit kommer han eller hon vara rättfärdigad att titta ner på dig och behandla dig som en fiende (Fang 1999:117f).

Kännetecknet av de kinesiska personliga ömsesidiga relationerna gör den första kontakten extremt viktigt för kineserna. Det baseras till stor del på känslan vid första anblicken och den gradvisa anpassningen som görs under senare kontakter där kineserna avväger deras ställning av förtroende och ärlighet och väljer strategier gentemot andra parter i en dyadisk relation. Därför lägger kineserna stor vikt och spenderar mycket tid i att studera och förbereda de första mötena med den andra förhandlingsparten, atmosfären som utvecklar ett väsentligt inflytande på hela relationsprocessen (ibid).

### **3.4 Upprätthålla harmoni och undvikande av sociala konflikter**

Att upprätthålla harmoni är en väldigt central aspekt och viktig del vid förhandlingar med kineser. Detta beteende grundar sig i konfucianismens filosofi och uppfattning om *zhong yong*. *Zhong yong* betyder återhållsamhet, kompromiss och harmoni, beteenden som är mycket påtagliga i kinesernas förhandlingsprocess. Vidare betonar konfucianismen strävandet efter konfliktfria och gruppbaseade sociala relationer. Konfucianismens centrala föreställning betonar behovet av att uppnå harmoni i samhället genom moraliska uppföranden i alla relationer. Konfucianismen manar individer att bearbeta konkurrens och konflikter för att istället bevara harmoni (Fang 1997:116). Kinesiska förhandlare är mycket mer angelägna att bevara fred bland deltagarna av en förhandling eller att upprätthålla sitt "ansikte" än att stå fast vid regler och abstrakta principer (Faure 1998:19) (Fang 1997:116f)(Fang 1999:139f).

Enligt konfucianismen grälar inte en gentleman. Om omständigheterna framtvingar honom att bestrida, skall gentlemannen strida som en gentleman. Gentlemannen ska vara tålmodig, behålla självkontroll oavsett situation. Kineserna undviker att uttrycka skarp kritik eller bedömande och tycker det är svårt med uppriktiga och ärliga dialoger förutom med vänner man litar på. Direkta och öppna konflikter kullkastar ömsesidiga relationer mellan människor och orsakar att involverade människor förlorar "ansiktet". Därför löses och undviks konflikterna ofta av att man kallar in en medlare som tredje part som båda parterna accepterar och som har en respekterad status. Kinesiska förhandlare försöker också att kompromissa, agera varsamt, prydligt och mindre emotionellt (Fang 1999:140) (Fang 1997:118).

Trots diskussioner om att begreppet om *ansikte* skulle vara universellt samt att det skulle vara allmänt förekommande i alla kulturer, är begreppet särskilt starkt framträdande i den kinesiska kulturen. I själva verket är begreppet om ansikte ursprungligen kinesiskt. Ansiktet är ett av de mest viktiga elementen i den kinesiska sociala psykologin och den mest känsliga normen som är reglerad av den kinesiska sociala gemenskapen (Fang 1997:118f).

Det kinesiska begreppet *ansikte* är omgett av i konfucianismens föreställning av skam och social harmoni. Harmoni grundläggs i uppehållandet av det individuella ansiktet. Det kinesiska ansiktet har flera olika särskiljande dimensioner. För det första, det binder samman ens status. För det andra, det finns vissa gränser till ansikte som bestämmer huruvida man ska förlora eller göra framsteg i ansikte (Wenzhong – Grove 1991:117) (Fang 1997:120ff).

Det kinesiska ansiktet kan inte bara skyddas eller förloras, det kan också ges bort. Kineser använder ofta termen "ge ansikte till någon" som innebär att man gör en tjänst till någon. Personen som har getts ansikte förväntas att returnera ansikte – så påbörjas sålunda en ansiktshandel. På så vis är det kinesiska ansiktsbegreppet ofrånkomligt förenat med det



kinesiska begreppet *guanxi* och ömsesidigt beroende är förenat med kinesiskt ansiktsbeteende (ibid).

Kinesiska förhandlare försöker undvika att säga ”nej” i ett försök att bevara alla involverade parterns ansikte. Kineser säger ofta ”Jag vet, jag vet”: trots att de verkligen inte förstår vad som menas. Detta kan tolkas som ett typiskt kinesiskt beteende för att skydda ens ansikte (ibid).

### **3.5 Kommunikation - icke-verbala förhandlingar**

Kommunikation är en annan stor ingrediens i förhandlingsprocessen. Förhandlingsprocessens effektivitet kan avsevärt påverkas av kulturella olikheter mellan parterna. När kommunikationen är indirekt, innehållet mångtydigt, responsen knapp kan förhandlingarna bli huvudsakligen tolkningsövningar där kultur och innehållet förser huvudförklaringarna till en precis uppfattningsförmåga av signaler sända av den andra parten. Skillnader ligger inte bara i vad som sägs utan i hur det sägs och också i det sociala diskussionssammanhanget (Faure 1998:25).

Konfucianismens värdering av harmoni har inblandning i att förstå de kinesiska mönstren för kommunikation. Till exempel är den kinesiska kommunikationsprocessen karakteriserad av bland annat *hanxu*, den implicita kommunikationen. Kineser talar alltid på ett svävande och indirekt sätt och kommer aldrig till saken. De visar heller aldrig känslor såsom glädje eller ilska och känslor för deras föräldrar, syskon, och vänner är ofta dolda djupt i deras hjärta (Faure 1998:24). Kanske den mest slående personliga karaktären av kinesiska förhandlare är deras förmåga att separera vilka känslor de än visar från det verkliga förhandlingsförloppet (Fang 1997:117).

Vissa beteenden kan för västerlänningar även kännas svåra att avläsa. Till exempel, lite ögonkontakt innebär inte i Kina någon start av ett psykologiskt strid utan är helt enkelt ett sätt att visa artighet och anständig attityd vilket är ett tecken på god utbildning. Inget privat ställe att samtala vid innebär inte att den kinesiska förhandlaren försöker att ställa sin utländske motpart i en situation. I den kinesiska förhandlingskulturen finns det väldigt lite avskildhet och en förhandling är en relativt offentlig diskussion såsom mycket av de yrkesmässiga inramningarna. Till och med ett hotellrum anses vara en offentlig plats (Faure 1998:24).

I den kinesiska förhandlingskulturen finns det även där gester och kroppsspråk. Betydelsen av det kinesiska leendet är en intressant fråga som illustrerar komplexiteten av arbetsuppgiften, och på samma gång dess nödvändighet för att från en objektiv iakttagelse kan man dra motsatta beslut. Ett kinesiskt leende kan uppfattas som en mask av artighet, en oklar väg vilket en observerar den andra. Det kan uttryckas som samarbete eller förnekande, glädje eller ilska, säkerhet eller ovetskap, förtroende eller misstro, behag eller förvirring. Enbart en viss kunskap om kinesisk kultur och en hänvisning till den allmänna kontexten av leendet kan förmå en att ha tillgång till den egentliga meningen. Det är en nödvändig information i förhandlingar där signaler ofta är sällsynta (Faure 1998:25).

## 4. Likheter och olikheter mellan förhandlingskulturerna

### 4.1 Beslutsfattande

I Japan bygger beslutsfattandet i förhandlingar på en metod som kallas för *ringi seido*. Metoden innebär att beslutsfattandet är decentraliserat till lägre nivåer än högre tjänstemän och chefer. Tjänstemän på lägre hierarkisk nivå, till exempel låg och medelrang, är oftast de som står för informationsinsamling och förhandlingsförslag. Deras förslag granskas sedan av högre tjänstemän för att tillslut, om det är ett tillräckligt bra förslag, granskas och utredas av de högsta cheferna i företaget eller organisationen.

Denna process innebär att alla inom företaget eller organisationen är delaktiga i förhandlingsprocessen. Förslag bearbetas och beslut tas med konsensus och detta får konsekvenser för fortsatta förhandlingar i framtiden. Om motparten önskar omformulera förslag eller beslut har dem små chanser att göra det. Sammanhållningen och konsensusprocessen bidrar till att japanerna inte är flexibla att omformulera förslag eller beslut eftersom dessa redan tagits med konsensus inom företaget eller organisationen.

Cheferna för de japanska förhandlingsparterna deltar inte mer än i början av och i slutfasen av förhandlingarna. Däremellan, i de oftast komplicerade förhandlingarna, deltar de inte på grund av att de inte vill riskera sitt "ansikte". I Japan och i andra högkontextuella kulturer skyddar lägre tjänstemän sina chefers heder.

Det finns många likheter, men också olikheter, i beslutsfattandet mellan den japanska förhandlingskulturen och den kinesiska förhandlingskulturen. Förhandlingsorganisationen är densamma. Även i Kina bygger beslutsfattandet på konsensus. Under förhandlingsprocessen medverkar människor från många olika nivåer i hierarkin för att samtala om olika förslag, högre tjänstemän granskar förslag, och så vidare. Dessutom deltar heller inte de kinesiska cheferna direkt i förhandlingarna. Detta sker av samma skäl som de japanska, det vill säga på grund av att man vill skydda sig själva för att man vill undvika att exponeras och undvika all möjlig risk till att förlora sitt "ansikte".

En väsentlig skillnad i beslutsfattandeprocessen är att beslutsfattandet i Kina, i de flesta inrättningar, till viss nivå är hårt knutna till statlig styrning. Tjänstemän från regeringsmakten i Kina kontrollerar företags och organisationers verksamheter. Kinesiska företag och organisationer är ofta tvungna att upprätta och betona åtagande till vissa generella statliga principer. Dessa principer tar sitt uttryck från marxismen och den kinesiska kommunistiska styrelseformen. Detta innebär att beslutsfattandet påverkas av det centrala styret i Kina. Som ett resultat av detta förväntas alltid kinesiska förhandlare att pressa sina motparter till att acceptera vissa generella kinesiska principer eller att nå ett antal delöverenskommelser med motpartens företrädare vilket de är förväntade att acceptera och hålla sig till. För att göra det hela kort, så innebär förhandlingar med kineser att utländska parter inte bara förhandlar med sin kinesiska motpart, utan också indirekt med andra parter som till exempel lokala myndigheter eller den kinesiska regeringen.

En annan skillnad är att den kinesiska förhandlingsprocessen är mindre linjär än den japanska förhandlingsprocessen, det vill säga kineserna är mer benägna att inta huvudpositioner i flera olika frågor istället för att gå från fråga till fråga i processen. Detta i syfte att de vill ha en möjlighet att se hur den fullständiga processen utvecklas men också detaljerna av varje förhandlingsfråga.

## 4.2 Grupporientering

När en japansk förhandlare står inför möten med andra parter etablerar de sin referenspunkt inte i termer av vem han eller hon är, utan vilket företag personen tillhör. Det är företaget som ska ta alla beslut och ansvar. Gruppframgångar betonas mer än personliga och individuella framgångar. Därför finns det en lägre ambition för individuella prestationer.

Den starka grupp känslan byggs främst upp på grund av att japanernas relation till gruppen eller företaget de arbetar i vanligen sträcker sig hela livet. Grupp känslan stärks också till följd av att varje japan tillhörande en grupp utvecklar gemensamma plikter med andra gruppmedlemmar och skapar hängivenhet bland medlemmarna. Ett skonsamt beroende byggs upp där allt berör alla, där alla är beroende av varandra och där alla ger varandra stöd och tillgivenhet. Detta kallas för *amae*.

Grupporienteringen är lika viktig och stark i Kina som i Japan. Företagen och organisationerna som helhet är det mest grundläggande på arbetsplatsen och i förhandlingar. Ett kinesiskt förhandlingslag bygger alla sina förslag på konsensus. Även besluten är gemensamt tagna av en stor del människor inuti förhandlingsorganisationen. Enskilda röster eller åsikter som står i motsats till gruppens tonas ofta ner, i Kina visas ett starkt företräde till gruppen istället för "en mot en tonsättning".

Grupp känslan byggs upp och stärks genom att harmoni utvecklas inom gruppen och att man utvecklar gemensamma plikter med andra gruppmedlemmar och skapar hängivenhet bland medlemmarna. Det kallas för *guanxi* och kan liknas som japanernas *amae*.

## 4.3 Personliga relationer

Jämför man aspekten om hur attityden till personliga relationer är mellan de båda förhandlingskulturerna är de påfallande lika varandra.

Att upprätta skriftliga avtal med sina motparter är för japanerna inte det viktigaste, istället är det primära målet att bygga upp personliga och långsiktiga relationer med andra motparter. Anledningen till att japanerna uppfattar de personliga relationerna som något viktigt är på grund av deras strävan till att utveckla *amae*. Denna aspekt av japansk förhandlingskultur bidrar till att de är mer intresserade av att investera mer tid och pengar i de inledande och informella mötena.

Ett starkt inslag till att stärka de personliga relationerna bland japaner och utländska motparter är att ge gåvor och att visa artighet till motparten. Detta är något som förekommer frekvent och är ett symboliskt sätt att visa sin strävan efter långa och goda relationer. Att uppträda enligt *decorum*, japanernas uttryck för artighet och gott uppträdande, är även för de utländska parterna en viktig del som bidrar till goda personliga relationer.

Kineserna inriktar sig även de i början av förhandlingsfasen på att bygga upp personliga relationer. Precis som för japanerna är det även viktigt för kineserna att framställa relationer med ömsesidiga beroenden mellan de och motparten. Motsvarigheten till *amae* i Japan är *guanxi*. Gemensamt för förhandlare från Japan och Kina är att dem uppfattar denna fas vara svår för sina utländska motparter. De uppfattar denna fas som långlivad och ett till synes improduktivt skede där parterna inte når några lösningar i någon verklig fråga. Men för

kineserna och andra länder med högkontextuella förhandlingskulturer är detta skede ett viktigt ögonblick som inte får förbises eftersom det då kan lamslå hela processen.

Kineserna använder sig likadant som japanerna av gåvor och artighet för att stärka de personliga relationerna. Gåvor är viktigt för kineserna då detta garanterar en hög kvalitet på relationerna mellan parterna. Att uppträda enligt *li*, kinesernas uttryck för artighet är även för de utländska parterna en viktig del som bidrar till goda personliga relationer.

#### **4.4 Upprätthålla harmoni och undvikande av sociala konflikter**

När det gäller hur man ser på upprätthållandet av harmoni och undvikande av konflikter så finns stora likheter, men också en olikhet, mellan den japanska och kinesiska förhandlingskulturen. Japanerna är väldigt måna om att inte använda ordet ”nej” i förhandlingar. Reaktioner, som från motpartens sida, kan anses vara negativa försöker man att undvika. Istället vill man bevara harmonin i förhandlingsprocessen. Japanerna följer den allmänt erkända kulturnormen om *tatema* och *honne*. Som tidigare skrivet är *tatema* det offentliga uttalandet som används för att bevara harmonin i förhandlingarna. *Honne* är den egentliga meningen som man döljer.

Några liknande kinesiska begrepp som innebär samma sak som *tatema* och *honne* finns inte. Dock innebär detta inte att den kinesiska förhandlingskulturen ser annorlunda på upprätthållandet av harmoni eller på hur man ska uttrycka sig. Kinesiska förhandlare försöker även de att inte använda ordet ”nej” på grund av att man vill bevara motparternas samt sitt eget ”ansikte”. För kineserna är *hanxu* viktigt, det vill säga man uttrycker sig väldigt implicit i förhandlingar.

I Japan är föreställningen om *decorum* nära relaterat till föreställningen om harmoni. I Japan innebär *decorum* att man som människa ska ha ett lugnt beteende, gott uppträdande och vara artig. En kinesisk motsvarighet till japanskans *decorum* är *li*.

När det gäller undvikandet av konflikter försöker japanerna och kineserna lösa problemet på två olika sätt. Japanerna är kända för att inte uppskatta formella förhandlingar. Därför ägnar man stor del till att samla in fakta för att således få reda på problem som kan uppstå vid förhandlingar. På så sätt kan konflikter under förhandlingarna undvikas.

Kineserna använder en annorlunda metod. Direkta och öppna konflikter stjälper de personliga relationerna och orsakar att människor involverade i förhandlingarna förlorar ”ansiktet”. Konflikterna löses och undviks ofta av att man kallar in en medlare som tredje part som båda parterna accepterar och som har en respekterad status.

#### **4.5 Kommunikation - icke-verbala förhandlingar**

För japanerna är de icke-verbala förhandlingarna väldigt viktiga. Att samtala öppet innebär risker för att bli kritiserad men också för att harmonin mellan parterna kan rubbas. Det innebär också att risken för att förlora sitt ”ansikte” blir betydligt större. På grund av dessa faktorer väljer därför japanska förhandlare att så lite som möjligt använda ett verbalt språk och när det sker uttrycker man sig väldigt implicit och de kommer inte med några skarpa invändningar. Istället används det mycket kroppsspråk och gester under förhandlingarna från

japanernas sida. Dessa har stor betydelse för förhandlingen och skapar ofta irritation bland utländska motparter. Japaner är även ofta väldigt hemlighetsfulla i förhandlingar. Man vill gärna inte avslöja sig och framföra sina ståndpunkter innan den andra parten framfört sina ståndpunkter, samtidigt är man återhållsamma och maskerar sina känslor i förhandlingar.

Även för kineserna är det icke-verbala förhandlingssättet något som används flitigt. Kinesernas verbala språk är även det implicit. Indirekta och mångtydiga svar förekommer ofta i förhandlingar. De kommer heller aldrig till saken, man talar svävande. Precis som japanerna visar de heller inga känslor, såsom glädje eller ilska i förhandlingar. Kineserna föredrar även att använda sig av kroppsspråk och gester.

## 5. Förklaring av förhandlingskulturerna

Den japanska förhandlingskulturen och den kinesiska förhandlingskulturen kan förklaras av den japanska, respektive den kinesiska kulturen. Därför är det lämpligt att klargöra vad som menas med kultur. Kultur är inte något konkret, något åskådligt. Det är inte någon handelsvara som ständigt innehas av varje medlem i ett samhälle, inte heller är det en särpräglad sed som kan läras före en resa utomlands. Istället kan kultur tänkas som ett delat sunt förnuft som formar en grupps syn på världen, som gör det möjligt för gruppen att leva tillsammans och överleva i säker omgivning. Tre aspekter av kultur har uppnått generellt godkännande: att kultur inte är en kvalitet av individer utan av samhället där individer är en del; att kultur uppnås – genom socialisering – av individer från deras respektive samhällen; och att varje kultur är ett unikt komplex av utmärkande drag som infogar varje del av socialt liv (Cohen 2002:10ff). Kultur kan definieras som ett komplext system där meningar skapas, delas, och sprids av individer i särskilda grupper (Blaker – Giarra – Vogel 2002:8). Vidare kan kultur förstås såsom allt som är förenligt med vad människan gjort, såsom allt som människor har, tänker och gör som medlemmar av deras samhälle, såsom hur man kommunicerar med varandra, såsom ett system av delade meningar, såsom livet av en grupp människor, eller såsom ett gemensamt tankesätt och språk från där människor utformar sitt handlande (Fang 1999:21f).

Japans förhandlingskultur bestäms av både etniska, historiska och sociala aspekter. Det har uppskattats att 99,8 procent av japanska medborgare härstammar från samma etniska grupp. Historiskt har landet varit isolerat från stora delar av omvärlden och deras inflytande i ettusen-tre hundra år, tills mitten av 1800-talet. Under de sista två hundra åren av den tiden var alla kontakter med utlänningar, förutom annat än i begränsade handelsdistrikt, enligt lagen förbjudna och kunde leda till döden. Konsekvenserna av detta kulturarv har lett till en stark känsla av nationell homogenitet och en djup respekt för värderingar och ritualer tillhörande den japanska kulturen. I dess mest extrema form kan denna starka och unika japanska kulturella känsla ge en föreställning av ett överlägset, misstänksamt och slutet beteende (Sunshine 1990:46) (Bjerke 1998:152). Inte minst avspeglas denna slutenhet i kommunikationen där japanerna ofta är försiktiga med att visa känslor och inte avslöja något i förhandlingar. Vid förhandlingar kan det tyckas att japanerna visar en överlägsenhet ur en rad olika aspekter, men de visar också en starkt befäst mentalitet angående deras isolerade land såsom omringat och sårbart. Denna attityd uttrycks genom olika kraftiga idéer och föreställningar som sätter sin prägel på språket och förhandlingskulturen. Det kan ses i till exempel ett par termer som *uchi* (inre krets, vi) och *soto* (utlänning, de), och i *tatema* och *honne*. Detta hjälper till att förklara varför japanska förhandlare ofta framvisar ett obehag och misstänksamhet mot den yttre omvärlden, och en stor känslighet mot utländska förslag och deras kritik (Sunshine 1990:48).

Konfucianismens intåg i den japanska kulturen har påverkat den japanska förhandlingskulturen. Konfucianismen blev introducerat av kineserna och dess grundsatser är fortfarande idag framträdande som en huvudsaklig del av japanskt socialt beteende. Inte minst har troligtvis den framträdande betydelsen av *decorum* bidragit till förhandlingskulturens utseende. Många iakttagare spårar inspiration av uppbyggnad och funktionalitet inom samtida japanska företag och organisationer till detta artiga kulturarv (Sunshine 1990:48).

Sociologer, filosofer, och antropologer har alla kommenterat den kinesiska kognitiva modellen. Utmaningen för förhandlingsforskare är att tolka kinesernas tillvägagångssätt i förhandlingar i ljuset av denna disciplinära förståelse. Den kinesiska kognitiva modellen reflekterar utvecklingen av språk, religion, filosofi, och reglerna för det sociala livet som bär upp kommunikationen och det mänskliga samspelet i denna kultur (Chen 1994:56).

Det är ingen tvekan om att det kinesiska folket ser världen på ett annat sätt än västerlänningar. Detta är på grund av två självklara skäl: för det första på grund av den grundligt annorlunda arten av det kinesiska språket, och för det andra på grund av den isolering i vilket den kinesiska civilisationen utvecklades. I Kinas långa historia har tre religiösa åskådningar, Konfucianism, Taoism, och Buddhism, influerat samhället. Konfucianismens och taoismens idéer har spelat mer viktiga roller när det gäller formandet av tankeprocesser och social kommunikation. Grunddragen angående förhandlingar är holistiskt tänkande, sökandet efter harmoni, och att finna en mänsklig samverkan (Chen 1994:56). Konfucianismen är en väsentlig sak som har format den kinesiska kulturen och mentaliteten i nästan tvåtusenfemhundra år. Konfucianismen innebär att en individ existerar och är fastställd genom hans relation till andra, dessa relationer är hierarkiskt strukturerade, och en social ordningsföljd är säkerställd genom att varje part visar respekt till kraven i relationsrollen. Det finns fyra huvudprinciper av konfucianismens lära; (1) stabiliteten i samhället är baserat på ojämna relationer mellan människor, (2) familjen är förebilden för all social organisation, (3) moraliskt beteende mot andra består av att man ska behandla andra som man själv vill bli behandlad, och (4) ens uppgift i livet består av att försöka uppnå skickligheter och utbildning, arbeta hårt, inte spendera mer pengar än nödvändigt, vara tålmodig, och uthållig. Dessa grunddrag visar sig tydligt i den kinesiska förhandlingskulturen som till exempel grupporientering, bevarandet av ansikte, betydelsen att skapa personliga relationer, undvikande av sociala konflikter och konfrontationer, upprätthållande av harmoni, och förpliktelse (Fang 1997:19f).

I Kina kan inte bara kulturen bestämma den kinesiska förhandlingskulturen. Det finns fler diskuterande förklaringar som kan förklara den kinesiska förhandlingskulturen. Det kinesiska politiska och ideologiska systemet påverkar förhandlingsprocessen på grund av det sättet i vilket det formar beslutsfattandet. Kännetecknet för att beslutsfattandet är politiskt, socialt, och ekonomiskt har ändrats över tiden. Strategiska direktiv presenteras till formen av ett policyuttrande försedd med generella direktiv på en makronivå ner till sektorer eller lokal nivå. Policyn är inte utformad för att vara vittomfattande utan till att koncentrera på huvudangelägenheter (Chen 1994:52).

Ibland är en policy väldigt vag och mångtydlig, andra gånger kan den inkludera detaljerade bestämmelser. Hursomhelst, får ingen arbeta fram eller implementera beslut i motsats mot policyn. Detta tillvägagångssätt utvecklades av det kinesiska kommunistiska partiet, vilket till stora delar utgjordes av jordbruksarbetare utan tillräcklig utbildning (Chen 1994:52f).

Kännetecknandet av detta tillvägagångssätt är att det gör det möjligt för det kommunistiska partiet i Kina att koncentrera på några få viktiga punkter när som helst. Det behövs inte någon detaljerad kontroll över processen. Det förser en enorm omfattning av handlande för underordnade. Det ger ett fåtal människor absolut makt till att göra strategiska beslut. Det förser ett väldigt flexibelt system när det gäller ändringar av misstag genom att helt enkelt ändra policyn. Det finns inget behov av beslutsfattare att skaffa sig sofistikerad professionell kunskap och inget behov av policyfattare att öppet kommunicera med majoriteten av folket om strategiska val (Chen 1994:53).

## 6. Slutledning

Efter att ha granskat de fem aspekterna som jag valt att fokusera på i den japanska förhandlingskulturen och den kinesiska förhandlingskulturen, har jag kommit fram till följande. Likheterna mellan de två förhandlingskulturerna är påfallande i de flesta avseenden. Dock finns det olikheter mellan förhandlingskulturerna, men bara i en liten omfattning. I alla de fem aspekterna, det vill säga: beslutsfattande, grupporientering, personliga relationer, upprätthållande av harmoni och undvikande av konflikter, icke-verbala förhandlingar och kommunikation, finns det tydliga likheter mellan japanernas och kinesernas beteende. Det är svårt att kategorisera vilken likhet ur dessa aspekter som är viktigare än de andra, jag vill påstå att alla är lika viktiga.

För både japanerna och kineserna är gruppen viktigare än individen. Detta avspeglar sig i att de värderar konsensus under beslutsfattandet och att grupporienteringen är viktig. I både Japan och Kina låter man alla nivåer i det hierarkiska systemet medverka i frågan om att lägga fram förhandlingsförslag och beslut. Det är företaget som ska ta alla beslut och ansvar. När japanska och kinesiska förhandlare möter sina utländska motparter etablerar de sin referenspunkt utifrån företaget och gruppen, inte utifrån sig själv som person.

När det gäller upprätthållandet av harmoni värderas detta i hög grad av båda länderna. *Tatemae*, det offentliga uttalet och *honne*, den egentliga meningen talaren döljer, är två välkända termer som japanerna använder sig utav för att bevara harmonin mellan förhandlingsparterna. I Kina är termen *hanxu*, den implicita kommunikationen, känt för att på så vis bevara harmonin. Japanerna och kineserna är även väldigt måna om att vara artiga, ha ett gott uppträdande, och att bete sig lugnt emot sina motparter i förhandlingar.

Att upprätta personliga relationer mellan parter under den inledande delen av förhandlingsprocessen är det viktigaste för japanerna och kineserna. En anledning till detta beror på att japanerna och kineserna inte vill utsätta sig själv för förödmjukelse och mista sin heder, med andra ord vill man inte förlora sitt "ansikte". Förutom detta är det även viktigt att parterna berör och är beroende av varandra genom skapandet av ömsesidiga plikter och hängivenhet till varandra. Japanernas *amae* och kinesernas *guanxi* är två begrepp som berör detta.

Japanernas och kinesernas sätt att uttrycka sig påminner om varandra. Den icke-verbala kommunikationen med gester och kroppsspråk används av båda ländernas förhandlare. När de talar uttrycker de båda sig väldigt implicit med indirekta och mångtydiga svar. Det visas inte heller några känslor i förhandlingarna, allt för att bevara harmonin och de personliga relationerna.

Den största olikheten mellan de två förhandlingskulturerna är att beslutsfattandet i Kina är hårt förbundet till statlig styrning av statsmakten i landet, så är inte fallet i Japan. Kinesiska förhandlare är tvungna att följa statliga principer som tagits uttryck från marxismen. Detta innebär att kinesiska förhandlare skall försöka att upprätta sina egna grundregler i förhandlingar genom att betona deras förpliktelse till de statliga generella principerna. Som ett resultat av detta förväntas alltid kinesiska förhandlare att pressa sina motparter till att acceptera vissa generella kinesiska principer eller förväntas de nå ett antal delöverenskommelser med motpartens företrädare vilket de är förväntade att acceptera och hålla sig till. Dock visar erfarenheten att om kineserna verkligen vill nå ett specifikt förhandlingsavtal kommer de att bortse från att följa dessa statliga generella principer och nå en konkret uppfattning som i verkligheten inte har något med principerna som de betonade tidigare i förhandlingarna. Detta innebär alltså att de kinesiska förhandlarna bryter mot att



följa de statliga principerna. På så sätt innebär det också att denna olikhet mellan de båda förhandlingskulturerna kanske är på väg att försvinna.

De två andra olikheterna som jag upptäckt är för det första att den kinesiska förhandlingsprocessen är mindre linjär än den japanska förhandlingsprocessen. Kineserna är mer benägna att inta huvudpositioner i flera olika frågor istället för att koncentrera på en fråga i taget, vilket japanerna gör. För det andra försöker japanerna och kineserna lösa problem som kan uppstå i förhandlingar eller undvika sociala konflikter på två helt skilda sätt. Japanerna ägnar stor tid till att samla in fakta för att således få reda på problem som kan uppstå vid förhandlingar. På så vis undviks sociala konflikter. Kineserna däremot undviker problem och sociala konflikter genom att man kallar in en medlare som tredje part som båda parterna accepterar och som har en respekterad status.

Det finns olikheter, om än små, i förhandlingskulturerna. Därför håller jag med de forskare som hävdar att Cohens klassificering är alldeles för generell och bred. Det går inte att klassificera förhandlingskulturerna såsom Cohen har gjort för det innebär att ländernas förhandlingskulturer blir felaktigt konstaterade som identiska.

Den japanska förhandlingskulturen bestäms av både etniska, historiska och sociala aspekter. Uppemot 99,8 procent av den japanska befolkningen härstammar från samma etniska grupp. Historiskt har landet länge varit isolerat från omvärlden och deras inflytande. Som ett resultat av detta kulturarv har en stark känsla av nationell homogenitet och en djup respekt för värderingar och ritualer tillhörande den japanska kulturen även påverkat deras förhandlingskultur. Den allmänt starkt befästa mentaliteten bland japaner angående deras isolerade land såsom omringat och sårbart bestämmer också den japansk förhandlingskultur i form av att förhandlarna är misstänksamma mot den yttre omvärlden, känsliga mot utländska förslag och deras mothugg. Konfucianismen, som blev introducerat av kineserna, har även den bestämt den japanska förhandlingskulturen. Många av dess grundsatser är idag framträdande i japanskt socialt beteende och i japanska förhandlingskulturen.

Den kinesiska förhandlingskulturen bestäms också av den isolering landet haft mot omvärlden i flera tusen år där den kinesiska civilisationen utvecklades. Men framför allt har Taoism, Konfucianism, och Buddhism spelat viktiga roller i fråga om formandet av förhandlingskulturen. I alla de fem aspekterna jag belyst är konfucianismens grunddrag ständigt återkommande. Även andra diskuterande förklaringar kan förklara den kinesiska förhandlingskulturen såsom landets politiska och ideologiska system.

## 7. Referensförteckning

### **Böcker**

Blaker, Michael – Giarra, Paul – Vogel, Ezra, 2002. *Case Studies in Japanese Negotiating Behavior*. Washington D.C: United States Institute of Peace.

Bjerke, Björn 1998., *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. Lund: Studentlitteratur

Cohen, Raymond, 2002 . *Negotiating Across Cultures*. Revised Edition. Washington D.C: United States Institute of Peace Press.

Fang, Tony, 1997. *Chinese Business Negotiating Style – a Socio-Cultural Approach*. Linköping: UniTryck.

Fang, Tony, 1999. *Chinese Business Negotiating Style*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Hodgson, James Day – Sano, Yoshihiro – Graham, John L., 2000. *Doing Business with the New Japan*. Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.

Kinhide, Mushakoji, 1976. ”The Cultural Premises of Japanese Diplomacy”, i Japan Center for International Exchange. (ed.), *The Silent Power*. Tokyo: Simul Press for the Japan Center for International Exchange.

March, Robert M., 1996. *Reading the Japanese mind*. Tokyo: Kodansha International Ltd.

March, Robert M., 1989. *The Japanese Negotiator-Subtlety and Strategy Beyond Western Logic*. Tokyo: Kodansha International Ltd.

Sunshine, Russel B., 1990. *Negotiating for International Development. A Practitioner's Handbook*. Dordrecht: Martinus Nijhoff Publishers.

Wenzhong, Hu – Grove, Cornelius L., 1991. *Encountering the Chinese – a Guide for Americans*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press, Inc.

### **Publikationer och artiklar**

Chen, Derong, 1994. “Three-Dimensional Rationales In Chinese Negotiation”, i Kolb, Deborah M. (ed.), *Negotiation Eclectics*. Boston: Programme on Negotiation, Harvard Law School.

Faure, Guy Olivier, 1998. *The Cultural Dimension of Negotiation: The Chinese Case*.

Fisher, Glen, 1980. “International Negotiation – a Cross-Cultural Perspective” i *Intercultural Press*. Chicago.

Solomon, Richard H., 1987. "Friendship and Obligation in Chinese Negotiating Style", i Binnendijk, Hans (ed.), *National Negotiating Styles*. Washington D.C: Foreign Service Institute U.S Department of State.

Thayer, Nathaniel B. – Weiss, Stephen E., 1987. "The Changing Logic of a Former Minor Power", i Binnendijk, Hans (ed.), *National Negotiating Styles*. Washington D.C: Foreign Service Institute U.S Department of State

### ***Internet***

<http://80-proquest.umi.com.ludwig.lub.lu.se/pqdlink?Ver=1&Exp=10-26-2008&REQ=1&Cert=1Xu3PbBnxTzlrF7ZLHL04vTPSFbjpPSRoP0qt7habI9jgm9Yq4qrPKI%2fi9WCStPl&DID=8765410>