

DET AFFÄRSJURIDISKA HANTVERKET – ARBETET INNANFÖR AVTALSFRIHETENS GRÄNSER

Av David Frydlinger¹

I. INLEDNING

”What does business lawyers really do?” Denna fråga ställde professor Robert Gilson, vid Harvard University, i en sedermera flitigt citerad artikel från 1984.² Frågan är i högsta grad fortfarande relevant och för att förstå den bör dess olika nyanser analyseras närmare. Gilson använder uttrycket ”business lawyers” som om det vore givet vad detta är för något. På svenska skulle vi säga *affärsjurister*, men det är naturligtvis inte givet vilka män och kvinnor som ska anses tillhöra detta släkte. När Gilson ställer frågan menar han jurister som bistår personer eller företag med att skriva och förhandla avtal inom ramen för deras affärsverksamhet. Gilsons fokus ligger här på allt det arbete som jurister utför *innanför avtalsfrihetens gränser*.

Detta gör Gilsons fråga mer än intressant. Ett stort antal jurister arbetar i huvudsak innanför avtalsfrihetens gränser. Samtidigt är det uppenbart att landets nyutexaminerade jurister oftast inte har utbildats för detta arbete. Nyutexaminerade jurister har blivit väl skolade i konsten att lösa juridiska problem, d.v.s. att hitta och argumentera för vad rättsordningen säger i en viss fråga. De har blivit utbildade i avtalsrättens hörnpelare anbud och accept, i fullmaktsläran och ogiltighetsgrunderna och i viss mån också i konsten att tolka avtal med användning av ett antal s.k. metoder – bokstavstolkning, kontextuell tolkning m.m. Men att bistå företag med att skriva och förhandla avtal – vilket en omfattande del av det affärsjuridiska arbetet går ut på – har den nyutexaminerade juristen inte fått lära sig.

Om affärsjurister ställer Gilson således frågan vad de ”egentligen” (really) gör. Gilsons fråga ställs i det samhällsvetenskapliga syftet att förstå affärsjuristens vardagliga verksamhet inom ramen för en vetenskaplig modell. Men även för den som inte har sådana ambitioner infinner sig frågan: om nu affärsjurister inte sysslar med det som lärs ut vid juristutbildningarna, vad sysslar de då egentligen med? Detta är inte bara en teoretisk utan en i hög grad praktiskt inriktad fråga. Den jurist som börjar arbeta vid en advokatbyrå eller vid ett

¹ David Frydlinger är advokat och delägare vid advokatfirman Lindahl, där han är ansvarig för Stockholmskontorets avdelning för telekom, media och teknologi. David har även arbetat som bolagsjurist i flera år.

² Gilson, R., *Value creation by business lawyers: legal skills and asset pricing*, Yale Law Journal, Volume 94, Number 2 December 1984.

företag har hittills i princip inte haft någon litteratur eller annan hjälp för att ta reda på hur detta arbete ska utföras.

I min nyligen utgivna bok ”Det affärsjuridiska hantverket – arbetet innanför avtalsfrihetens gränser”³ har jag försökt råda bot på den brist på litteratur och annan vägledning som försöker besvara frågan vad affärsjurister egentligen gör. Gilsons svar på sin egen fråga är nämligen rent teoretiskt och är dessutom, enligt min mening, felaktigt (om än inte helt). I ”Det affärsjuridiska hantverket” försöker jag på samma gång å ena sidan praktiskt lära ut hur affärsjuridiska uppdrag ska analyseras och hur avtal ska skrivas och förhandlas och å andra sidan ge ett teoretiskt svar på Gilsons frågeställning.

2. VÄRDET AV AFFÄRSJURISTENS TJÄNSTER

För att förstå vad (den kontraktsskrivande) affärsjuristen gör är det lämpligt att fråga sig vad affärsjurister fyller för funktion, d.v.s. vilket existensberättigande affärsjuristen har. Gilsons utgångspunkt är att affärsjuristen endast kan fylla en funktion om den transaktion där affärsjuristen bistår med rådgivning har ett högre värde än om affärsjuristen inte hade involverats. Av olika skäl anser jag att denna utgångspunkt är felaktig, om än inte helt. Detta synsätt förutsätter att det objektivt går att mäta en transaktions värde, vilket jag känner mig tveksam till.

Samtidigt är det naturligtvis nödvändigt att ta sin utgångspunkt i värdet av affärsjuristens tjänster för att hitta affärsjuristens funktion. En tjänst utan en funktion har inget värde och en tjänst utan värde fyller ingen funktion. En tjänst har dock inget värde i sig själv utan måste förstås inom ramen för det utbyte där tjänsten utväxlas mot något annat, t.ex. pengar. Affärsjuristens tjänster ersätts med lön (för bolagsjurister) eller arvode (för advokater eller andra juristkonsulter). Varje utbyte i samhället genomförs för att båda parter i utbytet anser att det som de erhåller i utbyte är mer värt än det som de lämnar ifrån sig. I varje transaktion finns någon form av *mervärde* för båda parter. Ett företag anlitar en affärsjurist och betalar ersättning för affärsjuristens tjänster därför att dessa tjänster bedöms vara mer värda än den utbetalda ersättningen.

Vari består detta mervärde? Svaret på den frågan innehåller nyckeln till såväl den teoretiska som den praktiska frågeställningen vad affärsjurister egentligen gör. Svaret innehåller också nyckeln till möjligheten att vidareutveckla och förbättra affärsjuristens arbete.

3 Frydinger, D., Det affärsjuridiska hantverket – arbetet innanför avtalsfrihetens gränser, Norstedts Juridik 2012.

Mervärdet i affärsjuristens tjänster skapas enligt min mening genom (i) riskhantering och (ii) optimering av kostnader för att genomföra transaktioner. Genom sitt arbete sänker affärsjuristen riskerna för att klientens kommersiella mål med den aktuella transaktionen inte ska uppnås, vilket är det samma som att öka sannolikheten för att de ska uppnås. På så sätt skapas ett värde som bör överstiga värdet av ersättningen. Vidare kan affärsjuristen med hjälp av sina arbetsverktyg och sina erfarenheter effektivisera genomförandet av transaktioner, vilket också har ett värde.

Detta svar på frågan vari mervärdet av affärsjuristens tjänster består är dock alltför abstrakt. För att svaret ska ha något värde för den praktiskt verksamme affärsjuristen behövs en mer konkret beskrivning av hur denna riskhantering och kostnadsoptimering egentligen går till.

3. TRE AFFÄRSJURIDISKA VERKTYG

Affärsjuristens arbete kan beskrivas som ett hantverk där affärsjuristen bistår sina klienter att göra bra affärer – genom att sänka risker och optimera transaktionskostnader. För att utföra detta hantverk har affärsjuristen ett antal ”verktyg” till sin hjälp. Lösandet av juridiska problem är naturligtvis ett sådant verktyg, men endast ett bland fler. Innanför avtalsfrihetens gränser är det tre andra verktyg som är betydligt viktigare. Jag benämner dessa:

- (1) affärsjuridisk analys,⁴
- (2) affärsjuristens avtalsarbete,⁵ och
- (3) affärsjuridisk förhandling.⁶

Dessa tre verktyg består av en avgränsad uppsättning principer och metoder vilka var och en fyller ett specifikt syfte i det affärsjuridiska hantverket. De kan dock inte förstås annat än i relation till varandra. Ur ett annat perspektiv utgör nämligen den affärsjuridiska analysen, avtalsarbetet och förhandlingen tre skilda moment i en *process*, vilket redogörs för närmare nedan.

4. AFFÄRSJURIDISK ANALYS

Den affärsjuridiska analysen har ett mycket specifikt syfte, nämligen att *analysera riskerna för att klientens och motpartens* mål med den aktuella transaktionen inte ska uppnås. Den affärsjuridiska analysen utgör kärnan i allt affärsjuridiskt arbete och inga kunskaper i avtalskrivande eller förhandlingsteknik kan

4 Detta verktyg behandlas i detalj i kapitel 4 av Frydinger, a.a.

5 Detta verktyg behandlas i detalj i kapitel 5 av Frydinger, a.a.

6 Detta verktyg behandlas i detalj i kapitel 6 av Frydinger, a.a.

kompensera för en undermålig affärsjuridisk analys. Analysen består av olika steg, vilka kan delas upp enligt följande:

- (1) förståelse av klientens affär,
- (2) analys och prioritering av risker för att klientens affär inte kan förverkligas, och
- (3) förståelse av motpartens affär och risker.

4.1 FÖRSTÅELSE AV KLIENTENS AFFÄR

Utgångspunkten måste *alltid* tas i klientens affär. Affärsjuristens uppgift är att bistå klienten att göra bra affärer genom riskhantering och optimering av transaktionskostnader och analysen syftar därför först och främst till att förstå klientens affär. Förståelse för klientens affär skapas genom att besvara tre grundläggande frågor om den transaktion (byte av varor eller tjänster) som affärsjuristen ska bistå i: (i) *varför* vill klienten genomföra den aktuella transaktionen, (ii) *vad* vill klienten uppnå genom transaktionen samt (iii) *hur* vill klienten att de kommersiella målen ska uppnås. Det rör sig således om frågor om *orsak, mål* och *strategi*.

Ett företagsförvärv – för att ta ett exempel – genomförs alltid av någon *orsak*. Förvärvets genomförande motiveras av ett behov eller av en upptäckt möjlighet. Det kan röra sig om att det förvärvade företaget har tillgång till patenterad teknik eller nyckelkompetens, har en väletablerad marknadsposition inom vissa kundsegment, utgör en konkurrent som är svår att manövrera bort osv. Klienten har också ett eller flera mål med förvärvet, t.ex. att träda in på en marknad där klienten tidigare inte har verkat, att utveckla en ny produktlinje osv. De flesta mål kan dock uppnås på flera olika sätt och affärsjuristen behöver därför förstå vilken strategi klienten har valt och varför. Ett alternativ till att köpa ett företag är att etablera ett eget och affärsjuristen behöver förstå varför just strategin förvärv har valts.

I många fall framkommer svaret på dessa tre frågor i klientens ”business case”, en term som saknar svensk motsvarighet men som beskriver det kommersiella *beslutsunderlaget* för beslutet att genomföra den aktuella transaktionen. Därför utgör business case affärsjuristens självklara utgångspunkt. En väsentlig del av varje business case är olika former av *kalkyler*, t.ex. produktkalkyler för prissättning, investeringskalkyler eller företagsvärderingar och affärsjurister behöver ha kunskap om sådana kalkyler för att kunna förstå klientens business case.^{7 8}

7 Frydinger, a.a. innehåller i kapitel 3 en genomgång av väsentlig affärsjuridisk företagsekonomi, däribland av ett antal olika viktiga kalkylmodeller.

8 I många fall saknas ett genomarbetat business case, vilket innebär att affärsjuristen måste få svar på sina frågor genom att fråga klienten och efterfråga det som finns av beslutsunderlag.

4.2 RISKANALYS OCH RISKPRIORITERING

Klientens beslutsunderlag – business case – vilar på en stor mängd mer eller mindre outtalade antaganden. Det som kännetecknar alla dessa antaganden är att de måste vara eller bli uppfyllda för att klientens kommersiella mål ska kunna uppnås. Detta innebär att varje gjort antagande motsvaras av en *risk*, d.v.s. en möjlighet att antagandet ifråga inte kommer att uppfyllas.

I ett företagsförvärv gör klienten antaganden om att säljarna äger sina aktier, att det förvärvade bolagets årsredovisningar är korrekta, att bolaget inte gör intrång i någons immateriella rättigheter, att ägarna inte kommer att vidta några väsentliga förändringar i bolagets verksamhet mellan dagen för överlåtelseavtalets undertecknande och dagen för klientens tillträde av aktierna osv. I exempelvis outsourcing-avtal görs antaganden om vilka uppgifter leverantören ska utföra, till vilken kvalitet, vad leverantören ska göra om tjänstekvaliteten understiger överenskommen kvalitet osv.

Varje typ av transaktion innehåller sina specifika antaganden och risker. Samtidigt återkommer många risker i samma typer av transaktioner. Samtliga antaganden och risker kan delas upp i tre huvudkategorier, nämligen:

- (1) antaganden om andras agerande eller underlåtenhet att agera,
- (2) antaganden om fakta, samt
- (3) antaganden om förändrade förutsättningar.

Affärsjuristen bör i den affärsjuridiska analysen gå igenom var och en av dessa kategorier av antaganden. Detta är dock inte tillräckligt. Affärsjuristen måste också ha förmågan att *prioritera* mellan riskerna. Varje risk är en funktion av sannolikheten för riskens förverkligande och graden av negativ påverkan för klienten om risken förverkligas. Risker kan här kategoriseras exempelvis i hög, medel och låg där risken att en komet slår ner på jorden får låg prioritet (förvisso hög negativ påverkan men minimal sannolikhet) medan risken för att en leverantörs priser upphör att vara marknadsmässiga under avtalsperioden (kanske medelstor sannolikhet men hög negativ påverkan) får hög prioritet.

4.3 FÖRSTÅELSE AV MOTPARTENS AFFÄR OCH RISKER

Den affärsjuridiska analysens sista steg är skapandet av förståelse för motpartens affär och risker. Denna analys måste genomföras av primärt två skäl. För det första är det omöjligt att helt och hållet förstå den egna klientens risker om man inte också förstår motpartens mål och drivkrafter. Klientens risker är betydligt mer begränsade om motparten i huvudsak har gemensamma intressen med klienten än om det finns många motstående intressen. För det

andra är det ett faktum att ett avtal bara ingås om båda parter har någonting att tjäna på det. Affärsjuristen måste hjälpa sin klient att skapa ett avtal som skapar hög sannolikhet för uppfyllelse av klientens kommersiella mål. I många fall kräver detta att avtalet skrivs på så sätt att även motpartens kommersiella mål kan uppnås och då krävs också förståelse för dennes affär.

5. AFFÄRSJURISTENS AVTALSARBETE

5.1 AVTALETS SYFTE

Den affärsjuridiska analysen har inget egenvärde. Den utgör endast, den förvisso helt oundgängliga, utgångspunkten för affärsjuristens avtalsarbete. Avtalets syfte är att skapa optimala förutsättningar för förverkligandet av klientens business case. Detta syfte uppfylls genom att i avtalet *förebygga* förverkligandet av risker samt *fördela* risker mellan parterna.

5.2 FÖREBYGGANDE OCH FÖRDELNING AV RISKER

I avtal *förebyggs* risker primärt genom att parternas skyldigheter beskrivs samtidigt som parterna ges negativa och positiva incitament att uppfylla dessa skyldigheter. Risken för att en vara levereras för sent förebyggs genom att leverantören åläggs att leverera en vara med vissa egenskaper vid en viss tidpunkt, åläggs att betala vite vid försening och kanske erhåller en bonus vid leverans före utsatt datum. Risken för att en tjänst levereras med undermålig kvalitet förebyggs genom att tjänstekvaliteten beskrivs i avtalet och att tjänsteleverantören åläggs betala ersättning om tjänsten underskrider angivna nivåer.

Risker *fördelas* mellan parterna genom att avtalet anger vilken part som ska bära kostnaden om en viss risk förverkligas. Antag att ett företag beställer byggandet av en ny produktionsanläggning och att färdigställandet blir försenat. Avtalet kanske specificerar att leverantören ska ersätta beställaren för dennes direkta kostnader med anledning av förseningen. Leverantören bär då risken för förseningen till den del den orsakar direkta kostnader. Ersättning utgår dock inte, i detta exempel, för indirekt skada, vilket innebär att beställaren står risken för t.ex. uteblivna intäktsökningar som kalkylerats med i business caset.

Antag istället att en affärsjurist anlitas för att bistå i ett företagsförvärv. Förhandlingar om sådana förvärv kretsar i hög grad om riskfördelning där parterna arbetar med å ena sidan formuleringar av olika typer av garantier och å andra sidan med begränsningar av säljarens ansvar vid garantibrister. Det finns inget generiskt recept för hur affärsjuristen bör förebygga och fördela risker i sin klients avtal. Hur riskförebyggandet och riskfördelningen ser ut måste nämligen variera beroende på vilken typ av avtal det rör sig om, och framförallt hur viktig den långsiktiga relationen är mellan parterna.

5.3 DEN KONTRAKTUELLA RELATIONENS BETYDELSE FÖR AVTALET

Den amerikanske numera avlidne rättsvetaren Ian Macneil utvecklade den s.k. relationella kontraktsteorin.⁹ Macneil visade bl.a. att avtal kan kategoriseras efter den kontraktuella relationens betydelse för parterna.

I den ena ändan av (relations)skalan befinner sig kontrakt där relationen har liten betydelse för uppnåendet av parternas kommersiella mål. Avtal om köp och försäljning av aktier på en auktoriserad marknadsplats eller köp av varor över Internet förutsätter inte en långvarig och fungerande relation mellan parterna. Även många avtal om företagsförvärv befinner sig i denna ända av skalan eftersom parterna oftast skiljs åt efter förvärvets genomförande, utan andra kvarvarande bindningar än garantiåtaganden.

I den andra ändan av relationsskalan befinner sig avtal där en långsiktigt fungerande samverkan och relation mellan parterna är helt nödvändig för att förverkliga målen med den aktuella transaktionen. Komplexa entreprenadavtal och outsourcing-avtal utgör exempel på denna typ av avtal.

Avtal där relationen har liten betydelse kan sägas ha *låg relationsfaktor* medan avtal där relationen har stor betydelse kan sägas ha *hög relationsfaktor*. Oliver Williamson, som 2009 tilldelades Riksbankens ekonomipris till Alfred Nobels minne, har visat att det i huvudsak är (i) nödvändigheten av transaktionsspecifika investeringar, (ii) graden av osäkerhet i transaktionen och (iii) frekvensen med vilken parterna handlar med varandra som är de viktigaste bestämmande faktorerna för relationsfaktorn.¹⁰

För att kunna fylla sin uppgift är det helt nödvändigt att affärsjuristen från början har relationsfaktorn i den aktuella transaktionen klar för sig. Affärsjuristen måste skriva *effektiva* avtal, d.v.s. avtal som har avsedd beteendepåverkan på parterna. Det är här nödvändigt att förstå att de kontraktuella normer som affärsjuristen författar endast är en av tre kategorier av normer som påverkar parternas beteende. De två övriga kategorierna av normer är *legala* och *sociala* normer. Ett effektivt avtal förutsätter en korrekt anpassning av de kontraktuella normerna till dessa andra kategorier av normer, beroende på relationsfaktor.

Legala normer är naturligtvis rättssystemets normer, vilka ytterst påverkar avtalsparternas beteende genom hot om användning av statliga tvångsmedel för deras genomdrivande. *Sociala normer* är istället allmänt accepterade hand-

⁹ Se t.ex. Macneil, I., *The relational theory of contract: selected works of Ian Macneil*, Sweet & Maxwell 2001.

¹⁰ Williamson, O., *The economic institutions of capitalism*, The Free Press 1985, s. 52 ff.

lingsregler i samhället vilka lever ett liv förhållandevis oberoende av de legala normerna. De mest grundläggande sociala normerna är normer avseende lika-behandling, reciprocitet, autonomi, lojalitet osv. Dessa normer styr parternas beteende både under avtalsförhandlingen (vilket behandlas nedan) och under den pågående avtalsrelationen. Den rättsteoretiska diskussionen om förhållandet mellan rätt och moral arbetar med denna distinktion mellan legala och sociala normer.¹¹

Varje avtal skrivs därför i en kontext av omgivande legala och sociala normer där de kontraktuella normerna, tillsammans med de två andra kategorierna av normer, styr parternas ageranden i förhållande till varandra. För att kunna skriva ett effektivt avtal måste affärsjuristen skriva kontraktuella normer som är anpassade till denna kontext. Denna anpassning har den ovan beskrivna relationsfaktorn som sin utgångspunkt. Som grundregler gäller nämligen att:

- (1) kontraktuella normer i avtal med *låg* relationsfaktor i huvudsak behöver samverka med legala normer, och att
- (2) kontraktuella normer i avtal med *hög* relationsfaktor inte bara behöver samverka med legala normer utan *dessutom* måste vara fast förankrade i sociala normer.

Avtal med hög relationsfaktor har en hög grad av komplexitet. Det rör sig i allmänhet om långvariga avtal där parterna måste agera och interagera på oerhört många olika sätt för att avtalets syfte ska förverkligas. De normer som styr parternas ageranden måste vara kända och förutsebara för parterna för att kunna ha någon effektiv beteendepåverkan. Rättssystemet innehåller i allmänhet abstrakta regler som avser att täcka in ett stort antal situationer och inte de mycket specifika situationer som ofta behöver hanteras i en komplex avtalsrelation. Att skriva kontraktuella normer (d.v.s. avtalsklausuler) för att istället hantera *alla* dessa situationer skulle leda till avtal som är alltför komplexa för att parterna ska kunna överblicka dem. Det *enda* sättet att skriva ett effektivt avtal där relationsfaktorn är hög är därför att förankra avtalet i de sociala normerna avseende skälighet m.m. eftersom dessa normer har förmågan att hantera den mängd olika situationer som måste hanteras.

Trots att grundreglerna ovan gäller är det ett faktum att de flesta affärsjurister skriver *alla* avtal som om de hade låg relationsfaktor. Eftersom affärsjuristen inte kan stifta lag själv innebär detta istället att affärsjuristen försöker sig på uppgiften att skriva kontraktuella normer som ska hantera alla risker som behöver hanteras av parterna under avtalsrelationens fortvaro. Detta får också det

11 Se t.ex. Habermas, J., *Diskurs, rätt och demokrati*, Daidalos 1995, s. 33 ff.

helt förutsebara resultatet att många outsourcing- eller entreprenadavtal lätt blir så komplexa att de ofta inte används av parterna utan endast tas fram för det fall en tvist uppstår. Det säger sig självt att avtalet då inte kan uppfylla sin viktiga uppgift att *förebygga* risker (eftersom avtalet endast används då riskerna redan har förverkligats).

5.4 AVTALETS STRUKTUR OCH NÄRMARE INNEHÅLL

Varje avtal behöver hantera risker kopplade till den specifika affären. Det ena avtalet är ofta därför inte likt det andra.¹² Det går knappast att säga att det finns vissa avtalsklausuler som *måste* finnas med i *alla* avtal. Samtidigt finns det ett antal bestämmelser som *bör* inkluderas i de *flesta* avtal. Dessa bestämmelser är:

1. Parterna
2. Bakgrund
3. Definitioner
4. Transaktionsobjekt
5. Penningprestation
6. Andra åtaganden och villkor
7. Avtalets ikraftträdande och upphörande
8. Sanktioner och andra beteendestyrande avtalsmekanismer
9. Sekretess
10. "Boilerplate"
11. Lagval
12. Tvistlösning

Det finns här inte utrymme att i detalj behandla dessa olika bestämmelser.¹³ Allmänt kan dock sägas att orsaken till att de flesta avtal bör innehålla de flesta av dessa klausuler är att de risker som dessa klausuler är avsedda att hantera faktiskt föreligger i de flesta kontraktuella situationer. I varje avtal om byte av varor eller tjänster föreligger en risk att leverantören/säljaren inte levererar det som köparen har förutsatt i sitt business case. Alltså bör avtalet innehålla någon form av beskrivning av transaktionsobjektet. I de flesta avtal föreligger risker att parterna inte följer sina rättigheter och skyldigheter och varje avtal bör därför redogöra för konsekvenserna av detta, d.v.s. vilka sanktioner som då ska inträda. I de flesta avtal finns specifika risker kopplade till situationer om en oenighet eller tvist uppkommer, varför alla avtal bör innehålla klausuler avseende tvistlösning.

12 Detta gäller naturligtvis inte standardavtal.

13 För en sådan detaljbeskrivning, se Frydinger, a.a., s. 134-169.

Det finns ett antal faktorer som påverkar *hur* de specifika klausulerna avseende t.ex. transaktionsobjektet, penningprestationer, sanktioner och tvistlösning bör utformas. Den viktigaste av dessa faktorer är den i föregående avsnitt diskuterade *relationsskalan*. Avtalsklausuler i avtal med låg relationsfaktor bör ofta formuleras annorlunda än motsvarande klausuler i avtal med hög relationsfaktor. Detta har i viss mån redan behandlats ovan där det framgick att avtal med hög relationsfaktor ofta bör vara mer skäligen än avtal med låg relationsfaktor för att vara effektiva.

Relationsfaktorn bör också direkt påverka valet av t.ex. tvistlösningsklausuler. I avtal med låg relationsfaktor räcker det i allmänhet att ange om tvister ska lösas vid allmän domstol eller vid skiljenämnd. Avtal med hög relationsfaktor bör dessutom innehålla ett antal klausuler som syftar till att förhindra att parterna behöver slita tvisten vid domstol eller skiljenämnd. När en tvist väl har hamnat där tar nämligen relationen i allmänhet allvarlig skada. I syfte att undvika denna risk bör avtal med hög relationsfaktor därför dessutom innehålla bestämmelser om t.ex. medling, eller om specifika kommunikationsprocedurer som måste följas av parterna innan någon väcker talan. Att hålla igång kommunikation och dialog är som bekant ofta ett mycket effektivt medel för att undvika allvarligare tvister.

Även klausuler avseende t.ex. sanktioner måste noga anpassas till den aktuella typen av avtal. Här är det inte bara relationsfaktorn som spelar in, även om denna är viktig även vad gäller sanktioner. Den vanligaste kategorin av sanktioner i avtal är ekonomiska sanktioner, vilka kan formuleras som skadestånd, viten, prisavdrag osv. Ekonomiska sanktioner fyller både en preventiv och en reparativ funktion. Hotet om sanktioner avser att, preventivt, ge parterna negativa incitament att begå avtalsbrott. Om avtalsbrott likväl begås avser de dessutom att åtminstone i någon mån kompensera för den åsamkade skadan. En sanktion som inte påverkar parternas beteende är dock naturligtvis meningslös. Många långvariga leverantörsavtal innehåller vitesbestämmelser vid bristande kvalitetsnivåer där leverantören, som känner till vilka kvalitetsnivåer som leverantören brukar kunna följa, får möjlighet att i förväg kalkylera med att betala vissa summor i viten under kontraktperioden. Dessa summor kan därefter vägas in i leverantörens pris så att intäkterna från tjänste- eller varuleveransen kompenserar för viteskostnaderna. I sådana situationer får den ekonomiska sanktionen ingen beteendepåverkan och affärsjuristen måste istället försöka tillgripa andra typer av sanktioner för att ge leverantören incitament att leverera till önskad kvalitet. *Ett* sådant sätt är att skapa *positiva incitament* för leverantören vid uppnådd kvalitetsnivå istället för negativa incitament vid bristande kvalitetsnivå. Exempelvis kan leverantören erhålla en bonus, viss kontraktsförlängning osv. om de avtalade kvalitetsnivåerna uppnås.

Det ovan anförda syftar endast till att ge några exempel på hur affärsjuristen måste arbeta med varje enskilt avtal. I varje enskilt fall måste affärsjuristen, på basis av den affärsjuridiska analysen och med beaktande av bl.a. var på relationsskalan den kontraktuella relationen befinner sig, författa ett avtal som är effektivt – d.v.s. som kan begränsa och fördela riskerna i avtalet på ett optimalt sätt så att klientens kommersiella mål med avtalet kan uppnås.

6. DEN AFFÄRSJURIDISKA FÖRHANDLINGEN

6.1 INLEDNING

Det tredje mycket viktiga affärsjuridiska verktyget, utöver den affärsjuridiska analysen och affärsjuristens avtalsarbete, är den affärsjuridiska förhandlingen.¹⁴ Det finns en mycket omfattande litteratur om förhandlingsteknik men i princip ingen litteratur som behandlar det specifika för den affärsjuridiska förhandlingen. Det är i allmänhet *prisförhandlingen* som står som modell för böckerna om förhandlingsteknik, vilket innebär att frågor om vem som ska lägga första budet, hur stora eftergifter som ska göras osv. får en central roll. Affärsjuristen förhandlar emellertid i allmänhet inte om priset. Det för parterna önskade mervärdet i avtalet uppstår i relationen mellan värdet av transaktionsobjektet och priset. Som framgått ovan förutsätter dock realiserandet av detta mervärde att en mängd antaganden är uppfyllda. Alla sådana antaganden implicerar risker vilka hanteras i olika avtalsklausuler. I den affärsjuridiska förhandlingen förhandlar affärsjuristen om dessa mervärdespåverkande risker.

6.2 SAKFÖRHANDLINGEN OCH RELATIONSFÖRHANDLINGEN

Fishers och Urys "Getting to yes" har varit ett förhandlingstekniskt standardverk sedan boken kom ut första gången 1981.¹⁵ Även om den affärsjuridiska förhandlingen skiljer sig från prisförhandlingen på viktiga sätt har de fyra grundläggande förhandlingsregler som Fisher och Ury redogjorde för i boken stor relevans:

- (1) skilj på sak och person,¹⁶
- (2) fokusera på intresse och inte position,
- (3) förhandla utifrån objektiva kriterier, samt
- (4) försök att hitta lösningar för ömsesidig vinning.

¹⁴ Se Frydinger, a.a., s. 170-228.

¹⁵ Fisher, R., Ury, W., Getting to yes, Penguin Books 2011.

¹⁶ Fisher och Ury skriver här: "Separate people from the problem". Jag har dock valt att översätta detta med "skilj på sak och person" eftersom detta bättre fångar vad Fisher och Ury menar än "hålla människor och problem åtskilda" eller något liknande.

Den mest centrala av dessa förhandlingsregler är regeln att hela tiden förhandla med utgångspunkt från parternas intressen och inte från en specifik position som endast ger uttryck för detta intresse. ”Interest based bargaining” är numer ett vedertaget begrepp. Denna regel har fått ett så starkt fokus att de andra tre reglerna har riskerat att hamna i skymundan.

Detta gäller inte minst regeln att skilja på sak och person. Denna förhandlingsregel bör dock omformuleras till ett råd om att skilja på *sak* och *relation*. I avsnitt 5 om affärsjuristens avtalsarbete redogjordes för vikten av att affärsjuristen förstår relationsaspekten av det aktuella avtalet. Detta gäller i hög grad också vid den affärsjuridiska förhandlingen. I varje förhandling äger nämligen två parallella förhandlingsprocesser rum på en gång: en som avser själva sakfrågan och en som avser parternas relation. Den skicklige affärsjuristen förstår detta och har förmågan att bedöma när fokus bör läggas på den ena eller andra förhandlingsprocessen.

Förhandlingen innebär att ett utbyte sker. I *sakförhandlingen* byter parterna *rättigheter och skyldigheter* med varandra, vilka sedan blir juridiskt bindande när avtalet väl ingås. Många utbyten är helt reciproka, t.ex. när den ena parten byter ut en skyldighet att hålla avtalets klausuler konfidentiella mot en motsvarande skyldighet från motparten. Andra utbyten i sakförhandlingen är inte reciproka.

Även i *relationsförhandlingen* sker ett utbyte, men inte av rättigheter och skyldigheter utan av *erkännande* eller *bekräftelse*. De som förhandlar är människor och förhandlingen präglas därför i hög grad av människans grundläggande drivkrafter. Den amerikanske psykologen Will Schutz noterade att människan har tre grundläggande psykologiska behov, nämligen behov av att känna sig *betydelsefulla*, *kompetenta* och *omtyckta*.¹⁷ Det rör sig för det första om ett fundamentalt behov av att *tillhöra* och bli erkänd som fullvärdig medlem i gruppen. Detta behov kompletteras av behoven av att, trots gruppstillhörighet, erkännas som kompetent att fatta autonoma beslut samt att känna sig tillfreds med sig själv som person. Olika individer har olika starka behov i de olika delarna.

De många konflikter och spänningar som ofta uppstår i en affärsjuridisk förhandling kan oftast hänföras till att någon av parterna upplever sig som kränkt genom att *inte* ha blivit bekräftad som betydelsefull, kompetent eller omtyckt. Den indignation som en förhandlingspart kan uppvisa om motparten föreslår en förhandlingslösning som upplevs som oskäligen baseras ofta, exempelvis, på behovet av att känna sig betydelsefull eftersom oskäligheten

17 Schutz, W., Den goda organisationen, Natur och kultur 1997, s. 40 ff.

upplevs som ett tecken på att motparten inte erkänner parten som värdig att bli behandlad som en jämlike.

I den viktiga relationsförhandlingen sker således ett utbyte mellan parterna där dessa erkänner eller misskänner varandra som betydelsefulla, kompetenta eller omtyckta. Detta sker således samtidigt som parterna, i sakförhandlingen, byter rättigheter och skyldigheter med varandra. Den skicklige affärsjuridiske förhandlaren har förmågan att växla fokus mellan än den ena och än den andra förhandlingsprocessen i syfte att förhandla fram ett optimalt avtal för sin klients räkning.

6.3 FÖRHANDLINGSFÖRBEREDELSEN OCH FÖRHANDLINGENS GENOMFÖRANDE

Allt annat lika gäller att den part som har förberett sin förhandling bäst också har störst möjlighet att uppnå det önskade resultatet. Trots detta är det ett faktum att många affärsjurister dyker upp vid förhandlingsbordet utan att vara tillräckligt förberedda. Detta kan ha flera orsaker, där bristande förståelse för förberedelsens centrala betydelse och ren prestige¹⁸ torde vara de viktigaste. Den kompletta förhandlingsförberedelsen innehåller följande steg:

- (1) analysera involverade parter och deras intressen,
- (2) analysera de involverade relationerna och deras betydelse,
- (3) analysera förhandlingsstyrka,
- (4) specificera vilka risker som måste förhandlas, i prioritetsordning,
- (5) identifiera alternativa sätt att hantera respektive risk,
- (6) identifiera objektiva kriterier och normer på basis av att förhandla utifrån respektive identifierad risk, och
- (7) sätta upp mål och mental förberedelse.¹⁹

När förhandlingsförberedelsen är klar bör affärsjuristen bl.a. känna till vilka de relevanta aktörerna runt förhandlingsbordet är, vilka ekonomiska och sociala intressen de har, hur (återigen) relationerna mellan parterna ser ut, parternas respektive förhandlingsstyrka, vilka specifika risker som ska förhandlas osv.

¹⁸ Se Frydinger, a.a., s. 182 f där prestige beskrivs som förhandlaren's fiende nummer 1. Den prestigefyllda affärsjuristen fyller inte sin uppgift vid förhandlingsbordet eftersom hans eller hennes behov av att själv bli bekräftad har blivit viktigare än klientens kommersiella mål.

¹⁹ För en detaljerad redogörelse av vart och ett av dessa steg i förberedelsen, se Frydinger, a.a., s. 187-198.

På basis av resultatet av förhandlingsförberedelsen bör affärsjuristen besluta om en *förhandlingsstrategi* tillsammans med sin klient. Återigen är den mest centrala faktorn i detta beslut relationsfaktorn. Vid avtal med hög relationsfaktor måste den relation som kontraktet måste skapa och vidmakthålla för att vara effektivt etableras redan under förhandlingsprocessen. Det är inte möjligt att framgångsrikt förhandla ett avtal *som om* det vore ett avtal med låg relationsfaktor för att sedan, när avtalet är undertecknat, förvänta sig att den kontraktuella relationen ska fungera tillfredsställande, ett faktum som verkar ha undgått inte helt få affärsjurister. Reciprocitet och ekvivalens är, vilket kommer att behandlas närmare nedan, två centrala normer som behöver prägla avtal med hög relationsfaktor, vilket i sin tur innebär att avtalsförhandlingen ofta bör präglas av ömsesidiga eftergifter och en strävan efter balans i parternas rättigheter och skyldigheter.

Avtal med låg relationsfaktor kan istället lämpligen förhandlas betydligt hårdare, t.ex. genom att affärsjuristen intar hårda ståndpunkter och endast gör få och små eftergifter, naturligtvis med beaktande av vad som är möjligt givet klientens förhandlingsstyrka.

Förhandlingens *inledningskedje* är kritiskt för den fortsatta processen. I inledningen har affärsjuristen primärt två uppgifter. För det första måste affärsjuristen etablera en tillit till sig själv som förhandlare hos motparten. För det andra måste affärsjuristen införskaffa mer information om motpartens intressen, business case m.m. eftersom endast en begränsad mängd av sådan information i allmänhet finns tillgänglig under förberedelsefasen.

Hur förhandlingen sedan genomförs varierar från förhandling till förhandling och de olika tillvägagångssätten kommer här inte att behandlas närmare. Affärsjuristen måste ha förmågan att effektivt kunna hantera situationer då oenighet mellan parterna uppstår. I princip kan två olika typer av konflikter uppstå under förhandlingen: positionskonflikter och intressekonflikter. En position är en ståndpunkt som en part intar för att det gynnar ett bakomliggande intresse. Exempelvis kan en kund kräva att få förvärva alla immateriella rättigheter till en utvecklad mjukvara i syfte att tillgodose ett intresse av att kundens konkurrenter inte ska få tillgång till mjukvaran. En positionskonflikt kan ofta effektivt lösas genom tillämpning av Fishers och Urys andra förhandlingsregel: att fokusera på intresse och inte position. Exempelvis skulle en positionskonflikt avseende de immateriella rättigheterna till mjukvaran kunna lösas genom att mjukvaruutvecklare behåller de immateriella rättigheterna till mjukvaran, mot ett åtagande att inte upplåta dem just till kundens konkurrenter.

De flesta konflikter som uppstår under förhandlingen är positionskonflikter. Affärsjuristen måste dock ha förmågan att hantera även intressekonflikter, när sådana uppstår. Det finns fyra huvudsakliga tillvägagångssätt att hantera intressekonflikter: (i) att lämna förhandlingen, (ii) att nyttja förhandlingsmakt, (iii) att parterna gör ömsesidiga eftergifter eller att (iv) nyttja objektiva kriterier och sociala normer. Här kommer endast det andra och fjärde tillvägagångssättet att behandlas.

6.4 FÖRHANDLINGSMAKT OCH SOCIALA NORMER

För att kunna utföra sin uppgift att hjälpa klienter att göra bra affärer måste affärsjuristen ha förståelse för hur världen innanför avtalsfrihetens gränser är beskaffad.²⁰ Inte minst måste affärsjuristen förstå vilka krafter som påverkar och begränsar individers och företags ageranden, såväl under avtalsförhandlingen som under kontraktstiden. Affärsjuristen måste ha förståelse för betydelsen av förhandlingsmakt och sociala normer.

Det medvetet eller omedvetet dominerande synsättet på denna värld är den neo-klassiska ekonomiska teorins beskrivning. Enligt den neo-klassiska ekonomin består marknaden av nyttomaximerande individer och vinstmaximerande företag vilka agerar på basis av fullständig information om priser.²¹ Priserna sätts enligt denna teori av relationen mellan utbud och efterfrågan.²²

På den neo-klassiska marknaden är det den ekonomiska makten som ensamt styr. Den prisbestämmande relationen mellan utbud och efterfrågan är en maktrelation. Detta visas tydligast i fallet av monopol, där ett företag med ensam tillgång till en efterfrågad vara eller tjänst kan nyttja sin ekonomiska makt till att skapa en förmögenhetsförskjutning från kunder till monopolföretaget. Företagens och individernas agerande i egenintresset begränsas, enligt detta synsätt, enbart av andras övermakt och det enda sättet att erhålla fördelar i avtalsförhandlingar är att använda den förhandlingsmakt som finns.

Utan tvekan har parternas förhandlingsmakt stor påverkan i varje affärsjuridisk förhandling och det är viktigt att affärsjuristen dels kan bedöma de olika aktörernas förhandlingsmakt och dels har förmågan att förhandla för sin klients intresse såväl utifrån en starkare som en svagare förhandlingsposition. Alla former av makt uppstår ur asymmetriska beroenderelationer, d.v.s. när en part är mer beroende av den andre. Vid en avtalsförhandling innebär detta att den part som är mest beroende av att ingå det avtal som förhandlas har den svagaste

20 För en mer detaljerad genomgång av detta, se Frydinger, a.a., s. 31-40.

21 North, D., Institutionerna, tillväxten och välståndet, SNS Förlag 1993, s. 37 ff.

22 Anderson, A.M., Bjuggren, P.-O., Ohlsson, O., Industriell ekonomi, SNS Förlag 2003, s. 73 ff.

positionen. För att bedöma denna fråga måste affärsjuristen analysera vilka alternativ som respektive part har till att ingå avtalet. I princip gäller att den part som har bäst alternativ har den starkaste förhandlingspositionen.

Det är dock väsentligt att affärsjuristen inser att ekonomisk förhandlingsmakt inte är det enda som påverkar parternas möjligheter under förhandlingen. En omfattande forskning inom både ekonomisk teori och sociologi har visat att den neo-klassiska teorin i väsentliga delar är felaktig.²³ På marknaden påverkas företagens och individernas agerande inte bara av ekonomisk makt utan även i väsentlig grad av sociala normer. Det är i själva verket de sociala normerna som gör att aktörerna kan bryta sig ut ur den värdeförstörande maktkamp som blir resultatet om alla agerar i enlighet med de premisser som förutsätts i den neo-klassiska teorin.

Under avtalsförhandlingen och sedermera under kontraktstiden är det framförallt sju sociala normer som påverkar aktörernas ageranden: vigilansnormen, autonomi normen, reciprocitetsnormen, lojalitetsnormen, ekvivalensnormen, tillitsnormen och integritetsnormen.²⁴ Det finns inte utrymme att här behandla dessa normer i detalj. Endast några exempel ska lämnas.

Tillitsnormen skapar en social förpliktelse hos förhandlande parter att stå fast vid gjorda utfästelser. Om affärsjuristen i ett skede av förhandlingen, exempelvis, föreslår att dennes klient ska ha en skyldighet att reklamera felaktigheter i levererade varor senast en vecka från mottagandet medför tillitsnormen ett socialt tryck att stå fast vid detta förslag (och inte t.ex. föreslå två veckors reklamations tid) såvida inte något har hänt under förhandlingen som motiverar en förändrad ståndpunkt.

Reciprocitetsnormen skapar istället en social förpliktelse att bl.a. återgälda eftergifter. Om en part, som tidigare har intagit en ståndpunkt i förhandlingen att vite ska utgå vid överträdelse av sekretessklausulen, backar från detta krav, kan det innebära att denna part får ett socialt krav att kräva en motsvarande eftergift av motparten.

Autonomi normen säger att parternas överenskommelse bör ingås på basis av parternas fria vilja och inte genom användning av makt. Samtidigt används förhandlingsmakt naturligtvis i hög grad under avtalsförhandlingar. Denna

23 Se t.ex. North, a.a.

24 Dessa normer kommer också till uttryck i exempelvis avtalsrätten. Se t.ex. Norlén, A., Oskälighet och 36 § avtalslagen, Linköping 2004.

kraftfulla norm skapar dock ett socialt tryck för den starkare parten att *förneka* att förhandlingsmakten nyttjas och att en föreslagen förhandlingslösning är motiverad av legitima skäl.

Den skicklige affärsjuridiske förhandlaren har kännedom om dessa sju sociala normer och har förmågan att använda dem till sin klients fördel under förhandlingen. Om affärsjuristens klient har ett underläge i förhandlingen kan t.ex. autonominormen användas med framgång. Eftersom normen ger den starkare parten incitament att förneka att förhandlingsmakt används kan affärsjuristen efterfråga den starkare partens legitima skäl för en viss ståndpunkt i en sådan utsträckning att den starkare parten tillslut inte har något annat val än att antingen backa från sin ståndpunkt eller, i strid med autonominormen, medge att parten endast försöker nyttja sin förhandlingsmakt. Autonominormen har naturligtvis ingen absolut verkan. Många gånger kommer den starkare parten att öppet medge att den använder sin förhandlingsmakt. Men många gånger kommer denne dock istället, på grund av autonominormens kraft, att välja att backa från sin ståndpunkt. Affärsjuristen måste ha förmågan att använda autonominormen på ett sådant sätt att det senare handlingsalternativet väljs.

7. DET AFFÄRSJURIDISKA HANTVERKETS PROCESS

Som nämnts ovan är de tre affärsjuridiska verktyg som här behandlats naturligtvis inte oberoende av varandra. Istället utgör de tre skilda moment i en sammanhängande process som inleds när affärsjuristen får ett uppdrag av klienten och som avslutas först när uppdraget i sin helhet är genomfört. Varje uppdrag måste inledas med en affärsjuridisk analys, där affärsjuristen skapar förståelse för klientens och motpartens affär och analyserar risker. På grundval av denna analys kan affärsjuristen sedan börja arbeta med det eller de avtal som ska ingås inom ramen för uppdraget. Innan några avtal ingås behöver de emellertid ofta förhandlas. Under den affärsjuridiska förhandlingen kommer affärsjuristen att få information och ställas inför krav från motparten som kommer att förändra riskanalysen och därmed också avtalet.

Den affärsjuridiska analysen, affärsjuristens avtalsarbete och den affärsjuridiska förhandlingen är således oupplösligen förknippade med varandra. Samtidigt gäller olika regler för de tre olika verktygen och affärsjuristen måste behärska vart och ett av verktygen separat för att sedan kunna sammanfoga dem i en process som hjälper affärsjuristens klient att göra bra affärer.

8. DET AFFÄRSJURIDISKA HANTVERKETS EKONOMISKA VÄRDE

Inledningsvis refererades till Ronald Gisons fråga ”What does business lawyers really do?”. Frågan bör som sagt enligt min mening besvaras med utgångspunkt i det värde som affärsjuristen skapar för sina klienter genom sin rådgivning. Utifrån genomgången av de tre affärsjuridiska verktygen affärsjuridisk analys, affärsjuristens avtalsarbete och affärsjuridiska förhandlingar kan konstateras att *riskhantering* utgör ett sammanhållande element i affärsjuristens arbete. Affärsjuristen skapar värde för sina klienter genom att hantera och begränsa riskerna för att klientens business case inte ska kunna förverkligas. Detta är det samma som att öka sannolikheten för att business caset ska kunna förverkligas.²⁵

Affärsjuristens riskhantering består av tre huvudsakliga moment: (i) att fördela risker, (ii) att minimera risken för tvister samt (iii) att reducera risken för legala och regulatoriska kostnader. I denna artikel kommer jag endast att behandla (i) och (ii).


Det mest uppenbara momentet är när affärsjuristen *fördelar* riskerna i avtalet till motparten, vilket minskar klientens egna risker i motsvarande mån. Riskfördelning utgör ett viktigt moment i alla avtal, men framförallt i avtal med låg relationsfaktor. I avtal med hög relationsfaktor kan en alltför obalanserad riskfördelning istället öka klientens risker, eftersom obalanserade avtal löper större risk att leda till oenighet och tvister. Riskhanteringsens andra moment består nämligen i *minimering av risk för tvister*. Detta kan åstadkommas på flera sätt, bl.a. genom att i den mån det är lämpligt med beaktande av relationsfaktorn, författa balanserade avtal.

Affärsjuristen skapar också värde genom att optimera klientens kostnader för att genomföra transaktioner. Affärsjuristens lön eller arvode utgör naturligtvis i sig en kostnad för att genomföra en transaktion. Att *optimera* transaktionskostnaderna innebär inte att minimera dem utan att se till att klienten erhåller maximalt värde för varje spenderad krona. Liksom alla andra nyttigheter omfattas affärsjuristens tjänster av lagen om avtagande avkastning – vid någon punkt börjar värdet för varje ytterligare timme av affärsjuridiskt arbete att sjunka och vid någon punkt kommer värdet av ytterligare riskbegränsningar att understiga värdet av affärsjuristens arvode. Vid någon tidpunkt är det t.ex. inte längre värt att förhandla vidare ett avtal, helt enkelt för att den riskbegränsning som erhålls genom denna ytterligare timmes förhandling har ett lägre värde än affärsjuristens timarvode.

25 För en mer detaljerad genomgång av detta ämne, se Frydinger, a.a., s. 235-250.

Affärsjuristen måste därför alltid utöva sitt hantverk effektivt. Här finns en inneboende spänning i det affärsjuridiska arbetet. Affärsjuristens starka fokus på klientens risker gör att affärsjuristen lätt får en allmänt riskavert inställning, vilket kan gå så långt som att affärsjuristen blir riskhysterisk, och därför försöker hantera även de mest osannolika risker.²⁶ Avtalet blir då ineffektivt eftersom det är ohanterbart. Affärsjuristen upphör dessutom att leverera mervärde till sin klient eftersom värdet av de klausuler som hanterar risker på ett välavvägt sätt inte uppvägs av kostnaderna för att hantera risker som inte alls behöver hanteras. Den skicklige affärsjuristen har förmågan att avhålla sig från överdriven riskhantering för att istället på ett välavvägt sätt optimera sin klients förutsättningar att uppnå sina kommersiella mål.

9. SAMMANFATTNING

Sammanfattningsvis är det således min uppfattning att det som affärsjuristen "egentligen" arbetar med innanför avtalsfrihetens gränser är att skapa mervärde för sina klienter genom att hantera riskerna för att klientens kommersiella mål och strategier i de enskilda transaktionerna inte ska uppnås, vilket alltså är det samma som att öka sannolikheten för att de uppnås. I detta mervärdesskapande arbete använder sig affärsjuristen framförallt av de häri beskrivna verktygen affärsjuridisk analys, affärsjuridiskt avtalsarbete och affärsjuridiska förhandlingar. Dessa verktyg måste användas mot bakgrund av en korrekt förståelse av världen innanför avtalsfrihetens gränser och då framförallt (i) samspelet mellan legala, sociala och kontraktuella normer och (ii) var på relationsskalan som den aktuella avtalsrelationen befinner sig. 

26 Här ligger sannolikt den psykologiska orsaken till många affärsjuristers oförmåga att t.ex. skriva avtal med hög relationsfaktor, eftersom sådana avtal kännetecknas av att många risker inte hanteras i specifika avtalsklausuler.