

JMG

Examensarbete i medie- och
kommunikationsvetenskap

2014-01-10

Institutionen för journalistik,
medier och kommunikation

www.jmg.gu.se



I ARTIGHETENS NAMN

Hur svenska företag upplever sin interpersonella
kommunikation med japanska företag

Författare: Karolina Örsta
Handledare: Bengt Johansson
Kursansvarig: Malin Svenningsson



GÖTEBORGS UNIVERSITET
JOURNALISTIK, MEDIER OCH KOMMUNIKATION

ABSTRACT

TITEL	I artighetens namn – Hur svenska företag upplever sin interpersonella kommunikation med japanska företag
FÖRFATTARE	Karolina Örsta
KURS	Examensarbete i medie- och kommunikationsvetenskap. Institutionen för journalistik, medier och kommunikation, Göteborgs Universitet.
TERMIN	Höstterminen 2013
HANDLEDARE	Bengt Johansson
SIDANTAL	48
ANTAL ORD	19 383
SYFTE	Syftet med uppsatsen är att undersöka hur svenska företag upplever sin interpersonella kommunikation med japanska företag.
METOD	Kvalitativ respondentintervju.
MATERIAL	Sex intervjuer med högt uppsatta personer inom svenska företag som handlar med Japan.
RESULTAT	Respondenterna på de svenska företagen upplever att kulturell bakgrund påverkar kommunikationen med japanska företag. De största skillnaderna är en högre grad av formalitet och hierarki samt språkliga komplikationer. De språkliga differenserna gäller både verbalt och icke-verbalt språk, i form av tystnad och neutralitet hos japanerna. Vad gäller japanska artighetsnormer så följer respondenterna i hög grad den japanska normen. Beteende som upplevs negativa är att tvinga fram beslut samt fysiska gester för uppmuntran. Likheter mellan parterna är främst att de är korrekta, tillbakadragna samt ”renliga”. Resultat som är av relevans för fortsatt forskning är kvinnliga chefers rättframma beteende som skiljer sig från de japanska manliga cheferna samt alkoholkulturens påverkan i sociala sammanhang som är en väsentlig del av relationen mellan företagen. Slutligen kan det konstateras att svensk kultur är så pass individualistisk att tidigare forskning går att applicera på resultaten, även om stereotypa normer inte upplevs så extrema som de många gånger beskrivs inom kommunikationsvetenskapen på internationell nivå.
KEY WORDS	Interkulturell kommunikation, Japan, svenska företag, kollektivistisk kultur, individualistisk kultur, self-construals.

EXECUTIVE SUMMARY

Communication is a vital part of everyday life, and yet misunderstandings occur frequently. Due to an increase of globalization among companies all over the world, intercultural communication is becoming undeniably important. Understanding the complexities of cultural diversities and uncovering the potential consequences of different cultural background are important. The research of this study focuses on Swedish companies' perception of their interpersonal communication with Japanese companies. This is of interest for the field of media and communication due to previous research exposing differences between Eastern, collectivistic, and Western, individualistic, cultures.

Examining how Swedes perceive their communication with the Japanese is emphasized using three theories within the analysis. How to effectively communicate with strangers is the goal of William B. Gudykunst's (2005) *anxiety and uncertainty management theory*, which is one theory applied in the research. He claims that in a meeting with "strangers" uncertainty and anxiety will be present. Between a person from a collectivistic and a person from an individualistic culture the presence of uncertainty is heightened. However, the feeling of uncertainty is considerably lower when the two individuals share the same type of cultural background. Being mindful make it possible to manage these feelings.

The differences between collectivistic and individualistic culture are presented in Min-Sun Kim's (2002) *Non-western Perspectives on Human Communication*. This second theory defines a collectivistic culture's individuals having a high contextual communication style and an interdependent self-construal. They value relationships and status more than individuals from an individualistic culture, who see themselves as unique, with focus on personal values and qualities. The final theory is centered on the differentiation of communication situations. Jens Allwood's (1979; 1985) four types of *interactive communication situations* are used. Allwood exclaims that an individual's awareness is higher in verbal rather than non-verbal communication.

The method used in the research is based on qualitative interviews with high positioned staff within six Swedish companies. These companies are involved in exporting or importing products to and from Japan. The use of interviews was the chosen method because it allows the respondent the ability to speak freely about their personal knowledge and experience. They were able to explain the perception of the communication used between the Japanese company and their own. Utilizing the previously explained theories, three steps of communication were analyzed: Risks taken, reactions made and relationships created. The perceived risks were less than what Gudykunst (2005) foresaw. The main differences between Swedish and Japanese business culture seems to be largely based in formality and hierarchy. Japanese non-verbal communication appears to be very controlled, and speaking directly about the subject at hand is uncommon. Their fear of conflicts is reflected by silence, although, Swedes are known to avoid conflicts as well. This aspect, and the fact of acting as a group as opposed to an individual, can make decisions a long process.

The Swedes' reactions to the differences varies, although, they often accept the Japanese norms of politeness and communication. When they go to Japan, most of them bow; they always bring business cards, and they try to accept the sometimes intimidating Japanese politeness and service. One of the respondents visited a Japanese company in Sweden in the middle of winter. As the Japanese norms follows, the CEO followed them out to their car. When they got into the car, the respondent's Japanese colleague said:

"Drive fast; otherwise he will freeze to death. He can't go back inside until he doesn't see the car anymore."

This instance shows the importance of politeness within the Japanese culture. However, an even larger issue arises when discussing linguistic differences that require repetition and patience. Occasionally the respondents feel as if the two parties are misunderstanding one another. Two things that are said to be avoided and they are: Forcing decisions to be made and "a slap on the

back” as an encouraging gesture when for example reaching an agreement.

After all every relationship require different types of adjustments. The respondents’ perception is that social networks are extremely important to succeed in Japan, and when you get to know a Japanese person it will be a long-lasting relationship. Within the relationship, the communication may vary depending on the gender of the manager. Women tend to be direct and to the point, and can be seen as a bit too offensive according a few of the respondents’ stories. Socializing after work is of great importance in Japan, and alcohol is often a part of it. One of the respondents was telling about other businessmen using the fact that they don’t get as drunk as the Japanese to get information that otherwise wouldn’t have been told. That kind of behavior is regarded as an extremely unethical way of doing business, and will affect the relationship.

There is no doubt that there are communicative differences between Swedish and Japanese cultures. However, it seems like Swedes are closer to collectivistic culture than for example the United States, seen as an individualistic culture. It could be said that Swedes are open to foreign cultures, or maybe that is just how they want to be perceived. Nevertheless, the perceived differences are subtle in comparison to Gudykunst’s research, but it is possible to apply the answers of the respondents into the three theories mentioned above.

For future research it would be interesting to analyze the aspects regarding Japanese female managers, and in regards to their behavior differing from their male colleagues. It would also be interesting to know if the alcohol culture really is as prominent as it is perceived by the all of the respondents. Why isn’t it mentioned in any previous research? The third observation that has no explanation in previous research is the fact that the Japanese accept if someone falls asleep during a meeting. This is just as the alcohol culture not mentioned as a problem by the respondents, rather as a surprising observation. This might however be able to explain by the collectivistic values of harmony in social contexts.

As a conclusion it seems that cultural backgrounds do have an impact on communication. For companies on the international market it is important to take this aspect into account when communicating and negotiating with foreign companies. Through further understanding of each other cultures, it appears that uncertainty and misunderstandings are less prominent.

TACK!

De företag som deltog i intervjuerna, utan er hade inte denna studie gått att genomföra. Er insats är guld värd!

Bengt Johansson för god handledning under arbetets gång.

Vänner och familj som tagit sig tid att läsa och kommentera uppsatsen.

INNEHÅLL

1. INLEDNING	1
2. PROBLEMATISERING	1
En globaliserad värld	1
Med sikte mot Japan	2
Interkulturell kommunikationsforskning – en bristvara?	2
Hur kommunikation upplevs	3
3. TEORI	4
Kommunikation som begrepp	4
Sätt att kommunicera	4
Organisationskommunikation	4
Organisationskultur	5
Interkulturell kommunikation	5
Individualistiska och kollektivistiska perspektiv	5
I mötet med en främling	7
Kommunikationssituationer	7
Två kulturer	8
Japansk kommunikationskultur	8
Svensk kommunikationskultur	9
Likheter och skillnader	9
Kritik mot kultur som påverkansfaktor	10
TrippelR som modell för analys	10
4. SYFTE	12
5. FRÅGESTÄLLNINGAR	12
6. METOD	13
En studie tar form	13
Kvalitativ intervju som metod	13
Varför kvalitativ metod?	13
Intervjuguide skapas utifrån existerande teorier	14
Avgränsningar i arbetet	14
Urval av respondenter	14
Kontakta respondenter	15
Intervjuerna	15
Intervjutillfället	16
Urvalets påverkan av resultatet	17

Förberedelse för analys	17
Kritiska faktorer som påverkar arbetet	17
7. RESULTAT OCH ANALYS	18
Kultur spelar roll	18
Formella som få – att göra ett första intryck	18
Språkliga skillnader	19
Gruppen för talan	20
Position och senioritet i en hierarkisk kultur	20
Svenskar och japaner – inte så olika ändå	21
Summering – Ritualernas betydelse	22
Hantera kulturella normer	22
Hälsa utan hand, men två för visitkorten	22
Gåvor till värden	23
Artighet stavas service	23
Hantera skilda åsikter	24
Att bryta normen	25
Summering – Anpassning efter situation	26
Underhålla relationen	26
Mötet mellan två kulturer	26
Att skapa en kontakt	27
Kvinnliga chefer	27
Ökad procenthalt minskar avstånden – eller?	28
När fogarna knakar	29
Gammal kärlek rostar aldrig	30
Summering - Med blicken mot öst	30
Sammanfattning	31
8. SLUTSATS	34
Teoretisk återkoppling	34
Diskussion	36
Kulturell eller individuell påverkan	36
Förslag till svenska företag	37
9. LITTERATURFÖRTECKNING	38
Övriga källor	40
BILAGA 1 - Intervjuguide	41

1. INLEDNING

Kommunikation är en evig process. Att kommunikation förekommer i all kontakt människor emellan betyder inte att den alltid fungerar. Osmo Wiios lagar från 1978 konstaterar tvärtom att kommunikation ofta misslyckas:

*Kommunikation misslyckas oftast - utom någon enstaka gång då det kan betraktas som en ren tillfällighet.
Om kommunikationen kan misslyckas - så misslyckas den.
Om kommunikationen inte kan misslyckas - så kommer den förmodligen att misslyckas i alla fall.
Om kommunikationen verkar lyckas på önskat sätt - så måste den ha lyckats på ett sätt som inte var tänkt.
...(Wikipedia).*

Dessa nedslående argument är bara början, men beskriver hur svåruppnåelig god kommunikation kan vara. Nog har alla haft en diskussion med någon som inte verkar begripa vad man vill förmedla. Lägg till att personen i fråga har vuxit upp på andra sidan jordklotet, med annorlunda värdegrunder och referensramar. Faktum är att ni inte ens talar samma språk. Troligen skulle Wiio inte ha några högre förhoppningar om att denna kommunikation når fram på avsett sätt. Likväl är interkulturell kommunikation vanlig i dagens samhälle. Vi reser mer än någonsin och exportmöjligheterna ökar med öppnare gränser samt effektiva kommunikationsmedier såsom Internet och mobiltelefoner. Praktiska medel för att kommunicera internationellt finns tillhanda, men på slutdestinationen blir mötet med den andra kulturen en chock.

För ett svenskt företag handlar inte internationell expansion enbart om att frakta produkten. Det innebär också kommunikation med annorlunda kulturer. Hur förhåller man sig till de kulturella skillnaderna i mötet mellan två företag? Med utgångspunkt i svenska företag undersöker denna studie upplevelsen av den interkulturella kommunikationen mellan svensk och japansk kultur.

2. PROBLEMATISERING

EN GLOBALISERAD VÄRLD

Vi lever i en globaliserad värld och kan enkelt transportera oss mellan olika länder. Allt fler svenska företag expanderar på global nivå, vilket syns på Sveriges BNP¹ där export har ökat till 50 procent av BNP jämfört med 30 procent under 1990-talet (Institutet för näringslivsforskning).

Trots att Internet praktiskt underlättar internationell handel och kommunikation kan kulturkrockar innebära att kommunikationen inte når fram på det sätt som var avsett. Detta gäller för alla kulturer, språk och nationaliteter (Leininger 1997:261). Informationen blir tillgänglig via mediernas globalisering, men det innebär inte att förmågan att motta och tolka informationen har förenklats (Hofstede et al. 2011:475). Kulturkrockar uppstår när en person möter värderingar som inte sammanfaller med inlärd beteenden. Det kan vara svårt att se vilka värderingar som ligger bakom de upplevda skillnaderna, vilket kan leda till osäkerhet (Hofstede et al. 2011:466). Därför behövs kunskap om motpartens kultur. Först då kan kulturkrockar hanteras och en god interkulturell kommunikation uppnås (Hofstede et al. 2011:485).

En definition av kultur är ”en process under ständig utveckling som formas av interna och externa krafter. Den ger människorna inom kulturen referensramar för accepterade beteenden, värderingar och är identitetsskapande” (Hopper 2007:40f.). Dessa referensramar växer fram över tid och syns till exempel inom företag, vilket påverkar de anställdas beteende. Därför behövs i mötet mellan olika länders organisationer en förståelse och anpassning gentemot varandras kulturer (Hofstede et al. 2011:43f.).

¹ BNP står för bruttonationalprodukt. Det sammanlagda värdet av de varor och tjänster för slutlig användning som har producerats i ett land för marknaden och för den offentliga sektorn under en period, vanligen ett år (Nationalencyklopedin).

MED SIKTE MOT JAPAN

Utifrån insikten att kommunikation är komplicerad kan olika kulturell bakgrund komplicera det ytterligare. En uppdelning mellan länder i öst och väst gjordes under mitten av 1900-talet av den amerikanske forskaren Edward Hall som etablerade begreppen hög- och lågkontextuell kultur. Kulturer med högkontextuell kommunikativ stil, som Japan, tenderar att tala runt ämnet. Lyhördhet och subtila toner i talet är viktiga. Lågkontextuella kulturer, som Sverige, talar i motsats till detta ofta rakt på sak – det väsentliga är att informationen når fram. (Larsson 2010:65 f.).

Kulturell bakgrund påverkar även anställda inom organisationer. Kvantaliani och Kliminas studie om ett svenskt företag som handlar internationellt beskriver en skillnad i lågkontextuell europeisk och högkontextuell asiatisk kommunikation. Medan européer tenderar att tala om vad de vill och sedan bakgrunden eller anledningen, gör asiater tvärtom (Scollon, R & Scollon 2001 i Kvantaliani & Klimina 2011:3). I förhandling med asiatiska företag finns exempel på svenska och kinesiska företag, där kineser i större utsträckning använder kroppsspråk, tystnad och eftertänksamhet i kommunikationen, medan svenskar är rättframma och sakliga (Holt et al. 1997).

En japansk modell, som svenska företag har försökt att implementera, är lean produktionsmodell. Lean präglas av standardisering, ständiga förbättringar samt att göra ”rätt från början” (Olsson & Oudhuis 2011). Introduktion av lean i svenska företag skapar problem eftersom organisationskulturerna är alltför olika. Svenskarna är ofta självgående och tar initiativ, medan den japanska modellen kräver följsamhet och uppdelade arbetsuppgifter. Således skulle denna problematik kunna vara sann även vid interkulturell kommunikation med japanska företag, eftersom det kräver en förståelse för skillnader i kulturella normer.

INTERKULTURELL KOMMUNIKATIONSFORSKNING — EN BRISTVARA?

Inom internationell forskning finns den amerikanske kommunikationsforskaren William B. Gudykunst som en av pionjärerna sedan 1980-talet i ämnet. Han menar att den interkulturella kommunikationsforskningen varit väl avgränsad, subjektiv och bedrivits i alltför långsam takt (Gudykunst 2005:25 f.). Min-Sun Kim har beskrivit interkulturell kommunikation från ett österländskt perspektiv. Detta till skillnad från det amerikanska perspektiv som ofta speglar kommunikationsforskningen. Hon beskriver bland annat skillnaderna mellan kollektivistiska och individualistiska kulturer utifrån begreppet *self-construals* från Markus och Kitayama (1999 i Kim 2002). Andra framstående forskare inom fältet är Young Yun Kim, Gerry Philipsen och ur ett organisationsperspektiv kan Geert Hofstede nämnas. Inom organisationskommunikativ forskning finns i Sverige Mats Heide med flera (2012), som bland annat förklarar att organisationskulturerna påverkar individerna, medan Hofstede med flera (2011) menar att nationella kulturer påverkar dem desto mer. Vidare har det på internationell nivå gjorts studier som jämför organisationskulturer i USA, Ryssland, Kina och Japan utifrån individualistiska och kollektivistiska kulturer samt om ekonomin är kapitalistisk eller socialistisk. Resultatet visar att det krävs förståelse och koordinering av kulturella värden eftersom kulturell påverkan är för stark för att förbises (Holt et al. 2010). Ur ett lingvistiskt perspektiv har interkulturell kommunikation behandlats av Jens Allwood (1979; 1985), som menar att förståelse för kulturella skillnader och likheter i kommunikationen minskar risken för missförstånd.

Inger Larsson (2010:77) nämner tre svenska avhandlingar inom ämnet interkulturell kommunikation: Per Lundberg gick 1991 igenom teoretiska modeller inom ämnet, Nataliya Berbyuk såg 2008 på ämnet från ett patientperspektiv inom vården och Cheryl Marie Cordeiro-Nilsson skrev året därpå om svenskt ledarskap i Singapore. Larssons avhandling *Att bygga broar* visar att nationella kulturer påverkar interkulturell kommunikation, men den kan även ha sin rot i yrkesidentitet och lokala kulturer.

På universitetsnivå finns uppsatser inom interkulturell kommunikation främst ur ett marknadsperspektiv. Vid Göteborgs Universitet finns flera exempel såsom Sternermark Peterséns (2013) undersökning om påverkan av engelska som andraspråk inom den globala företagsvärlden. Att ökad kunskap om kultur minskar risken för konflikter inom globala företag var resultatet av

Alnashis (2012)undersökning om interkulturell kompetens bland ledare i amerikanska företag. Hur svenska affärsmän upplevs av danskar behandlades i Bo Holm-Christiansens masteruppsats (2010) som visar att svenskar upplevs som förhållandevis kollektivistiska gällande beslutsfattande (Holm-Cristiansen 2010:45). Uppsatser som behandlar Japan har däremot andra infallsvinklar än denna studie syftar till. Vid intresse för mer marknadsinriktad interkulturell kommunikation gentemot Japan finns Habberstad (2011), Bigsten (2004) och Naidoo (2011). För mer insikt i relationen mellan Sverige och Kina har både Qiu & Wang (2010) samt Guan (2010) fått fram resultat som delvis kan appliceras på Japan, eftersom båda länderna anses lågkontextuella och kollektivistiska.

Det finns således teorier som beskriver kulturella skillnader, och hur dessa bör hanteras. Kvantaliani och Kliminas uppsats om ett svenskt företags internationella relationer närmar sig vad denna uppsats syftar till att belysa. Den når inte ända fram eftersom den inte behandlar relationen mellan bara två kulturer. Denna uppsats syftar istället till att se på hur skillnader mellan två olika kulturer upplevs av individer inom svenska företag. Av praktiska skäl har Japan valts som jämförelse eftersom dess kultur skiljer sig från den västerländska individualistiska kulturen. Samtidigt har japaner och svenskar många gemensamma nämnare, vilka beskrivs i teoridelen av denna uppsats.

HUR KOMMUNIKATION UPPLEVS

Utifrån situationen på världsmarknaden, en ökad globalisering och studier som gjorts inom interkulturell kommunikation, finns det ett behov av modern forskning från ett skandinaviskt perspektiv.

Med tanke på Larssons (2010) konstaterande att det inte finns särskilt mycket svensk interkulturell forskning vore det intressant att utveckla denna del av forskningen. Genom att använda etablerade teorier tillsammans med uttalanden från svenska företag leder detta ett steg i rätt riktning. Även om det finns likheter inom europeisk kultur är variationen inom regionen så stor att en svensk kan uppfatta japansk kultur på ett annorlunda sätt än vad en tysk gör. Hur skillnader bemöts kan givetvis bero på svenskens kulturella bakgrund men påverkas även av personlighet och organisationstillhörighet. Finns det framgångsrika strategier för att hantera de kulturella skillnaderna mellan svenska och japanska företag?

En studie av detta slag kan bidra till hur internationell kommunikation fungerar i en vidare kontext. Tanken är att studien ska kunna användas av dem som vill ha insikt i kommunikation med japanska företag, men också vilka anpassningar som krävs i handel med företag som har en annan kultur och språk än ens eget. Med utgångspunkt i detta vill jag studera hur svenska företag upplever sin interpersonella kommunikation med japanska företag, vilka skillnader som upplevs och vilka svårigheter de stöter på.

3. TEORI

Eftersom målet med studien är att undersöka hur svenska företag upplever sin kommunikation med japanska företag kommer först de teoretiska ramarna som är värda att beakta för en god analys av resultatet att presenteras. Denna studie behandlar kommunikation mellan organisationer samt interkulturell kommunikation, vilket osökt leder till frågan: Vad är kommunikation och hur påverkas den av kulturer?

KOMMUNIKATION SOM BEGREPP

Kommunikation är en process mellan minst två människor där målet är att skapa förståelse kring ett innehåll, även om så inte alltid blir fallet. Själva processen kallas alltså kommunikation, medan innehållet är information. Ordet kommunikation kommer från latinets *communicare* vilket kan översättas med ”att göra gemensamt”. Det finns flera nivåer av kommunikation, såsom intrapersonell, interpersonell, grupp samt organisations- och samhällsnivå (Heide et al. 2012:25f.). I denna studie ligger fokus på interpersonell kommunikation, som sker mellan två personer.

James Carey (2009 i Heide et al. 2012) förklarar kommunikation som att händelser och handlingar skapar gemenskap och ett delat synsätt. Genom dialog sätts ord på saker och ting, vilket innebär att människor i kommunikationen bygger en *social verklighet* som innehåller kunskap, identitet, relationer och betydelser. Dessa kan delas med andra inom samma grupp eller vara individuell. Det påverkar i sin tur tankesätt och beteendemönster och skapar en social verklighet (Heide et al. 2012:33).

Sätt att kommunicera

För att kommunicera behövs någon typ av medium, vilka Bruhn Jensen (2002 i Heide et al. 2012:161) delar upp i tre typer: Människor (verbalt och icke-verbalt språk), massmedier och nätverksmedier. Allwood beskriver människans främsta medier, vilka grupperas på följande sätt:

1. Produktion av ljud
 2. Kroppsrörelser, som huvud, ansikte, axlar, armar, händer och fötter
 3. Kläder och smycken
 4. Bild och skulptur
 5. Beröring
 6. Produktion av lukter och smaker
- (Allwood 1979:2).

Produktion av ljud kan översättas med ”verbalt språk”, medan kroppsrörelser, intonation och rytm i talet är ”ickeverbal” kommunikation. En skillnad mellan verbal och ickeverbal kommunikation är medvetenheten kring vad som sägs, då kroppsspråk och sättet att tala många gånger är omedvetet. Vilka beteenden som är socialt accepterade varierar mellan olika länder (Allwood 1979:3f.). Ett exempel är att svenskar tar i hand, medan japaner har som tradition att buga inför varandra.

ORGANISATIONSKOMMUNIKATION

”Kommunikation är en grundförutsättning för att organisationer överhuvudtaget ska kunna skapas, existera och utvecklas” (Heide et al. 2012:15).

Detta citat från Heide, Johansson och Simonsson får lägga grunden för hur balansen mellan kommunikation och organisation beskrivs i denna studie. Utan fungerande kommunikation finns ingen fungerande organisation, ändå prioriteras sällan kommunikationsfrågor (Heide et al. 2012:15ff.). Denna studies grundtanke kring organisationskommunikation är att den i viss mån

påverkar samtliga processer inom en organisation. Samma angreppssätt har Heide med flera och beskrivs av Deetz (2001 i Heide et al. 2012:63) som ett *särskilt sätt att beskriva och förklara organisationsprocesser*.

Hur kommunikation tolkas är subjektivt. Den kan ses som en social konstruktion baserad på erfarenheter som leder till vissa värderingar och beteenden. Detta fenomen kallas för ett tolkande perspektiv och har bland annat beskrivits av Phillip Tompkins (1984 i Heide et al. 2012) som menar att kommunikationen bygger upp organisationen snarare än tvärtom (Heide et al. 2012:92f). Målet inom det tolkande perspektivet är att undersöka hur samtal, historier samt ritualer skapar och upprätthåller en subjektiv verklighet. Liksom denna studie syftar det tolkande perspektivet inte på att ta fram generell, objektiv kunskap, utan fokuserar på beskrivningar av subjektiva erfarenheter (Heide et al. 2012:95).

Organisationskultur

Inom ämnet organisationskommunikation finns flera teorier gällande kultur inom organisationer, varav en är särskilt intressant för denna studie. Anthony Giddens utvecklade begreppet *strukturering* där samhällsstruktur och situationer i arbetslivet påverkar den subjektiva tolkningen av en situation. För denna studie är det intressant eftersom det visar att samhälle och vardag påverkar hur en person eller organisation tolkar händelser. Det skulle till exempel kunna betyda att en japansk organisation utgår från sina tolkningar av verkligheten, men den verkligheten inte nödvändigtvis överensstämmer med det svenska företags upplevda verklighet. Kulturen kan ses som ett system med gemensamma värderingar eller samverkansmönster inom en grupp. Bang (1999) förklarar det på följande vis:

“Organisationskultur är en uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden” (1999:24 i Heide et al. 2012:47).

Kulturen inom en organisation påverkar de anställdas agerande. Tillhörigheten inom en organisationskultur är i högre mån självvald än den nationella kulturidentiteten (Hofstede et al. 2011:73), vilket gör att organisationskulturer i mindre grad påverkar en persons beteende och värderingar än vad den nationella kulturella identiteten gör. Om organisationskultur består av gemensamma värderingar och om kulturen, i form av normer och tolkningar av situationer, påverkar kommunikationen, borde det rimligen finnas behov av anpassning av kommunikationen mellan svenska och japanska företag.

INTERKULTURELL KOMMUNIKATION

Som fenomen har interkulturell kommunikation funnits lika länge som människan. Däremot startade forskning om detta fenomen inte förrän under andra hälften av 1900-talet. Allwoods definition av interkulturell kommunikation (1985:4) är:

”Överföring av information på olika nivåer av medvetenhet och kontroll mellan människor med olika kulturell bakgrund, där olika kulturell bakgrund innefattar både nationellt kulturella olikheter och olikheter som till exempel ges av deltagande i de olika verksamheter som finns inom en nationell enhet.”

Individualistiska och kollektivistiska perspektiv

Många gånger alienerar vi de kulturer vi inte själva tillhör. Det har Min-Sun Kim (2002) beskrivit i *Non-western Perspectives on Human Communication*, där hon redogör för att många kommunikations-teorier grundas utifrån ett individualistiskt, västvärldsinspirerat synsätt. Hon använder ett annorlunda angreppssätt på interkulturell kommunikation och vilka tolkningar som görs av denna. För en beskrivning av *jaget* använder sig Kim av Kitayama och Markus teori om *independent self-construals* och *interdependent self-construals*. För att förenkla läsningen har jag valt att översätta

independent self-construals till *självständig självdefinition* och interdependent self-construals till *ömsesidigt beroende självdefinition*. Ömsesidigt beroende självdefinition betonar tillhörighet och relationer som ofta ses i kollektivistiska kulturer. I Ostasien grundar sig de subjektiva referensramarna ofta på buddhism, taoism och konfucianism, vilket i högre grad premierar relationer där gruppen eller kollektivet står i centrum. Dessa kulturer betraktar *jaget* som en del av gruppen och självständighet är inte detsamma som att vara unik. Istället är strävan efter ömsesidigt beroende självklart i sociala sammanhang (Kitayama & Markus 1999 i Kim 2002:15).

Något som skiljer ömsesidigt beroende från de självständiga är inkonsekvensen mellan attityd och beteende. Iwao (1988 i Kim 2002:80) visar att kollektivistiska kulturer kan bete sig annorlunda, i förhållande till deras egentliga attityd, för att bibehålla harmoni i en social kontext. Det är viktigare att behålla en god relation än att säga emot, eftersom det skulle anses okänsligt. (Kim 2002:80). En persons faktiska känslor av en handling är ointressant (Triandis 1989 i Kim 2002:80) och därför är återhållsamhet högre värderat än självhävdelse (Markus & Kitayama 1991 i Kim 2002:80). Självständighet innebär att stå för sina åsikter utan att beröva andra sina och ses inom individualistiska kulturer som social kompetens. Förmågan att diskutera har i årtusenden setts som något positivt bland västvärldens ”självständiga” individer (Kim 2002:54). De ses som tävlingsinriktade, risktagare, beslutsfasta och ledande och tenderar att premiera självständighet i högre grad än människor i kollektivistiska kulturer. I motsats ses ömsesidigt beroende människor som samarbetsvilliga, avstår från onödiga risker och gärna leds av andra (Kim 2002:45ff.).

Från ett individualistiskt perspektiv är konfrontation att föredra framför undvikande. Bland ömsesidigt beroende fungerar ett undvikande beteende eftersom förståelse bottenar i delade perspektiv och förväntningar, vilket visar på respekt för motparten. Kompromisser, integration och undvikande av konflikter upprätthåller en harmoni i relationen. Det kan även kopplas till önskan att inte ”tappa ansiktet”, en neutral min stör inte balansen (Kim 2002:62ff.). Likaså kan man ur ett kollektivistiskt perspektiv dra en *vit lögn* för att behålla den sociala harmonin. Generellt sett tenderar vi att tro på andra människor. Från ett ömsesidigt beroende perspektiv är den vita lögnen inte negativ om den gynnar gruppen. I motsats har den självständige lärt sig att alltid tala sanning, oavsett konsekvenser. Ångest inför att vilseleda någon med en vit lögn förekommer där oftare, eftersom det är lika med egoism, vilket påverkar *jaget* negativt. (Kim 2002:111ff.).

Den kollektivistiska kulturens individer fokuserar på relationer och har en högkontextuell kommunikativ stil. Det innebär att de snarare talar kring ett ämne än att gå rakt på sak, eftersom det kan ses som offensivt. De använder i högre grad icke-verbal kommunikation för att få fram sitt budskap. De individualistiska individerna värdesätter i högre grad personliga kvaliteter och använder en lågkontextuell kommunikativ stil. (Gudykunst 2005:433). En fråga kan variera på följande sätt:

”Med tanke på att saken förefaller som sådan ... föreslår jag att...” (Högkontextuellt förslag).

”Jag föreslår att ... med tanke på att...” (Lågkontextuellt förslag).

Personer från en lågkontextuell kultur kan finna det inlindat och defensivt att inte rakt ut uttrycka sin åsikt, medan denna typ av meningsbyggnad är normen för en person från en högkontextuell kultur. Nedan följer en tabell som sammanfattar begreppen ovan:

Kultur	Kollektivistisk kultur	Individualistisk kultur
Syn på sig själv	Ömsesidigt beroende självdefinition	Självständig självdefinition
Kännetecken	Gruppen, relationer och status i fokus	Individen är unik, värderingar och personliga kvaliteter i fokus
Kommunikativ stil	Högkontextuell	Lågkontextuell

En sammanställning av skillnaderna mellan kollektivistisk och individualistisk kultur.

I mötet med en främling

En av pionjärerna inom inomkulturell kommunikation är William B. Gudykunst (2005) som under årtionden utvecklat *Anxiety/Uncertainty Management Theory*, där hantering av ångest och osäkerhet inför kommunikationssituationer ska leda till effektivare kommunikation. Här följer en kort förklaring till de begrepp som används i teorin:

Främlingar befinner sig fysiskt nära, men har annorlunda värderingar och beteendemönster.

Osäkerhet uppkommer vid osäkerhet om hur främlingar förväntas reagera i en viss situation.

Ångest är känslan osäkerhet leder till i all typ av kommunikation.

Närvarande innebär att vara mentalt öppen för ny information om främlingar.

(Gudykunst 2005:285ff.).

Upplevelsen av osäkerhet blir högre vid möten med människor från främmande kulturer. Detta leder till ångest på grund av risker eller rädslor för en viss reaktion från motparten. Dessa kan sammanfattas i fyra punkter:

1. Risken att bli dömd av den främmande kulturen.
2. Risken att dömas av inhemska vänner.
3. Risken för negativa reaktioner i beteendet hos motparten från den andra kulturen.
4. Risken för att den egna självbilden ska rubbas i okända situationer.

(Gudykunst 2005:286ff.).

Ju högre nivå av ångest, desto mer fokus ligger på förväntade beteenden eller förutfattade meningar, vilket ofta speglar stereotyper. Därför bekräftas stereotyper snarare än att öppna för nya tolkningar (Gudykunst 2005:289f.). Främlingar kategoriseras i högre grad än de inom gruppen. Det är ett naturligt beteende, men negativa förväntningar ökar nivån av ångest medan positiva förväntningar minskar den. Kategorisering sker utifrån en gruppstillhörighet. De Gudykunst beskriver som främlingar kan tänkas kategorisera sin motpart utifrån vissa egenskaper. För att förstå främlingen krävs en förståelse för egenskaper som vägleder dennes beteende (Gudykunst 2005:298f.). När relationen utvecklas blir kommunikationen mer personlig, vilket innebär färre kulturella komplikationer. För att uppnå bättre förståelse underlättar det att tala motpartens språk (Gudykunst 2005:302f.).

Ju bättre informationen tolkas, ju mer eftersöks alternativa förklaringar till främlingars beteende. Sättet att se på främlingar, känslomässiga reaktioner på detta och reaktionen mot dem påverkar förmågan att hantera nivån av osäkerhet och ångest (Gudykunst 2005:296f.). Ofta är graden av medvetenhet om det egna beteendet lågt, men genom mental närvaro kan kommunikativa beteenden tolkas (Gudykunst 2005:289ff.).

Kommunikationssituationer

Vid kommunikation sker reaktioner, medvetna eller omedvetna, mellan parterna. Jens Allwood, professor i lingvistik vid Göteborgs Universitet, (1985:11f.) beskriver fyra typer av interaktiva kommunikationssituationer, varav den första innefattar påbörjan, fortsättning och avslutning av kommunikationen. Den andra situationen avser turtagande. Här kan även aspekter som tolerans för tystnad och hastighet i talet samt maktposition påverka vem som får talan. Återkoppling är en tredje aspekt som visar på förståelse i samtalet, vilket kan ske verbalt eller ickeverbalt. Den fjärde situationen kallas för spatiala konfigurationer och syftar till närhet och beröring i ett samtal. Ett exempel kan vara om det är accepterat att ”dunka varandra i ryggen” för att visa uppskattning. Här är skillnad mellan kön en viktig faktor, där män från nordvästeuropeiska länder ofta håller större avstånd än män från medelhavsländerna. (Allwood 1985:11ff.).

TVÅ KULTURER

I mötet mellan två individer med olika kulturell bakgrund kan skillnader leda till missförstånd. Därför menar Allwood (1985:4) att det är viktigt att undersöka skillnader i kommunikationsmönster gällande både språk och kultur. Detta kan ske genom att analysera olika kommunikationsbeteenden samt vad som styr dessa. Svenska och andra västerländska företag har många gånger misstagit Japan för ett land där inget fungerar som i västvärlden, men skillnaderna har också i alltför hög grad ignorerats. (Vargö 1997:15).

Det finns inte många beskrivningar av svenskar och japaner från svenska forskare. Därför används här delvis empiri från amerikanska forskare för att beskriva kulturerna. Trots många likheter kulturerna emellan kan svenskarna själva uppleva skillnader annorlunda än vad som beskrivs nedan. En upplevelse är subjektiv och kan således inte generaliseras, utan skapar snarare en uppfattning om verkligheten stämmer överens med tidigare forskning.

Japansk kommunikationskultur

En spridd åsikt är att det är svårt att jobba med japanska företag eftersom det tar lång tid. Det beror dels på att beslut inte tas av en beslutfattare, dels att japaner prioriterar att genomföra processen, snarare än att hålla sig inom en viss tidram. Istället för att kompromissa på slutresultatet förlängs hellre tidsramen för projektet. (Jönsson 1999:62). I Japan är förtroende otroligt viktigt för en fungerande relation och flexibilitet och transparens värderas högt. Utöver detta är det viktigaste för goda relationer tålmod. (Jackson & Tomioka 2004:28). Det japanska samhället speglas av överlappade kontaktnät och därför är det ofta mer framgångsrikt att etablera några nära kontakter än många flyktiga (Vargö 1997:66).

Det finns skilda normer för kommunikation i Ostasien och Västvärlden. Detta är särskilt tydligt i den icke-verbala kommunikationen i form av hummanden, tystnad och skratt. Något som ofta misstolkas som glädje eller instämmande när västerlänningar talar med asiater är det ”nervösa skratt” som egentligen speglar osäkerhet eller ett upplevt problem (Scollon, R & Scollon 2001:159 i Kvantaliani & Klimina 2011:25). Även japanerna själva kan ha svårt att tolka sin kulturs kroppsspråk. Det visades i Argyles (1975 i Allwood 1979:16) experiment gällande kulturell variation i hur känslouttryck upplevs. Jämförelsen gjordes mellan engelsmän, italienare och japaner med resultatet att samtliga tre grupper hade svårast att tolka japanernas ickeverbala uttryck. Det kan bero på att japaner begränsar sin mimik utifrån normen att ”inte tappa ansiktet” i offentliga sammanhang.

Inför mötet med en japansk organisation är visitkortet en ”livsnödvändighet”. De ska tas emot med värdighet, granskas noga och gärna vara skrivna med både latinska bokstäver och på japanska. Respekten för detta är viktigt, men ska inte överdrivas. Från ett svenskt perspektiv fungerar det ofta med normal artighet. En artig nick fungerar som bugning och inte heller japaner har skorna på inomhus. (Vargö 1997:63f.).

När det kommer till förhandling sker diskussionen med vaga nyanser där uppmärksamhet för den andres ansiktsuttryck och att tala kring ämnet, snarare än rakt på rak, premieras. Även väntan, talhastighet och blickar utmärker de kommunikativa mönstren (Qiu & Wang 2010:1), medan tystnad eller upplevd konflikträdsla beror på rädslan att ”tappa ansiktet”. Det beror på att social harmoni många gånger väger tyngre än individuella åsikter i kollektivistiska kulturer (Hofstede et al. 2011). Jackson och Tomioka (2004:46) sammanfattar detta väl:

”The answer ‘maybe’ is likely to mean ‘no’; but to say ‘no’ outright would cause loss of face to the questioner. If the ‘maybe’ does signify a ‘no’, as in ‘No, I’m afraid your offer/product is not good enough’, the sequel is likely to be silence. Silence offers further opportunity for avoiding loss of face.”

Svensk kommunikationskultur

”Självständiga individer som löser sina egna problem utan att förlita sig på andra.” Så beskriver gärna svensken sig själv. Svensken visar sällan öppet känslor som ilska, lycka eller sorg, utan lär sig tidigt att hantera dessa känslor vid tysthet. (Johansson & Werner 2001:57ff. och Engquist 2004:9). Den icke-verbala kommunikationen tar sig även uttryck i direkt ögonkontakt i samtal, även om svenskar har sin privata sfär med en meters avstånd till personen de talar med. I motsats till detta är svenskan ett rättframt språk och åsikter kommer framföras utan inlindad artighet. Det leder till att svenskarna i sin tur tar andras uttalanden ordagrant, vilket kan skapa missförstånd när två kulturer möts (Johansson & Werner 2001:132ff.).

Den svenska chefen ses som den minst dominanta i världen och konsulterar ofta med sina medarbetare innan beslut fattas (Holm-Christiansen 2010:12). Svenska företag präglas av samförstådda beslut, där alla ska vara delaktiga, vilket är tidskrävande. (Johansson & Werner 2001:158f.). Trots att de svenska företagen är platta organisationer utövar chefen en stark, men subtil roll. De anställda uppmuntras att komma med förbättringsförslag för organisationen och ser detta som sin plikt. (Johansson & Werner 2001:163ff.).

Inför möten är svensken väl förberedd och håller sig strikt till agendan med relevanta fakta (Phillips-Martinsson 1981:43 och Holm-Christiansen 2010:12). Phillips-Martinsson fann i sin studie flera situationer där företag från andra länder hade problem att kommunicera med svensken. Dessa gällde främst att svensken inte är flexibel vid förhandling och är tämligen otålig med att skriva avtal innan relationen har byggts upp. ”Kallprat” är något som traditionellt i Sverige inte anses nödvändigt. Likaså undviker svenskar att rakt ut kritisera eller säga emot, eftersom det kan tas personligt. Istället tenderar svensken att hålla tyst om det inte finns något viktigt att säga. Det tillbakadragna beteendet gör att de många gånger upplevs som dåliga på att vårda relationer. (Phillips-Martinsson 1981:45 och Johansson & Werner 2001:125).

Likheter och skillnader

Det finns således likheter mellan japanska och svenska kommunikativa normer. Båda parterna upplevs som tystlåtna, konflikträdda och förtagen präglas av samförstådda beslut vilka tar lång tid att nå (Jmf Hofstede et al. 2011, Jackson & Tomioka 2004, Johansson & Werner 2001, Phillips-Martinsson 1981). Även den icke-verbala kommunikationen har vissa likheter där ögonkontakt och blickar har stor betydelse (Johansson & Werner 2001 och Qiu & Wang 2010). Likaså beskrivs japaner som rädda för att ”tappa ansiktet” och svensken som rädd för personlig förolämpning, vilket skulle kunna böttna i strävan efter *social harmoni* hos båda kulturerna (Phillips-Martinsson 1981 och Hofstede et al. 2011). Johansson och Werner beskriver en situation där en amerikan misstog svenskens nickningar som ett godkännande. Precis som japaner nickar svensken ofta för att visa att de har förstått vad som sagts, inte som ett godkännande (Johansson & Werner 2001:130).

Även om Sverige kan ses som en kollektivistiskt, är det i grunden en individualistisk kultur (Johansson & Werner 2001:57). Svenskarna är individualistiska utifrån att de bedömer handlingar utifrån individens åstadkommanden snarare än utifrån ett kollektivistiskt perspektiv där individen bedöms utifrån ett socialt sammanhang. Även om det finns likheter så kan man således inte förutsätta att beteendena härstammar från samma grunder, eftersom svenskar kommer från en individualistisk kultur och japanerna från en kollektivistisk.

En annan skillnad visar sig i hur svenska och japanska är uppbyggt som språk. Det svenska språket är rättframt, medan japanskan präglas av mer inlindade meningar för att visa artighet. Vargö (1997:17) ger ett exempel på detta:

”Är du hungrig?” (Svenska).

”Ärade magen beträffar, befinner sig tombet?” (Japanska).

När en japan konstruerar en mening är det således andra delar som värderas än i svenskan, där tydlighet väger tyngre än artighet. Det betyder inte att japanskan är ett otydligt språk för de som förstår det, eller att svenskar är oartiga. Det innebär enbart att i en interkulturell kontext kan det finnas svårigheter att förstå varandra trots översättning via exempelvis en tolk.

Kritik mot kultur som påverkansfaktor

Vad gäller jämförelser och beskrivningar av nationella kulturer finns det alltid ett problem. Det gäller att en nationell kultur knappast kan ses som något enhetligt. Larsson (2010 i Heide et al. 2012:54) menar att det i stor utsträckning är typen av organisation och arbetsområde som påverkar hur kommunikationsstrategier utvecklas, snarare än påverkan av nationell kultur (Heide et al. 2012:54). Allwood (1985:2) lyfter detta problem med att interkulturella kommunikationsstudier gärna generaliserar nationella kulturer, vilket leder till stereotypa uppfattningar och fördomar om kulturer och nationer. Det gäller även för individualistiska gentemot kollektivistiska kulturer, där människorna i kulturen sällan är så extrema som modellerna beskriver dem. Enligt Kim kommer det dessutom behövas en omformulering kring tolkningen av kulturer, särskilt med tanke på globaliseringen och dess effekter med alltmer internationellt influerade människor. (Kim 2002:181).

Med detta i åtanke kommer uppsatsen ändå behandla svensk och japansk kultur som två relativt homogena kulturer, eftersom det finns karaktäristiska drag som präglar dem. Hofstede med flera (2011:41) beskriver det praktiskt enklare att samla fakta från nationer. Därför grundar sig detta arbete bland annat i empiri från tidigare forskning om svensk respektive japansk kultur.

TRIPPELR SOM MODELL FÖR ANALYS

I denna studie ligger fokus på interpersonell kommunikation på individnivå utifrån ett organisationsperspektiv där organisationskommunikationen ses som ett *särskilt sätt att beskriva och förklara* organisationer. Genom ett tolkande perspektiv syftar den inte till att ta fram generell, objektiv kunskap, utan fokuserar på beskrivningar av subjektiva erfarenheter. Med utgångspunkt i att tolkning av situationer och normer skapas utifrån samhällsstrukturer, och således även torde innefatta nationella kulturer, är det relevant att undersöka hur svensk och japansk organisationskultur och således kommunikation skiljer sig åt, eller vilka likheter som finns. Därför har jag skapat och namngivit en egen struktureringsmodell utifrån etablerade teorier.

Allwood beskriver ett problem i form av förhållandet mellan verbal och ickeverbal kommunikation (Allwood 1979:5). Som exempel kan ges att om jag gör ett uttalande så förväntar jag mig en viss typ av reaktion från motparten. Redan i det ögonblicket tar jag en risk att mitt uttalande inte bemöts så som jag förväntar mig. Beroende på kultur kan denna reaktion vara stor eller eventuellt inestå. Det kan skapa förvirring eftersom jag då inte vet hur jag ska tolka reaktionen vilket i sin tur påverkar relationen. Om jag dessutom från början vet att vi har olika kulturella bakgrunder och kommunikationen i sig skapar osäkerhet leder detta till en rädsla eller risk, vilket lär återkomma kontinuerligt under relationens gång. Utifrån detta skapas ett flöde där kommunikationen analyseras utifrån tre begrepp som jag valt att kalla risk, reaktion och relation.

Gudykunstns AUM-teori innefattar känslorna ångest och osäkerhet. Dessa behöver ligga på en viss nivå för att skapa motivation, men inte orsaka alltför mycket obehag, för då tenderar situationen att undvikas. Dessa två element påverkar interaktionen beroende på vilka förutfattade meningar som finns om kulturen, samt tendensen att undvika osäkra situationer (Gudykunst 2005:309). Hur kvalitativ kontakten med den motsatta kulturen är påverkar också: Ju mer intim relation desto mindre ångest präglar situationen och därför blir kommunikation parterna emellan mer naturlig (Gudykunst 2005:438). Dessa påverkansfaktorer sammanfattas i följande tre punkter:

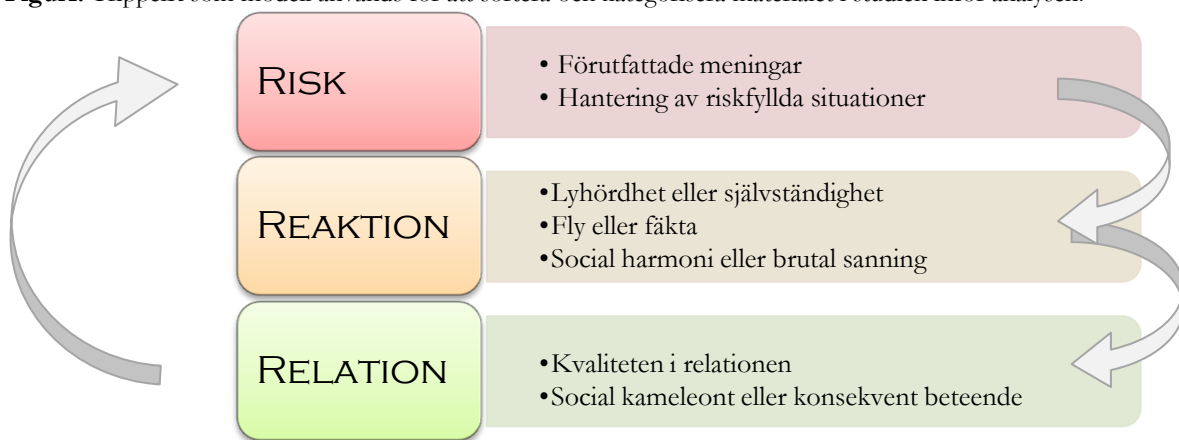
- Förutfattade meningar
- Hantering av riskfyllda situationer
- Kvaliteten i relationen

Utifrån Kims teori finns fyra kommunikativa motsatspar beroende på om kulturen är kollektiv eller individualistisk. Dessa har jag valt att namnge på följande sätt:

- Lyhördhet eller självständighet
- Fly eller fäkta
- Social kameleont eller konsekvent beteende
- Social harmoni eller brutal sanning

Allwoods beskrivning av konflikter mellan verbal och ickeverbal kommunikation går att applicera till de tre situationerna risk, reaktion och relation. Om Gudykunst och Kims teorier appliceras inom dessa tre kategorier skapas en grund för vad som är väsentligt att titta närmare på under studien. Därför har jag valt att integrera tre teorier för att enklare kunna applicera teorierna på resultatet från insamlad empiri för studien, modellen har jag valt att kalla Trippel R.

Figur1. TrippelR som modell används för att sortera och kategorisera materialet i studien inför analysen.



De tre fälten risk, reaktion och relation är ett sätt att angripa och abstrahera hur kommunikationsprocessen mellan svenska och japanska företag kan upplevas av de svenska företagen. Modellen utgår från att initialt ha förutfattade meningar om den motsatta parten leder till osäkerhet och till viss del ångest i den nya situationen. När kommunikationen sedan tar vid kommer en reaktion av det som sägs. Beroende på om personen har en bakgrund i individualistisk eller kollektivistisk kultur förmodas de reagera olika. De tre reaktionerna som utifrån Kims teori kan ses i en kollektivistisk kultur antas vara lyhördhet, flykt eller skapande av social harmoni, till skillnad från den individualistiska kulturen där personen tenderar att uttrycka självständighet, ”fäkta” eller diskutera för sin åsikt samt tenderar att inte ta alltför stor hänsyn till om den sociala harmonin störs utan hellre säger rakt ut vad personen tycker. Förutsättningen är att reaktionerna accepteras vilket skapar en relation.

Kvaliteten i relationen är subjektiv och beroende på kulturen är kvaliteten i relationen olika viktig. Liksom uppfattning av risk och reaktioner beror kulturen på hur dessa faktorer påverkar relationen. Inom högkontextuella kulturer som framhäver det kollektiva är relevansen av att vara en ”social kameleont” viktig. I motsats finns i västvärlden, vikten av att alltid vara konsekvent i sitt beteende. Tycker västerlänningar att något är fel så förväntas denne stå på sig även i sociala sammanhang och inte anpassa sin åsikt beroende på situationen.

Inom relationen kommer sedan kommunikationen fortsätta vilket gör att nya ”risk”-moment skapas och så sluts cirkeln. Modellen appliceras på olika situationer utifrån Allwoods beskrivningar (1985:11) av interaktiva kommunikationssituationer. Jag har valt att kalla denna modell för TrippelR.

4. SYFTE

Med tanke på att internationella relationer blir allt vanligare då företag globaliseras samt de dokumenterade skillnader mellan individualistiska och kollektivistiska kulturer som finns, är syftet med denna undersökning *att undersöka hur svenska företag upplever sin interpersonella kommunikation med japanska företag.*

5. FRÅGESTÄLLNINGAR

1.

Upplever svenska företag att kulturell bakgrund påverkar kommunikationen mellan företagen, och i så fall hur påverkar det kommunikationen?

Hur upplevs japansk kultur? Upplevs kultur vara en påverkansfaktor på kommunikation? Finns det förutfattade meningar om hur det är att handla mot Japan? Infrias eller motbevisas den uppfattningen?

2.

Upplever svenska företag skillnader mellan japanska och svenska kommunikativa normer, och i så fall hur hanterar det svenska företaget dessa skillnader?

Upplever man att det finns skillnader i artighetsnormer? Hur förhåller sig de svenska företagen till meningsskiljaktigheter? Hur sker återkoppling i samtalen? Vad händer om du bryter mot normen?

3.

Vilka kommunikativa utmaningar upplever svenska företag att det finns för att upprätthålla en god relation med japanska företag?

Vilka är de kommunikativa svårigheterna? Finns det vanligt förekommande missförstånd? Vilka möjligheter till förbättring för kommunikationsprocessen ser företagen?

För att undersöka hur kommunikationen mellan två kulturer upplevs av svenska företag krävs en definition av den främmande kulturen. Därför behövs information kring hur svensken upplever japansk kultur och vilka riskmoment som präglar kommunikationen. Dessa subjektiva uppfattningar kan innefatta förutfattade meningar och tolkningar av mötet mellan kulturerna, vilka kan tolkas genom Gudykunst (2005) teori om ångest och osäkerhet. Utifrån uppfattningen av japansk kultur sker en reaktion från svenskens sida, beroende på om föreställningarna infrias eller motbevisas. Det är också intressant att undersöka hur meningsskiljaktigheter hanteras och vad som händer om svensken bryter mot de japanska normerna. När relationen är etablerad är frågan hur relationen upprätthålls. Om det finns kommunikativa svårigheter, vad utmärker dessa och hur kan relationen förbättras? Vissa kommunikativa skillnader mellan individualistisk och kollektivistisk kultur har Kim (2002) beskrivit. Genom att undersöka uppfattningen av risker och reaktioner i kommunikationen skapas en förståelse för relationen parterna emellan, vilket summerar hur kommunikationen mellan företagen upplevs ur ett svenskt perspektiv.

6. METOD

EN STUDIE TAR FORM

Hur kultur upplevs påverka kommunikationen kan analyseras på flera sätt. Eftersom denna studie syftar till att beskriva *hur svenska företag upplever sin interpersonella kommunikation med japanska företag* är intervju som metod lämplig.

- *Svenska företag* avser svenskägda företag.
- *Upplever sin interpersonella kommunikation* innefattar intervjupersonens subjektiva upplevelse av en situation.
- *Kommunikation* avser kommunikation i möten, direkta såväl som virtuella, mail- och telefonkontakt, samt förhandling och direktiv. Kommunikation avser inte enbart uttalad kommunikation, utan även ickeverbal kommunikation som kroppsspråk och artighetsnormer.
- *Japanska företag* avser företag belägna i Japan. De kan vara ägda av företag från andra länder; det är det svenska företags svar på "om de handlar mot Japan" som avgör om företagen är relevanta för studien.

Studien avser inte marknadsföring mot Japan, utan enbart den interpersonella kommunikationen, till exempel möten och mailkontakt, som sker mellan svenska och japanska företag från ett svenskt perspektiv.

KVALITATIV INTERVJU SOM METOD

Eftersom studien undersöker subjektiva upplevelser, som tolkas för att undersöka mönster och avvikelser, är intervjuer lämpliga. De lyfter fram beskrivande information om upplevelsen av en situation. För att få människor att prata om egna erfarenheter passar den kvalitativa intervjun (Dalen, 2008:9). Intervjuer kan generera oväntade svar, samt ge möjlighet till följdfrågor (Eliason et al 2011:283). Respondentintervjuer ger intervjupersonerna själva möjlighet att beskriva sina tankar (Esaiason et al. 2011:258). En persons uppfattning om "verkligheten" beskriver Steinar Kvale med: "En intervju vars syfte är att erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld i syfte att tolka de beskrivna fenomenens mening" (Kvale 1997:13 i Esaiason et al. 2011: 286).

Den personliga intervjun utgår från teman som skapar ett samtal, och kallas därför för *samtalsintervju* (Ekström & Larsson 2010:53). Eftersom samtalsintervjun är ett interaktivt samtal blir graden av standardisering lägre än för en kvantitativ frågeundersökning. Intervjun kan gå djupare in på tankar och åsikter för att kartlägga mönster gällande uppfattningar kring ämnet. Uppfattningar är i fokus istället för själva intervjupersonen. Vanligt är ett maximalt strategiskt urval utifrån relevanta egenskaper för att uppnå teoretisk mättnad. (Esaiason et al. 2011:259 f.).

Varför kvalitativ metod?

Kvalitativ metod kännetecknas av en närhet till forskningsobjekten, i detta fall anställda på svenska företag. Syftet är att komma forskningsobjekten så nära som möjligt för att förstå deras uppfattning om en situation (Holme & Solvang 1997:92). För att uppfylla syftet görs lämpligen samtalsintervjuer, där forskaren behöver vissa förkunskaper, till exempel genom tidigare forskning, en såkallad *objektiv* utgångspunkt. Eventuella fördomar är *subjektiva* uppfattningar och medvetenhet kring dessa är viktigt, för att inte studiens trovärdighet ska påverkas av forskaren (Holme & Solvang 1997:94).

Personliga intervjuer är vanligen långa, vilket ger ett omfattande material. Därför väljs ofta ett fåtal enheter för urvalet. Kvalitativa metoder är flexibla, vilket innebär att problemställningar och intervjufrågor kan förändras under arbetets gång. Detta är en skillnad mot kvantitativ metod där materialet är standardiserat för att kunna göra generaliseringar. Kvantitativa undersökningar hanterar även i högre grad konkreta antal, medan kvalitativ metod hanterar mjuka värden, vilket

gör att svaren inte är identiska. Frågornas ordning varierar och så även följdfrågorna beroende på svar, vilket gör intervjuenheterna svåra att jämföra. Generaliserbarheten minskar, men fördelen är att arbetet ständigt utvecklas eftersom kunskapen ökar med antalet intervjuer. (Holme & Solvang 1997:79f.). Eftersom forskaren kommer sina forskarobjekt nära, är vanligtvis giltigheten hög på informationen som ges. (Holme & Solvang 1997:94)

Intervjuguide skapas utifrån existerande teorier

Efter att ämnet valts väljs litteratur för presentation av utom- och inomvetenskaplig relevans, samt teorier utifrån vilka resultaten tolkas. En struktur växer fram med bakgrund, syfte och frågeställningar. Någon typ av frågor att utgå ifrån rekommenderas innan intervjuerna. Studien utgår från semistrukturerade respondentintervjuer, där intervjuguiden skapas utifrån specifika teman som väljs utifrån studiens syfte och teorier. Det är inte ovanligt att frågeställningar och intervjufrågor utvecklas efter de första intervjuerna. (Dalen, 2008:28ff.). Intervjuguidens frågor ska vara korta, men generera långa svar. Normalt sätt börjar intervjuguiden med enklare bakgrundsfrågor (se bilaga 1) och för att upptäcka "luckor" i intervjuguiden tillfrågas personen i slutet av intervjun om det var något de skulle vilja veta mer om.

AVGRÄNSNINGAR I ARBETET

Till en början var syftet hur företag anpassar sin kommunikation vid handel med japanska företag. Det omformulerades till nuvarande syfte av två anledningar: Under PM-seminariet togs frågan upp om att anpassning inte kan förutsättas. Det var inte heller mitt syfte, utan jag hade som utgångspunkt att jag ville se om och i så fall hur företaget anpassar sin kommunikation. Den andra avgörande faktorn var att när ett globalt, svenskt företag kontaktades så var svaret att de inte anpassar sin kommunikation alls. Informationsansvarig på företaget menade att kommunikationen är integrerad och sker utifrån en business approach som alla anställda är medvetna om. Jag ställde mig frågan om detta företag är alltför globalt för att klassificeras som svenskt? Efter övervägande valde jag att intervjua företaget för maximal representation av åsikter från olika företag. Jag hoppades att få veta vad som skiljer ett globalt företag gentemot svenska företag som enbart handlar mot en internationell marknad och om de trots allt inte anpassar kommunikationen.

Urval av respondenter

Det krävs en dialog mellan forskare och företag för att undersöka hur samt vad som upplevs lätt och svårt inom interkulturell kommunikation. Syftet är inte att undersöka om det finns komplikationer, utan hur företagen upplever kommunikationen.

Populationen innefattar samtliga svenska företag som handlar med Japan. Därför bör urvalet för intervjuerna vara strategiskt, men maximalt. Maximalt urval används för att inte riskera att förbise relevanta variationer. Som exempel kan ett alltför homogent urval ge en viss typ av svar och således förbises variationer som skulle uppdragats om urvalet vore bredare. Därför väljs intervjupersonerna efter vissa egenskaper eller kriterier (Esaiason 2011: 294), vilka i denna studie är följande:

- Företaget ska vara registrerat i Sverige.
- De ska exportera eller importera en produkt eller service till eller från Japan.
- Från små företag till stora företag kategoriserat på redovisad omsättning per år.
- Företag som har god vana att handla med Japan respektive de som är nya på området.

Maximal variation i urvalet sker från enskilt företag, via mellanstora, till ett globalt företag. Variation av hur länge företagen verkat i Japan vore intressant att undersöka. Påverkas kommunikationen av hur länge relationen pågått mellan det svenska och japanska företaget; från företag som nyligen intagit den japanska marknaden till väl etablerade företag på marknaden?

Dessutom kan en etablerad relation påverka uppfattningen av kommunikation positivt, precis som man oftast har större förståelse för en väns åsikter och sätt att kommunicera, än med en människa man aldrig förut mött. Storleken på företaget är intressant för hur det resursmässigt hanterar internationella relationer. Dessa kriterier är praktiskt genomförbara.

Vid en kvalitativ intervju rekommenderas 8-16 intervjuer för att nå mättnad, men jag bedömde att 6 intervjuer bör räcka. Detta på grund av tidsaspekten då arbetet skrivs av en person under 10 veckor. Kvalitet i analysen är mer väsentligt än den kvantitativa aspekten att göra ett bestämt antal intervjuer.

Kontakta respondenter

Svårigheten är att finna tillräcklig variation i urvalet och att få kontakt med företag som vill ställa upp på en timmes intervju. I ett första skede skulle kontakt tas med Svenska Handelskammaren för att finna lämpliga företag, men de hade inte några register att tillgå. Därför fick företagshemsidor bistå med information kring handel med Japan och sedan genomfördes telefonsamtal till lämpligt urval uppnått. Jag valde att intervju högt uppsatta personer inom företaget eftersom jag blev hänvisad till dessa av andra anställda. Intervjuerna kan ske på företaget eftersom privata åsikter inte är av intresse, utan undersöker hur företagets representant ser på kommunikation i handel mot Japan utifrån sin yrkesroll. Det vore en fördel om intervjuerna uppnår teoretisk mättnad, återkommande svar vid intervjutillfällena, men det kan vara svårt på grund av tidsbegränsningen. Därför är det viktigt att från början göra ett bra urval.

Processen med att kontakta företag var till en början svår. När ett av kriterierna var att företaget ska exportera en tjänst eller produkt till Japan, avgränsade detta valmöjligheterna ytterligare. Därför utvecklades det kriteriet till att innefatta företag som exporterar eller importerar till eller från Japan. Ytterligare ett problem är valet av personliga möten istället för telefonintervjuer. Företag som det geografiska avståndet är långt till faller därför bort på grund av tids- och resursskäl (Ekström & Larsson 2010:63). Efter ett antal samtal visade det sig att många företag kände att de inte kunde hjälpa mig. Likaså är det vissa företag som säljer på Japan som är så globala att kulturella skillnader delvis faller bort. Trots detta valde jag att ta med ett sådant företag, även om de endast kunde ställa upp med en halvtimmes telefonintervju.

När jag ringde företagen beskrev jag undersökningens syfte. Intervjun skulle ske på deras arbetsplats och skulle ta ungefär 60 minuter, vilket är den rekommenderade maximala tiden för intervjuer med personer i toppositioner (Esaiason 2011:302). Inför avtalat möte skickades mail med information kring intervjun, kontaktuppgifter samt exempelfrågor kring de teman som intervjun skulle behandla. Detta för att öka transparensen för studien samt för att ge intervjupersonerna möjlighet att kontakta mig vid frågor eller återbud.

INTERVJUERNA

Totalt intervjuades sju företag som representerar den variation som söktes för studien. Ett av företagen hade inte möjlighet att ta intervjun under den tidsperioden som var avsedd för intervjuer. Därför gjordes intervjun innan teorierna hade lästs in och blev därför en pilotintervju. Dalen (2008:36) menar att en pilotintervju är nödvändig för att testa intervjuguiden. I den intervjun ser man även vilka reaktioner som uppkommer utifrån frågorna och analyserar intervjuarrollens beteende. Det är viktigt att bedöma sin egen insats ärligt och jag var nöjd med intervjun. Därför räknas den in i resultatet, även om intervjufrågorna justerades något i efterhand (Dalen, 2008:37). De företag som blev aktuella för intervjuer presenteras från företag A-G, där intervjupersonernas namn är fiktiva. På företag A intervjuades ”Anders” och så vidare.

FÖRETAG A	Detaljhandel. Redovisad omsättning 2012 (miljoner SEK): 2
Anknytning Japan	Levererar till Japan med första kontakt hösten 2012. En japansktalande anställd.
Intervjuperson	”Anders”, VD.
FÖRETAG B	Design. Redovisad omsättning 2012 (miljoner SEK): 20.
Anknytning Japan	Levererar till Japan sedan 1970-talet. Har en agent i Japan.
Intervjuperson	”Benkt”, ansvarig för export.
FÖRETAG C	Industri. Redovisad omsättning 2012 (miljoner SEK): 170
Anknytning Japan	Levererar till Japan sedan 1990. Startat dotterbolag i Japan 2013, tidigare japansk distributör.
Intervjuperson	”Christer”, Marketing & Sales Director.
FÖRETAG D	Industri. Redovisad omsättning 2012 (miljoner SEK): 540
Anknytning Japan	Importerar från Japan sedan 1980-talet. Japanska bolaget har dotterbolag i Danmark, tidigare japansk kontaktperson.
Intervjuperson	”David”, Product Manager.
FÖRETAG E	Design. Redovisad omsättning 2012: Okänt: Enskilt företag.
Anknytning Japan	Levererar till Japan sedan maj 2013.
Intervjuperson	”Eva”, ägare.
FÖRETAG F	Industri. Redovisad omsättning 2012 (miljoner SEK): 60 800
Anknytning Japan	Levererar till Japan sedan 1916. Globalt företag med kontor i Japan.
Intervjuperson	”Fredrik”, Manager Internal Communication & Trade Media.
FÖRETAG G	Industri. Redovisad omsättning 2012 (miljoner SEK): 50
Anknytning Japan	Importerar från Japan sedan 1995. Tidigare dotterbolag till japanskt företag.
Intervjuperson	”Gustav”, VD.

Samtliga företag är svenska företag som handlar med Japan. Redovisad omsättning samt antal år i Japan redovisas för att visa på det maximala urvalet, utifrån kriterierna för urvalet. Information om omsättning är hämtat från allabolag.se, dessa siffror är avrundade till tiotal miljoner. Jag reserverar mig för felinformation, men eftersom det endast är en indikation på företagets storlek är tillförlitligheten från hemsidan tillräcklig. Övrig information är hämtad från intervjutillfället.

Intervjutillfället

Samtliga intervjuer spelades in med diktafon för att underlätta transkribering. De personliga intervjuerna utfördes samtliga på respektive företag. Företag F ställde upp på telefonintervju, och företag E lämnade återbud för personligt möte på grund av tidsbrist och intervjuades per telefon.

Vid intervjutillfället presenterades studiens syfte samt att det är en offentlig handling. Studien behandlar inte *känsliga uppgifter*, men eftersom studien inte fokuserar på det enskilda företaget, publiceras inte namnen. Även respondenterna behandlas konfidentiellt, deras namn är fiktiva för ökad läsbarhet och transparens i arbetet. Intervjuguiden stod till grund för frågorna under intervjun, men den semistrukturerade formen gör att respondenterna uttalade sig fritt mellan temana. Jag valde att inte styra intervjupersonerna utan uppmuntrade snarare reflektion för en mer personlig berättelse. Detta för att få ut mycket information med minimal påverkan från intervjuaren.

Urvalets påverkan av resultatet

Pilotintervjun genomfördes med företag A och efter transkribering och jämförelse med de andra intervjuerna var den fullgod att ta med i urvalet för vidare analys. Företag F valdes bort för resultat- och analysdelen eftersom intervjuaren var alltför olika de andras. Det visade sig att ett globalt företag hanterar sin internationella kommunikation på ett så annorlunda sätt att det inte kan kategoriseras som "svenskt" i den bemärkelsen studien syftar till. Dock visar intervjun att maximalt urval i detta fall även inkluderade ett företag, som föll utanför de teoretiska ramarna för studien. Urvalet påverkar resultatet och eftersom studien beskriver upplevelser av kommunikation med japanska företag så kan svaren inte ses som en sanning. Ställs frågorna till motparten, japanerna, kanske de har en annorlunda uppfattning.

FÖRBEREDELSE FÖR ANALYS

När intervjuerna var genomförda transkriberades samtliga intervjuer *in extenso*, vilket innebär att varje ord och paus dokumenteras (Ekström & Larsson 2010: 69). Detta för att kunna urskilja hur mycket betänketid personen behövde för att svara vilket i sin tur skapade en bild av hur klar intervjupersonens uppfattning av japansk kultur var under intervjutillfället. De delar som enbart tog upp samtal av avvikande karaktär, valde jag att inte transkribera. Intervjutiden varierade från 45 till 73 minuter bortsett från telefonintervjun med företag F som inte ingår i resultatet.

Därefter sorterades intervjuerna i tre teman utifrån frågeställningarna och modellen TrippelR. Sedan kunde svaren kategoriseras för att undersöka skillnader och likheter. Uttalanden som återfanns i flera av intervjuerna, placerades i en mindmap för att undersöka generella uppfattningar inom urvalet. Utifrån respondenternas svar är personerna i olika omfattning representerade i resultatdelen, eftersom det krävs konkreta exempel för att beskriva uppfattningen av en situation. I resultatet citeras respondenterna inte *in extenso*, svaren är skrivna med skriftspråk för ökad läsbarhet.

KRITISKA FAKTORER SOM PÅVERKAR ARBETET

Sökandet av lämpliga företag för studien gjordes främst från ett urval kring var företagen ligger, så att det var fysiskt möjligt ta sig dit. Efter kontakt med intresserade företag, blev den ytan koncentrerad till en region. Att få kontakt med företag som handlar mot Japan var svårt och därför användes personliga kontakter som kunde hänvisa mig vidare. Det gjorde att intervjupersonen i fråga vet vem jag är, även om jag inte visste vem de var. Det skulle kunna påverka hur intervjuerna genomfördes, enligt McCrackens (1988 i Esaiason 2011:291) råd för val av intervjupersoner: "Välj främlingar, ett litet antal och sådana som inte är 'subjektiva' experter." Efter att ha analyserat intervjuerna anser jag att detta inte påverkat resultatet, svaren var jämlika och därför analyseras den problematiken inte vidare.

För resultatet och analysen finns fem personliga och en telefonintervju att hämta empiri ifrån. Skillnader i att möta intervjupersonen personligen gentemot att tala per telefon innebär att kroppsspråket försvinner. Dock var kontakten med företag E god och kan likställas med de frågor som ställdes i de personliga mötena. Därför tas ingen hänsyn till skillnader mellan de två typerna av intervjuer i analysen, även om det kan ha påverkat svaren.

Intervjun behandlade upplevelsen av kommunikation med japanska företag i dagsläget, samt upplevelsen av första mötet med japansk kultur. Vad som är viktigt att beakta är att alla människor glömmer. En historia om en situation som ägde rum för 25 år sedan kan således berättas annorlunda nu än då. Dessutom kan den nuvarande relationen påverka hur intervjupersonerna minns sitt första möte. Är dagens kontakt med Japan god skulle det kunna påverka beskrivningen av det första mötet, även om det vid tidpunkten upplevdes som jobbigt. Det handlar inte om att medvetet beskriva en felaktig bild, utan att minnet ibland sviker.

7. RESULTAT OCH ANALYS

Resultatet speglar empirin som insamlades under intervjuerna. För att öka läsbarheten presenteras resultat tillsammans med analys som kopplar samman dessa med tidigare forskning från teorin. Delarna är kategoriserade utifrån studiens frågeställningar och analysmodellen TrippelR. Under "Kultur spelar roll" beskrivs hur japansk kultur upplevs och hur den eventuellt påverkar kommunikationen. Här definieras de "risker" som tas i kommunikationssituationen, där förutfattade meningar och hantering av riskfyllda situationer belyses. "Hantera kulturella normer" beskriver upplevda "reaktioner" på kommunikationen och hur dessa hanteras av svenskarna. Fokus ligger på skillnader mellan den individualistiska, svenska, och den kollektivistiska, japanska, kulturen. I del tre presenteras hur företagen "underhåller relationen" samt vanliga missuppfattningar. Således är resultatdelen i stora drag kronologiskt indelad, från första bugningen till personliga relationer.

KULTUR SPELAR ROLL

För att undersöka om hur respondenterna upplever att kultur påverkar kommunikationen mellan företagen är det relevant att undersöka hur de intervjuade upplever japansk kultur, avseende skillnader och likheter med svensk kultur. Dessa kan bestå av förutfattade meningar, men syftar till att spegla vad intervjupersonerna själva har upplevt. Det finns ett antal skillnader mellan japansk och svensk kultur. Det gäller framförallt den japanska formaliteten, såsom klädkoder och hälsningsnormer, samt språkliga komplikationer. Förutom det upplevs skillnader i beslutsfattande och vikten av hierarki i Japan. Det finns upplevda kulturella likheter, men skillnaderna upplevs ändå påverka delar av kommunikationen.

Formella som få – att göra ett första intryck

Mötet med japanska företag beskrivs som formellt eller strikt. Det gäller främst vid första mötet innan kontakten utvecklas till en bestående relation. Till det yttre beskrivs japanerna som välklädda, gärna mörk kostym och slips inför ett första möte eller kundbesök. Dessa traditioner börjar dock som i övriga världen luckras upp något. Japanerna upplevs som artiga vilket bland annat speglas i hälsningsnormerna. Samtliga intervjupersoner berättade om hur de upplever den japanska hälsningsproceduren att bocka och överlämna visitkort. Japaner bugar traditionellt vända mot varandra, och beroende på rang bugar man olika länge och olika djupt.

"När två stycken möts, då är det ju alltid den som har lägst rang som slutar sist att buga. Det kan man se, för de tittar, och när den som har högst rang slutar, efter det så kan man sluta" - Gustav

"Hon eller han, de slår ju nästan huvudet i golvet, för de ska ju ner hela vägen dit, men har du liknande rang är det ju enklare." – Christer.

Det upplevs som annorlunda och till viss del extremt, det är en hel ritual att hälsa på ett korrekt sätt. Christer och Gustav beskriver proceduren som närmast komisk, eftersom den väldigt tydligt speglar hierarkin inom japanska företag. Däremot respekterar de att bugandet är det socialt accepterade sättet att hälsa, vilket även Allwood (1979:3f.) talar om. Förutom bugandet är även utväxlingen av visitkort och hur man behandlar dessa en viktig procedur. De intervjuade och Vargö (1997) delar uppfattningen att visitkort är A och O. David hade inför intervjun skrivit ner ett antal viktiga punkter inför mötet med japaner:

"Att utväxla visitkort är en viktig procedur. Överlämnandet görs företrädesvis stående vända mot varandra och överlämnas med fördel med båda händerna varvid man studerar motpartens titel för att visa respekt." – David.

Japanerna lägger sedan visitkortet på bordet framför sig för att när mötet är slut placera dem i ett avsett fodral. David berättar att läderfodral verkar vara att föredra framför plåtfodral, men varför vet han inte. För en svensk kan det upplevas som formellt, eftersom det skiljer sig från hur de normalt gör. I Sverige tar man vanligen i hand och ”slänger” sedan över visitkortet till de andra vid mötesbordet som sedan stoppar ner det i fickan. Hur visitkort tas emot beskrivs i litteratur om japansk kultur, men vad som sedan händer med kortet står det mindre om. Själva påbörjandet av interaktionen är en del av vad Allwood kallar *interaktionsfrekvenser*. Kulturellt inlärd beteenden styr till stor del hur man väljer att agera, men även situationen och individen påverkar ritualerna. (Allwood 1985:11ff).

Språkliga skillnader

När svenskar och japaner möts är det sällan som modersmålen fungerar som språk parterna emellan. Kommunikationsspråket mellan de japanska och svenska företagen är därför engelska. Samtliga intervjupersoner talar engelska med sina japanska kontaktpersoner, vanligen via mail. Däremot upplever respondenterna att cheferna på de japanska företagen inte är lika bra på engelska. Det märks framförallt i personliga möten. Den gemensamma uppfattningen är att japaners skriftliga engelska är bättre än den muntliga. En aspekt av detta gav Gustav:

”Det är ju väldigt typiskt i Japan att det inte är chefen som skriver, utan han har en sekreterare som skriver”. – Gustav.

Det innebär en svårighet i att bedöma vem som har skrivit exempelvis ett mail. Det upplevs inte som ett problem, men kan bli motsägelsefullt i mötet när den japanska chefen inte pratar engelska trots att den i skrift fungerade utmärkt. Inte enbart det verbala språket skiljer japaner och svenskar åt. Precis som Allwoods (1975) undersökning visade sig japaners kroppsspråk och tystnad vara svårtolkad. Flera av intervjupersonerna beskrev japanerna som kontrollerade och strama, det finns en neutralitet som ibland kan vara svårtolkad.

”Dom är väldigt vänliga, däremot tycker jag det finns ett uttalat språk” – Eva.

Eva beskriver ett ”uttalat språk” som till exempel att svaren från de japanska kollegorna kan vara diffusa och även utebli. Detta är också något som intervjupersonerna har god förståelse för. Medan verbalt språk, muntligt och skriftligt, ses som människans främsta kommunikationsmedium, skapar icke-verbal kommunikation en extra dimension till situationen. Det beror på att vi ofta är medvetna om de ord vi väljer, men är mindre uppmärksamma på vårt kroppsspråk. (Allwood 1979: 3f.). Argyles (1975 i Allwood 1979:16) studie visade att japaners kroppsspråk många gånger är svårtolkad och samtidigt är ansiktsuttryck viktiga att beakta i diskussion med japaner. Den neutralitet i ansiktsuttryck som kollektivistiska kulturer ofta uppvisar beror på att man inte vill störa harmonin i relationen (Kim 2002:62ff.). Tystnad är ofta sammankopplad med rädslan för att inte ”tappa ansiktet”, eftersom harmoni är viktigare än att lyfta individuella åsikter (Hofstede et al. 2011).

”När man är tyst, då tänker man, och det är bra att tänka, sen pratar man.” – Anders.

Anders beskrev att det i möten kan gå en kvart utan att någon yttrar sig, vilket han upplever som behagligt. Dessa iakttagelser överensstämmer med österländska kommunikativa mönster där väntan och talhastighet är en väsentlig del av språket (Qui & Wang 2010:1). Att detta upplevs som annorlunda kan bero på att svenskar i högre grad är självsäkra än lyhörda, och därmed premierar diskussion framför tystnad (Kim, 2012:54). Däremot beskrivs också svenskarna som tystlåtna (Phillips-Martinsson, 1981:45), men japanerna verkar ta detta ett steg längre.

Gruppen för talan

"Vissa kulturer säger att man inte kan göra affärer med japaner för det tar så lång tid" – Anders.

Denna förutfattade mening bekräftas framförallt av de som handlar direkt mot ett japanskt företag eller koncern, till skillnad från de som har en agent. Tidsåtgången kan bero på att beslut inom japanska företag vanligen fattas i grupp. Chefen har inte beslutanderätt, utan det ska ske i samförstånd. (Kim 2002). Vid kontakt med ett japanskt företag bör de svenska företagen således inte söka upp enbart personen med den högsta positionen. Resultatet kan då bli en besvikelse.

"Men man kan uppfatta det som [VD:n] är väldigt obeslutsam. Han är inte som västerländska chefer som vill visa på att det är han som bestämmer och att han kommer ta beslut si och så[...]" – Gustav.

Detta kan till viss del bero på att Japan är en kollektivistisk kultur där gruppen betonas i högre grad än i individualistiska kulturer (Gudykunst 2005:423ff.). Det speglas även i att japaner ofta kommer i grupp till möten, medan svenskar och européer vanligen är ensamma. Det kan tolkas på lite olika sätt, beroende på person.

"De kommer liksom hela skaran med chefen och underställda och hela gruppen in i mötena, så de är ju oftast dominanta." – Christer.

"De finns där som någon slags back-up om [diskussionen] skulle komma in på deras område." – Gustav.

Christer menar att svensken många gånger kommer själv till möten, men i Japan blir kontrasten stor eftersom balansen blir ojämn. Han funderar på om det är en taktik, eller om det beror på tradition. Kanske kan Gustavs uttalande innebära någon typ av förklaring. Han menar att japanerna tar med sig sakkunniga experter, men att de alltid inte kommer till tals, vilket kan leda till oanade konsekvenser:

"Dom kanske har med sig sekreterare eller liknande, som kan sitta och somna, det är ju lite typiskt japaner. De som inte är involverade i diskussionen, de kan helt sitta och snappa av." – Gustav.

Detta beteende verkar vara accepterat av japanerna, men är avvikande för svenskarna. Det ses som oartigt och visar på ointresse. För att försöka förstå detta kan eventuellt det kollektivistiska synsättet ge en förklaring där strävan efter social harmoni är självklart i sociala sammanhang. Det leder återigen tillbaka till att återhållsamhet är högre värderat än självhävdelse och personlig åsikt är av mindre betydelse. (Kim 2002:80). Däremot finns inget närmare beskrivet om att detta är ett vanligt beteende bland japaner, även om flera av denna studies intervjupersoner har erfårit det.

Position och senioritet i en hierarkisk kultur

Svenska organisationer och svensk kultur påverkas i allt mindre grad av hierarkier, men i Japan upplevs detta annorlunda. Visitkortet visar vilken position du har, och utifrån detta blir du bemött på lämpligt sätt.

"Det är ju oerhört hierarkiskt vem man tilltalar och i vilken ordning, det är ju inget 'Hejsvejs' som i Sverige [...] Chefen pratar väl aldrig, utan på någon sätt står han lite vid sidan av..." – Benkt.

Vem som tilltalas först och placering vid möten beror på personens position. Det verkar dock som att erfarenhet underlättar att se vem som är chef. Både Eva och Anders, som jobbat mot

Japan i ungefär ett år, menar att det är svårt att veta vem som står högst. Anders berättar bland annat om när de öppnade en ny butik i Japan och hans kontakt började gråta av lättnad när första kunden kom in i affären.

”Då brast det bara, och han kom fram och han bockade och han grät. Tårarna flödade och då ska vi veta att han har jag träffat två gånger innan, och då har han inte visat någonting. [...] Det var som om verkligen pressen släppte, och då förstod jag hur mycket han var ansvarig för detta, eller hur mycket ansvar han kände i det här.” – Anders.

Det neutrala beteendet innan affären öppnade må präglas av rädslan för att tappa ansiktet, men den starka reaktionen efteråt talar snarare emot den tesen. I Japan finns en oerhörd respekt gentemot chefen vilket upplevs påverka arbetsdagarnas längd:

”När chefen går hem så kan det vara okej att gå hem. Att lämna tidigare betyder inte att de inte skulle få det, men det är så inbyggt att man jobbar lika länge som chefen.” – Christer.

Förmodligen påverkar kultur och traditioner beteendet. Position upplevs också påverka hur besökare på japanska företag blir bemötta, men även ålder har en stor inverkan. Christer började arbeta mot Japan i 20-årsåldern och han fick med kunskap bevisa att han förtjänade sin position trots sin ålder. Samma erfarenhet, i motsatt bemärkelse har Gustav, som var i Japan första gången under 70-talet, och han menar att det är det är väldigt tydligt att ålder har betydelse:

”Ju äldre man blir, desto bättre blir man behandlad. Här kanske vi inte tar lika stor hänsyn till att folk är äldre utan det är mer ’Det är dags att flytta på dig’, i Japan är det ju inte så. [...] Dom behandlar ju en på ett sätt så man blir förvånad.” – Gustav.

Senioritet och status kan ses som två exempel på sociala identiteter som vägleder japanernas beteende, vilket är viktigt att uppmärksamma för att få ökad förståelse om den japanska kulturen. Det kan kopplas till det som Gudykunst beskriver kategorisering utifrån vissa egenskaper (2005:298f.). Japaner verkar således kategorisera grupper utifrån ålder, medan detta inte är lika betydelsefullt bland svenskarna.

Svenskar och japaner – inte så olika ändå

Trots att det finns många kulturella skillnader mellan japaner och svenskar så upplever respondenterna att det även finns likheter. Liksom japaner är svenskar förhållandevis tillbakadragna i nya situationer, de är både korrekta vad det gäller punktlighet och noggrannhet och tar av sig skorna vid besök i någons hem.

”Om vi går in på likheterna mellan en svensk och japan så är det ju så att vi är också generellt sett är punktliga och noggranna och följer saker och ting i rätt ordning. [...] Tillbaka till renligheten. Vi svenskar, när vi kommer hem till någon, så klampar du inte in med skorna på. [...] Jag skulle vilja säga att jag upplever att som svensk så kommer vi i de flesta sammanhang klara oss rätt så bra. På grund av att vi också, generaliserat, inte är de som bara flyger in i ett mötesrum och säger hej på alla utan vi är ju oftast lite tillbakadragna, och då fungerar det oftast rätt bra.” – Christer.

Kanske upplevs också likheterna på detta sätt eftersom båda kulturerna har många gemensamma nämnare. Till skillnad från vad mycket av den amerikanska litteraturen beskriver har svenskarna god förståelse för japanernas tystnad och betänksamhet. Frånvaron av känslouttryck är inget som bekommer respondenterna, utan bemöts med förståelse. (Jmf Hofstede et al. 2011, Jackson & Tomioka 2004, Johansson & Werner 2001, Phillips-Martinsson 1981 och Vargö 1997).

Summering – Ritualernas betydelse

Det finns normer och ritualer som skiljer japaner och svenskar åt, och många av dem verkar bero på skillnaden mellan att vara ömsesidigt beroende individer från en kollektivistisk kultur gentemot självständiga individer från en individualistisk kultur. Däremot finns det likheter mellan de två som ändå skapar stor förståelse för motparten. Båda parterna är något tillbakadragna i sociala sammanhang och känslöyttringar, de är noggranna och punktliga i mötessammanhang samt värdesätter artighet högt. Likaså är risken eller rädslan för att förolämpa motparten något som japaner och svenskar delar, även om japanerna uppfattas ta samtliga delar ett steg längre än svenskarna. (Phillips-Martinsson 1981 och Hofstede et al. 2011).

<i>Skillnader</i>	<i>Likheter</i>
○ Formaliteten	○ Korrekta
○ Verbala/Ickeverbala språkskillnader	○ Tillbakadragna
○ Grupptänk	○ ”Renliga”
○ Hierarki	

HANTERA KULTURELLA NORMER

Utifrån de uppfattningar och erfarenheter som intervjupersonerna har från deras relation med japanska företag blir nästa steg att se på hur de hanterar dessa upplevda kulturella skillnader. För all kommunikation som sker, kommer en reaktion från motparten. Dessa reaktioner kan se olika ut beroende på kulturell bakgrund. Att det finns skillnader i formalitet, artighetsnormer och språket har konstaterats. Kan hanteringen av dessa skillnader skapa missförstånd och vad händer om du bryter mot normen? Det är något detta kapitel behandlar.

Hälsa utan hand, men två för visitkorten

Hälsningsproceduren mellan svenskar och japaner upplevs som en stor skillnad kulturella emellan. Att buga upplevdes till en början som obekvämt enligt Christer, medan flera av respondenterna upplever bugandet och formaliteten som något positivt:

”Det är lätt och ta efter. Det är någon slags ödmjukhet i det som är ganska behaglig, för att man liksom inte är förmer, men ändå är det ingen jante i det. Inte jante alls, utan det är bara behagligt”. – Anders.

Däremot menar Christer och David att man som svensk inte bör försöka buga på japanskt vis, eftersom det finns så många regler beroende på vilken position man har. David väljer att ta i hand även med japanerna, vilket alltid har accepterats, medan Christer endast tar i hand om japanerna inbjuder till det.

”Jag har lärt mig att man inte ska hålla på med japanska bugningar, om du inte kan det 100-procentigt. [...]Därför säger jag att det är bättre att följa med lite lagom lätt och inte gå in på detaljerna.” – Christer.

Samtliga respondenter förutom en person väljer att buga när de möter japaner. Däremot kan handen åka fram när man möter en japan i Sverige. Japanerna är väl medvetna om att det skiljer sig från vad svenskar är vana vid, och om de väljer att räkka fram handen, så tar båda parter i hand. Således verkar det som att båda kulturer har respekt för varandras olikheter och dessutom är närvarande vilket leder till öppenhet för varandras olikheter. Gudykunst menar att rädslan för en att bli dömd av eller få en negativ reaktion av motparten kan bero osäkerhet i situationen. Till skillnad från vad Gudykunst teori om ångest och osäkerhet som påverkansfaktor, verkar inte osäkerheten påverka svenskarna särskilt mycket (Jmf Gudykunst 2005:285ff).

”Det är ju formellt, men [japanerna] förväntar sig inte att vi ska begripa det.” – Gustav.

Att hantera visitkort ses som annorlunda, men i det avseendet väljer samtliga respondenter att följa de japanska normerna. Det som skiljer sig är om man väljer att ha kortet på enbart engelska eller både på svenska eller engelska och på japanska.

”De här enkla fraserna tyckte jag var viktigt att lära mig. Bugningarna och visitkortet, tyvärr hann jag inte ha dem både på och svenska och på japanska.” – Eva.

Eva kom således till Japan med visitkort på svenska, vilket fungerade lika bra. Anders berättade om en liknande situation då hans visitkort tog slut och han istället fick överrätta sin kvinnliga kollegas visitkort. Precis som Vargö (1997:63f.) beskriver intervjupersonerna att det viktigt att respektera den motsatta kulturen, men att det inte ska överdrivas.

Gåvor till värden

Japan är känt för sina omiyage, en gåva eller souvenir som ska överlämnas av en anställd efter ett besök utanför hemprovinsen. Därför tar några av respondenterna med en gåva till japanerna.

”Sen är det här med presenter, det är ju till allt och alla. [...] Jag har med mig hela väskan full, även om jag inte kände dem, så gav man ändå en liten smörkniv eller något.” – Eva.

Detta var Evas första besök som utställare i Japan, och därför kände hon att det var viktigt att ha något till dem hon mötte. David berättar att det är vanligt att man tar med sig en flaska vin eller liknande till värden som tar hand om en under besöket. För företag A som jobbar inom detaljhandeln så var det naturligt att ta med små korgar med utvalda produkter när de besökte det japanska företaget. Det är således inga dyrbara presenter, utan ett tecken på visad uppskattning. Om detta är specifikt för Japan eller förekommer inom andra kollektivistiska kulturer beskriver inte tidigare forskning. Däremot kan en gåva till värden vara knutet till sunt förnuft.

Artighet stavas service

Det är inte enbart på det formella planet som japaner upplevs artiga, även deras goda sinne för service premieras högt.

”Det kommer den ena kaffekoppen grönt te efter den andra hela tiden i mötena. Och det är perfekt. Men som svensk så upplever vi ju det kanske som obekvämt och tycker att det är nästan för mycket av det goda och ibland kanske vi tycker att det här kan vara extremt åt andra hållet.” – Christer.

Christer berättar att känslan för service i Japan får svenska kontor att närmast stå på skam. Samtidigt kan det upplevas som lite obekvämt att bli upppassad. Kanske har det att göra med ”jantelagen” i Sverige, där ingen ska passa upp för den andra. Likaså berättar David om ett tillfälle då de besökte ett japanskt företag i Sverige under smällkalla vintern. De vara klara med besöket och skulle åka hem, VD:n följde i vanlig ordning dem ut till bilen och då sa Davids japanska kontakt:

”Kör fort, annars fryser han ihjäl! Han får inte gå in förrän han inte ser bilen längre.”

Från den japanske VD:s synsätt var detta ett sätt att respektera sina gäster, medan det för David kändes irrationellt att behöva stå ute i kylan av ren artighet. Vikten av artighet kan stundom se komiskt ut innan vanan är inne. Christer berättar:

”Det här med hur man lämnar ett möte, det kan kännas lite obekvämt emellanåt. Någon måste ta första steget, ibland det blir lite att man backar ut och man bockar lite, så vill de att man ska gå. När man väl har sagt adjö i dörren ska du ju inte tro att det är färdigt! De följer hela vägen ut i hissen brukar jag säga.”

Och innan hissdörren hunnit stänga igen så brukar de hinna med en blickning till. För de ska vara sist med det där. Det är så komiskt ibland.” – Christer.

Att japanerna i detta tillfälle upplevs som så artiga att det blir extremt beror förmodligen på att Christers referensramar ser annorlunda ut. Då den kollektivistiska kulturen betonar gruppen, i detta fall det japanska företaget som får besök av ett svenskt företag, krävs det att japanen representerar sin organisation på ett för dem respektabelt sätt. Skulle de bryta mot det förväntade beteendet kan det drabba hela organisationen. Men i svenskens ögon behöver inte detta upplevas på samma sätt. Skulle detta gälla en anställd på ett svenskt företag, som inte betar sig enligt givna artighetsnormer, så skulle snarare individen personligen dömas som oartig, men det behöver inte ha någon effekt på företaget i stort. Detta beror på att den individualistiska kulturen i högre grad värdesätter det unika hos varje individ. (Kim 2002:15).

Hantera skilda åsikter

Det finns ett nyckelord för all kommunikation med japanska företag – tålmod. Det är inte enbart en myt att det kan vara svårt att samarbeta med japanska företag för att det tar så lång tid, åtminstone enligt respondenterna i denna studie. Japanernas neutrala kroppsspråk, återhållsamhet och tystnad, kan leda till frustration, men tack vare japanernas återhållsamhet uppstår sällan häftiga diskussioner. Det är inte enbart kroppsspråket som skapar förvirring hos de svenska kollegorna. Även de verbala språkskillnaderna skapar ibland problem. Tolkningarna mellan språken gör att inte hela diskussionen går att följa, varför det blir svårt att märka när mötets agenda kommit på avvägar. Ibland är intervjupersonerna osäkra på om parterna förstått varandra. Detta problem tacklas på olika sätt:

”Om vi ska gå tillbaka till kommunikation med japaner så är det ju ett annat problem. Det är ju att de har lite svårt för att säga nej. De nickar ofta och du tror du att de fattat, men så mycket har man ju lärt sig med Japan: Att de har inte fattat ett skit! Men de kan inte säga nej. Så då nickar de hellre och så fortsätter man så ser man de står och skakar på huvudet. Ungefär: 'Jaa, vad var det han sa egentligen?' Så frågar man en gång till.” – Christer.

”Sen hur de tar beslut, det funkar inte som svensk att tro att kan stå framme och föreläsa vid en tavla och skriva: 'Nu gör vi så och nu gör vi så', den japanska beslutsdelen är inte sådan. Utan de låter det sjunka in och så säger vi vissa saker så vi tar oss framåt hela tiden. Det har genomsyrat projektet. Oavsett om vi fastnar på vissa saker, så har vi tagit ett steg framåt å så ibland något bakåt och så två framåt...”
– Anders.

Christer upplever de långa mötena som något som kräver tålmod, vilket även Anders bekräftar med att de i sina möten fastnar på vissa punkter. Det kan bero på det ömsesidiga beroendet i den kollektivistiska kulturen där social harmoni är viktigare än personliga ståndpunkter. Precis som Iwao (1988 i Kim 2002:80) beskrev så försöker individer från individualistiska kulturer gärna övertala motparten, medan den kollektivistiska kulturen i högre grad håller med. Detta beskriver Christer med att japanerna har svårt att säga nej, och Anders genom att han inte kan stå och föreläsa i mötena. I positiva ordalag kan man tolka japanernas beteende som lyhördhet inför situationen, medan man i negativa ordalag kan tolka det som att de tenderar fly från diskussionen. I västvärlden finns det i motsats en tanke om att diskussion är något positivt, om man kan framföra sina åsikter utan att för den skull beröva någon annan sin åsikt i frågan. (Kim 2002:54). I grova drag kan man sammanfatta det med att japanen oroar sig för att relationen ska påverkas negativt vid häftiga diskussioner, medan svensken oroar sig för att dennes personliga mål inte uppnås (Hall 1986 i Kim 2002:60). Däremot kan det givetvis vara som Benkt säger:

”... man får alltid konfirmera det efteråt med ett mail: [...] 'Vi kom överens om detta och detta, är du med?' Så då går vi vidare, och då har ju alla chans att rätta till det. [...] Det är ju ett jävla neutralt sätt att göra det också, för jag kan ju ha missuppfattat det också. Det behöver ju inte vara de som missuppfattar, förstår du vad jag menar?” – Benkt.

Att i efterhand konfirmera vad som beslutats är en vanlig procedur i all typ av förhandling. Precis som Benkt berättar kan båda parter ha olika uppfattning om vad som sagts och det behöver inte vara att endera parten har rätt eller fel.

Att bryta normen

Även om japansk kultur upplevs som formell och annorlunda så verkar det sällan tillfalla konsekvenser för om, i detta fall svensken, bryter mot normerna. Japanerna säger inte till om du gör fel. Trots detta kan flera av intervjupersonerna nämna några västerländska normer som de avråder att man använder i kommunikation med japaner.

Tvinga inte fram beslut:

”... i avtal så var vi eniga om allting, men var ganska långt ifrån varandra på en punkt. Då fick jag använda all min kunskap om hur man kan komma överens, diplomati egentligen, för att ta sig igenom. Så att vi har ju inte hamnat i några klinchsituationer på det sättet. Men en sak: Du kan aldrig tvinga dem att tänka på ett visst sätt. Vi har inte heller försökt det.” – Anders.

Japanen kommer förmodligen inte ge dig ett rakt svar, oavsett om det är ja eller nej. Ett direkt ”nej” skulle innebära en risk för att ”tappa ansiktet”, om det negativa svaret beror på en brist hos de svenska kollegorna. Om produkten till exempel inte motsvarande det förväntade följs förfrågan vanligen av tystnad (Jackson & Tomioka 2004:46). Lyckas man tvinga fram ett beslut under mötet, så kommer konfirmationsmailet efteråt förmodligen innehålla ett svar där japanen menar att beslutet inte är taget – de sa aldrig ”ja”. Denna typ av missförstånd kan bero på de stora skillnaderna mellan högkontextuell och lågkontextuell kommunikativ stil (Gudykunst 2005:433). Det svenska språket är rättfram vilket ofta leder till att svenskar tar motpartens ord ordagrant (Johansson & Werner 2001:133f.). I mötet med japaner, som har en helt annan struktur i sitt språk där man sällan rakt ut säger sin åsikt, kan dessa skillnader skapa rejäla missförstånd. Tack vare de båda kulturernas ”rädsla” för konfrontationer och konflikter verkar ändå respondenterna inte uppleva några bestående problem annat än att det tar längre tid att nå beslut (Jmf Jackson & Tomioka 2004; Johansson & Werner 2001; Vargö 1997).

Handskakning går bra, men dunka inte en japan uppskattande i ryggen:

”Jag sträcker aldrig fram handen först, men man ser på dem direkt att sätter de fram handen, då är det helt okej, då tar man i handen. Då har de bjudit in från sitt håll och sagt att: 'Jag kan tänka mig att använda de västerländska sederna.' Och det här med att man klappar gärna inte om en japan på axeln eller man kan ju säga 'Bra jobbat!' och så dunkar man i ryggen. Det är ju total katastrof. Det gör man ju inte med dem. Dem är ju väldigt tillbakadragna och har inte någon fysisk kontakt. Skulle du börja skicka sydeuropeer över dit, du vet de ska ju hålla på pussa varandra på kinderna och sådana grejer. Det är väl rätt långt ifrån vad en japan gör.” – Christer.

Detta beskriver Allwood (1985:11ff.) som spatiala konfigurationer. Variationer vad gäller acceptans av det beror på kultur och könstillhörighet. Precis som Christer nämner tenderar män från medelhavsländerna hålla mindre avstånd än män från Nordvästeuropa och kanske i ännu högre grad Japan. I Sydeuropeiska länder är gester och känslouttryck mer utmärkande än vad de är i både Sverige och Japan (Allwood 1985: 5 och Johansson & Werner 2001).

Summaring – Anpassning efter situation

Trots skillnader mellan japanska och svenska artighetsnormer, så är respondenterna eniga om att vanlig artighet fungerar bra. Buga, men besvära dig inte med att följa japanerna regler för det. Däremot är det viktigt att ta med visitkort och överrätta detta respektfullt. En gåva till värden visar uppskattning. Den japanska servicen ses ibland som överväldigande, men det är en skillnad som bör accepteras. Eftersom språken är så annorlunda krävs repetition med konfirmering efteråt för att säkerställa att båda parter är överens. Det lönar sig inte att tvinga fram beslut, och man bör undvika alltför mycket fysisk kontakt, eftersom japanerna inte själva gör det.

Hantera skillnader

- Ta med visitkort och eventuell gåva
- Buga lagom
- Acceptera artighet och service
- Språkskillnader kräver repetition och tålmod samt konfirmering efteråt
- Tvinga inte fram beslut
- Undvik fysisk kontakt i uppskattade syfte

UNDERHÅLLA RELATIONEN

Japansk kultur upplevs påverka kommunikationen mellan företagen, och den kräver även viss anpassning för att hantera kulturkrockarna på rätt sätt. Sällan säger japanerna till om man gör fel. Flyter då relationen på automatiskt, eller vad krävs för att upprätthålla en god relation?

Mötet mellan två kulturer

För att lyckas med Japan krävs som alltid kontakter, men i vilken mån företagen förlägger sig i Japan skiljer sig åt. Mindre företag som B, använder sig av en japansk agent, för större företag som C väljer de att ha en del av företaget i Japan. Andra lösningar är att anställa någon på hemmaplan som kan både svenska och japanska, vilket företag A valde att göra. Enklast är det kanske för företag D när japanerna redan är väl förtrogna med europeisk, eller skandinavisk kultur. För i slutänden krävs anpassning, vare sig det är av endera eller båda företagen.

”Man ska veta att de japaner som vi jobbar med, de har ju vart i Europa, och kanske till och med Skandinavien, en längre tid. Så de beter sig mycket som européer... I varje fall gentemot oss.” – David.

David jobbar på företag D som importerar från Japan. Det japanska företaget har numera dotterbolag i Danmark, vilket gör att många anställda är japaner som bor i Europa eller är européer. Förr hade företag D en japansk kontaktperson som kom till Sverige flera gånger per år. Företag B har däremot en japansk agent:

”Agenterna är ju våra säljare ute. De ska söka upp kunder och presentera vår kollektion [...] det är ju ett normalt säljjobb så att säga. Däremot är vi beroende gentemot våra agenter att de på något sätt måste förstå, det är oerhört viktigt. Så att de förstår varför vi gör det här, att de kan svara på därför.” – Benkt.

Det viktigaste med agenten är att han förstår varför kunder ska köpa företagets produkter. Benkt berättar att de tidigare hade en svensk agent i Japan, men att det inte var enklare, eftersom denne inte hade fokus på själva produkten. Således har kulturella skillnader i detta fall inte en negativ påverkan på relationen. Språket anses av företag A ha stor betydelse för relationen.

”Hur ska vi kunna påskynda deras beslut, så att de kommer in i vår process? Det är ju bara kommunikation. Då var en del i det att ha någon som kan skriva direkt på japanska [...]” – Anders.

De har en anställd som talar japanska, som snabbt kan översätta kontentan av ett dokument. När Christer tillfrågades om en japansktalande anställd skulle underlätta kommunikationen svarade han nej. Han tillade även att det beror på svårigheten att hitta någon som talar japanska tillräckligt bra. Gustav sa att det särskilt inom industrisektorn är ganska ovanligt med språkintresserade människor. Liksom Christer upplever Gustav att det inte påverkar relationen med Japan.

Dessa tre citat visar ändå på vikten av förståelse i relationen mellan det svenska och det japanska företaget. Genom förståelse för situationen kan mental närvaro uppnås, vilket underlättar medvetenheten kring vårt egna och motpartens kommunikativa beteende. Gudykunst menar även att förståelsen underlättas ytterligare när båda parterna har ett gemensamt språk, vilket dock respondenterna har skilda åsikter om (Gudykunst 2005:289ff.).

Att skapa en kontakt

Första steget för etablering i Japan är samma procedur som i övriga världen: Att hitta en kontakt som är intresserad av ens produkter eller tjänster. Har företaget redan kontakt med Japan är det lämpligt att använda sig av etablerade kontakter, som till exempel en referensperson.

”... man kan använda sig av de kontakter man har för att bli introducerad. Om man vill besöka ett visst företag [...] så kan man be någon eller fråga: 'Känner ni till de här? Jag skulle gärna besöka dem'. Då får man en presentation. Om det är något välkänt företag [som är referens] så är det absolut inga som helst problem.” – Gustav.

Gustav köpte företag G som tidigare varit ett japanskt dotterbolag där han jobbade på nittioalet. Eftersom han redan hade god kontakt med det företaget såg han inga problem med att finna nya kontakter. Det underlättade att moderbolaget är välrenommerat inom branschen. Kanske är det en vanlig procedur vid expansion, men det påverkas av att det japanska samhället är uppbyggt av överlappande kontaktnät. Därför är det ofta mer framgångsrikt att etablera några nära kontakter än många flyktiga (Vargö 1997:66). Nyckeln till detta kan vara närvaro, men det kan upplevas som att det tar längre tid att komma in i Japan än i andra länder.

”Japan tar lång tid. Det tog 10 år för min väninna som är känd, [namnet på väninnan] att bli stor i Japan. Man får inte ha bråttom med Japan. Vi är väldigt sådär i Europa att: tjoff tjoff tjoff! Men japaner är väldigt långsamma och eftertänksamma. – Eva.

I Japan är förtroende inom en relation otroligt viktigt och det tar lång tid att bygga upp ett sådant förtroende. Det handlar om att ha tålamod för att relationer ska byggas upp och för detta krävs transparens och flexibilitet i kommunikationen (Jackson & Tomioka 2004:28).

Kvinnliga chefer

En punkt som sticker ut från mängden, och som dessutom inte finns dokumenterad i tidigare forskning är skillnaden mellan att handla med Japan beroende på om chefen för företaget är kvinnlig eller manlig. Detta är ett känsligt ämne som respondenterna själva lyfte, och bör inte förbises. Första gången det kom upp var det Christer på företag C som sa:

”Men ibland, ibland så verkade det som att om du är kvinnlig chef där borta, det kanske finns givetvis i många andra länder med, så behövde hon vara ännu mera... kanske inte så japansk alltid. Hon var lite mer framfusig ibland, när det väl bettade till, för att hävda sig. Det där är ju ett känsligt område och där fick vi ju ta lite hjälp av andra japaner och fråga: 'Är det så här, eller hur ska det vara?' Och det är väl tämligen vanligt... att en kvinnlig chef betar sig på ett helt annat sätt än vad. Det är ju tyvärr så, det drabbas vi ju av i västvärlden med, att det är alldeles för lite kvinnor fortsfarande i chefspositioner. Varför? Men det är ju hundra gånger bättre än om du jämför med Japan. Jag menar det existerar ju knappt.” – Christer.

Detta sa Christer med förbehåll att det kan låta dömande mot kvinnor, men även om det inte finns dokumenterat i forskningen finns det en uppfattning hos intervjupersonerna att kvinnor behandlas annorlunda i Japan än män. Bland annat har intervjupersonen berättat hur språket är annorlunda om en kvinna eller man pratar. Också att hälsa på en kvinna kan innebära problem för en japan. Detta beskriver Gustav på följande sätt:

”Det är bara det att om det är en dam, en fru eller någon, då blir de ju helt ställda ibland. De vet ju inte vad de ska göra. De hälsar inte i hand så, utan då kan det bli lite pinsamt. [...] Det är klart de tar i hand då, men de är alltså inte vana vid det.” – Gustav.

Förmodligen är det av ren artighet som japanerna finner det svårt att ta i hand med någons fru, men det blir onekligen en problematisk situation som visar på skillnaderna mellan män och kvinnor. Något jag även noterade var att Eva, vars kontaktperson är kvinna, kände sig missförstådd och besviken, eftersom hennes kontaktperson hade åsikter om Evas företagande i Japan. Detta kan liknas vid problematiken som Christer beskrev.

”Jag fick ett erbjudande om att åka till Nagoya och jobba och då sa hon så här: ’Nä, nä, nä, stopp, stopp, stopp, vi måste kolla upp vad det är för något’. Så att jag inte figurerar i fel... sammanhang. [...] Hon vill att jag ska komma i oktober nästa år, till Tokyo, och ha en utställning [...] men du vet att jag vet katten nu alltså. Om jag vill göra det. För nu har jag liksom lärt mig det här: Det blir one man’s show.” – Eva.

Det går inte generalisera någonting från dessa tre uttalanden, och denna studie strävar inte efter att lyfta handeln med Japan ur ett genusperspektiv. Däremot kan vi konstatera att det förekommer upplevda skillnader mellan att vara kvinnlig eller manlig chef i Japan. Det skulle kunna bero på en icke jämställd syn, där kvinnor måste hävda sig mer för att synas och bli framgångsrika. Detta med reservation för att Sverige är ett av det mest jämställda länderna i världen, och därför tenderar förmodligen svenskar att lägga märke till dessa skillnader. Det är i så fall inte något specifikt för Japan, utan det beror mer på att från ett svenskt perspektiv så upplevs det som en utmärkande faktor. Detta är en hypotes som det inte finns något empiriskt stöd för i tidigare forskning, men som däremot visar på att det även inom kommunikations-, och framförallt interkulturell kommunikationsforskning, är något som bör lyftas i fortsatta studier.

Ökad procenthalt minskar avstånden – eller?

En gemensam nämnare under denna studie har kommit fram utan direkta frågor kring ämnet – alkohol. Trots japanernas kontrollerade yttre i formella sammanhang kan stämningen bli synnerligen uppsluppen efter arbetstid och några glas av lämplig dryck.

”Bara som att det är oerhört strikt på det formella planet när man möter dem på de här mötena. Men sen när man går ut och äter och så här, då kan man helt plötsligt, kan de helt falla sönder! Då behöver man inte uppföra sig, då kan de vara som folk är mest och värre än så kanske. Inte otrevligt eller så, men då var man jävligt förvånad!” – Benkt.

En positiv konsekvens av minskad formalitet är att information som inte kommer fram i mötena når dagens ljus. Christer berättar att han tog tillvara på detta för att få information från de med lägre rang, eftersom de inte får uttala sig fritt under mötena.

”Det är ju lite balansen som alla exportföretag har. Det är ju problemet att hitta: Hur kan jag få information i olika led? Det är inte för att vi inte litar på dem till hundra procent, men ibland är det så. I Japan, framförallt, kan jag känna att [säljarna] sitter lite tysta i mötena då och så får man inte ut det man vill, utan man får bara en bild. Ibland handlade det inte ens om att jag var tvungen och ställa en fråga på kvällen när man var ute, utan det märktes ju att de ville säga saker och ting. Men det är väl en liten

kulturskillnad. Sitter jag i ett möte i Europa och har säljarna och säljchefen och ställer frågan till säljarna så kommer ju säljarna svara på frågan. Så länge han vet att han är inom vissa ramar. Men i Japan så tittar man väl på chefen först innan man uttalar sig.” – Christer.

För en svensk kan detta te sig som ett inkonsekvent beteende, men beror förmodligen på japanernas respekt för hierarki. I formella möten finns regler inom det japanska samhället som gör att maktpositionen upplevs påverka vem som får föra talan och är ett exempel på vad Allwood kallar turtagande inom interaktiva kommunikationssituationer (Allwood 1985:11ff.). Eftersom den svenska chefen anses vara den minst dominanta i världen, så kan mötet mellan japanska och svenska företag påverkas av detta skilda synsätt. (Holm-Christiansen 2010:12). I Sverige uppmuntras anställda till att föra sin talan (Johansson & Werner 2001:163ff.), inom vissa ramar, medan japanska företag vill framstå som en enad front utan meningsskiljaktigheter. Middagar och sociala aktiviteter efter arbetstid skapar därför möjlighet till mer öppna samtal. Tyvärr berättar Christer att det finns de som utnyttjar japanernas förkärlek till alkohol för att få information eller trycka på beslut.

När fogarna knakar

Den minskade formaliteten efter ett par glas alkohol kan alltså bero på den hierarkiska ordningen och att bevara hedern gällande företaget. Detta leder oftare till ökad förståelse än faktiska problem utifrån vad de intervjuade beskrivit. Det är snarare språkliga komplikationer och den högkontextuella kommunikativa stil som präglar Japan som leder till missuppfattningar eller oklarheter.

”Det man kanske kan slås utav är en oerhörd neutralitet. De tar in det, men de visar inte så mycket känslor eller sätter reagenser på vad man säger. De är oerhört jävla artiga alltså, förstår du? Är det artighet eller förstod han?” – Benkt.

”Du vet när min utställning var slut, så fick hon [kontakten] behålla vissa saker. Sen så tog hon med sig det [tillbaka] till Sverige. Jag trodde att det skulle bli lite mer spin-off effekt. [...] Så jag kan ju lite: 'Jaha? Var det slut där?' [...] Ja, jag kände mig faktiskt lite missförstådd och besviken att efter utställningen så hände ingenting. För jag tänkte hon skulle fortsätta marknadsföra mig. [...] Det blev inte som jag hade tänkt mig. Men samtidigt så har de inte lovat någonting. Men du vet som svensk, för jag har ju mina referensramar hur det brukar gå till.” – Eva.

Missförstånden skulle kunna bero på kontextuella skillnader i hur ett budskap framförs och mottas. I ett högkontextuellt språk som japanskan talar man snarare runt ett ämne än att gå rakt på sak, eftersom det kan uppfattas offensivt. Därför blir viktigare att förstå den icke-verbala kommunikationen, vilket inte alltid är så lätt utifrån Argyles undersökning där även japanerna hade problem att tolka sin egen kulturs kroppsspråk. Det kan förklaras med risken för att ”tappa ansiktet” i offentliga sammanhang, och därför begränsar japaner i hög grad sitt kroppsspråk och sin mimik. (Argyle 1975 i Allwood 1979:16). För att dra detta ett steg längre skulle problematiken som Eva beskriver kunna bero på skillnaden i kollektivistiska och individualistiska kulturer gällande *vita lögn*. En ren hypotes är att Evas kontakt tyckte att relationen var så viktig att upprätthålla att hon inte ville säga rakt ut att hon inte tänkte sälja mer av Evas produkter. För en person som har en ömsesidigt beroende självdefinition är detta beteende inte negativt om den gynnar den sociala kontexten, det vill säga relationen. Eva, som kommer från en individualistisk kultur med en självständig självdefinition, har däremot förmodligen lärt sig att sanningen, oavsett konsekvenserna, alltid gynnar situationen. (Kim 2002:111ff.). Som svensk är det naturligt att utgå från svenska referensramar och japanerna från sina. Det verkar dock som att även de japanska produktionssystemen har fått anpassa sig alltmer efter internationella standarder. Dessutom har japanska företag normalt sett alltid varit öppna för förbättringsmöjligheter.

”Så jag kommer ihåg när vi var i Japan en gång och min chef höll ett tal när vi var färdiga och skulle åka därifrån. Då påpekade han att det tar längre tid att få fram ett verktyg än det tar att föda ett barn. Och det tyckte de ju var väldigt roligt, men det har de rättat till numera.” – David.

De långa leveranstiderna berodde förmodligen på japanernas sinne för perfektion och att slutresultatet är viktigare än att hålla sig inom en viss tidsram. Hellre än att kompromissa på slutresultatet förlänger man hellre tidramen. (Jönsson 1999:62).

Gammal kärlek rostar aldrig

Japaner är kända för att vara trogna mot sitt företag. Enligt de respondenter som spenderat många år med handel i Japan så är det även viktigt att vara trogen i relationer. Har en kontakt etablerats, så utvecklas den under lång tid och den relationen rostar aldrig på grund av japaners bristande engagemang. Tjänster belönas med gentjänster vare sig de skedde under arbetstid eller obetalda timmar. Gustav var i Japan och hälsade privat på en japansk kontakt han haft sedan han jobbade på det japanska företaget Europakontor för många år sedan. Kontakten ville gärna åka runt och visa en del sevärdheter. Gustav sa då:

”Ni behöver inte göra så mycket ansträngningar för vår del. ’Nä, men du vet’, sa han [kontakten]. ’När du jobbade hos oss, du skjutsade du ju runt mig i hela Europa.’ Jag var ju anställd. Jag upplevde det ju inte som att jag skjutsade runt på honom som någon slags tjänst! Det var ju mitt jobb, men han såg det på det sättet. Det var ju lite annorlunda.” – Gustav.

Japaner identifierar sig ofta i högre grad med sin profession än svenskarna. De är också många gånger mer trogna sin arbetsgivare, och trots att den attityden luckrats upp något, så tenderar japaner i högre utsträckning att stanna på samma företag under hela sitt arbetsliv. I jämförelse har svenskar väldigt mycket fritid jämfört med många andra länder, inte enbart när det gäller semesterveckor, utan när man är ledig från jobbet så försöker man många gånger att koppla bort arbetet. Liksom i de flesta länder arbetar man i Japan för högre nivåer av jämställdhet, men tankesättet kring detta är fortfarande väldigt olikt det svenska systemet. Eftersom det sociala värderas högt i Japan menar Gustav att det vore uppskattat från japanernas sida att lära sig språket mer, men inte för professionellt utnyttjande eftersom flera menar att det kräver en alltför hög nivå på språket.

Summering - Med blicken mot öst

Framtidsutsikten för ett japanskt samarbete ser ljusst ut utifrån de intervjuer som gjorts för denna studie. Initialt kan kontakten uppstå via referenspersoner som sedan leder till en kontaktperson. Även om den första relationen kan ta lång tid att utveckla så är kontakter guld värda för ytterligare expansion inom Japan (Vargö 1997). Givetvis uppkommer komplikationer även när relationen väl är etablerad. Bland annat slås svenskarna av japanernas neutralitet som ibland gör att det kan vara svårt att veta om de har förstått varandra (Qiu & Wang 2010). Avseende kvinnliga chefer är beteendet annorlunda, de upplevs behöva hävda sig mer. Skillnader i beteende efter intag av alkohol var något som samtliga respondenter upplevt, vilket av respondenterna först möttes med förvåning eftersom nivån av formalitet minskar drastiskt. Trots att japaner och svenskar på många plan liknar varandra, finns ändå vissa drag som skiljer dem åt.

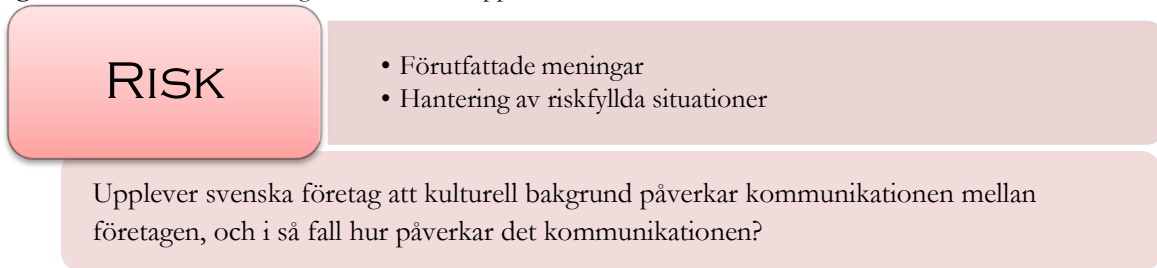
Underhåll relationen

- Olika relationer kräver olika anpassning
- Skapa ett kontaktnät
- Kvinnliga och manliga chefer
- Alkohol innebär minskad formalitet, men ska inte utnyttjas i fel syften
- Högkontextuell kommunikativ stil
- Trogna japaner

SAMMANFATTNING

Det främsta resultatet denna studie visar på är att interkulturell forskning går att applicera på ett svenskt perspektiv gentemot japanska företag. Även om varken Kim (2002), Gudykunst (2005) eller Allwood (1979, 1985) har analyserat just Japan eller Sverige, så kan deras teorier gällande kollektivistiska och individualistiska kulturer kopplas till många av svaren från intervjuerna. Låt en jämförelse med analysmodellen TrippelR jämfört med frågeställningarna för studien beskriva vad som är kärnpunkterna i resultaten, samt vad denna studie ytterligare kan tillföra den interkulturella forskningen.

Figur 2. Risk är det första steget i modellen TrippelR.

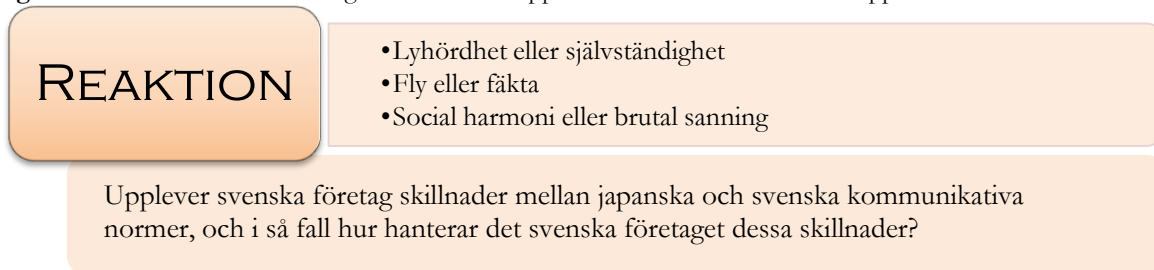


Den största skillnaden mellan japanska och svenska företags sätt att kommunicera är vilka egenskaper som värderas högst. Från Gudykunsts (2005:298f.) perspektiv innebär det att japanerna kategoriserar svenskarna utifrån andra egenskaper än svenskarna kategoriserar japanerna. Förutfattade meningar om den japanska kulturen finns i form av extrem formalitet samt att beslut tar lång tid att fatta, vilka båda infrias enligt intervjupersonerna. Däremot upplevs det inte nödvändigtvis som ett riskmoment eller skapar osäkerhet, vilket Gudykunst (2005) förutspår. Snarare möts dessa japanska beteenden med tolerans från svenskarnas sida. Det speglas i hälsningsprocedurerna, där rang och ålder avgör vilken respekt man bemöts med. Ju högre rang eller position man har inom företaget, desto djupare bugar den andre. Positionen inom organisationen anges på visitkortet som överlämnas med båda händerna, varpå det studeras noga för att sedan läggas prydligt på bordet (Vargö 1997). I jämförelse med Sverige upplever intervjupersonerna att japanerna alltid anländer i grupp. Chefen inte har ensam beslutanderätt, utan beslut tas efter grundlig eftertanke. Mötena tar lång tid, och betänksamhet visas genom tystnad. Detta upplevs som ett outtalat och svårtolkat språk som kräver tålmod. (Allwood 1979) Vid diskussioner är det ofta som chefen på det japanska företaget inte talar, eller vill tala, engelska. Normalt finns en interntolk, men översättningen innebär att det tar längre tid än om alla talade samma språk. Japanskans meningsuppbyggnad är konstruerad på ett annat sätt än både svenskan och engelskan. Japanerna svarar sällan ”ja” eller ”nej” rakt ut, utan väljer snarare att linda in svaret. Detta kan vara en konsekvens av rädslan för att ”tappa ansiktet”. (Jackson & Tomioka 2004). Eftersom möten tar lång tid och alla inte kommer till tals, är det inte ovanligt att någon japan slumrar till. Det är ett accepterat beteende, som speglar den kollektivistiska ordningen (Kim 2002). Därför läggs ingen större vikt vid den enskilde individens beteende och dessutom skulle det störa den sociala harmonin i högre grad om man väckte den sovande, än att låta denne sova. Att japanerna dessutom har väldigt långa arbetsdagar kan tänkas innebära att det måste få vara accepterat att somna till.

Det verkar som att ju kortare tid man handlat mot Japan, desto mer positiv är man till de alternativa beteendena, vilket helt talar emot Gudykunsts teori om att osäkerhet leder till högre grad av ångest. Däremot kan de stereotyper som Eva och Anders beskriver gentemot Japan präglas av en optimism som kommer leda till högre grad av realism ju längre relationen fortskrider. Även om de ser positivt på situationen upplever de att missförstånd förekommer. Om det förändras med erfarenhet är svårt att avgöra. Något som alla till en början upplevde som annorlunda är dock att japanerna är betydligt artigare än svenskarna, vilket närmast upplevs som

en överdrift, om än positiv. Det kan förmodligen förklaras av skillnaden mellan självständiga och ömsesidigt beroende individer som Kim (2002) talar om. Kulturella skillnader upplevs till viss del påverka relationen företagen emellan. Riskmomenten verkar vara få, men i stort tycker respondenterna att de liknar japaner så mycket att det sällan skapar problem.

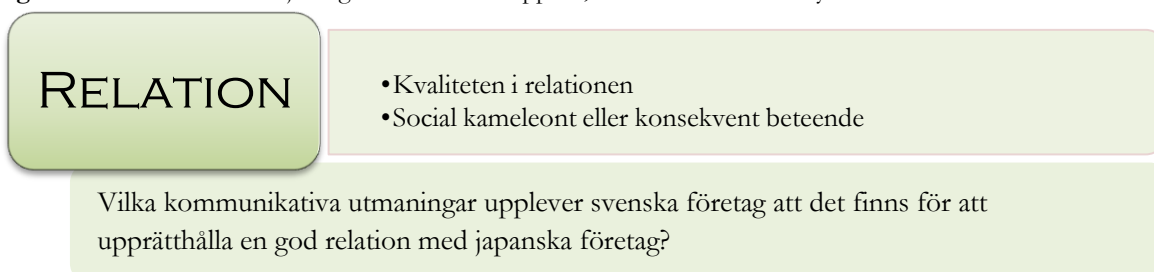
Figur 3. Reaktion är det andra steget i modellen TrippelR och är en konsekvens av upplevda riskmoment.



Artighet och service är för japanerna oerhört viktigt, vilket bland annat kan ses genom uppässningen på mötena i form av te och kaffe, samt att de aldrig vänder ryggen till när de lämnar ett mötesrum utan alltid följer besökaren ut innan man tar farväl. Det är ovant för svenskarna och skapar en osäkerhet kring hur japanerna upplever svensk service, som närmast är obefintlig i jämförelse.

Under själva mötet beskrivs japanerna som tillbakadragna och det blir sällan häftiga diskussioner. När det är dags för definitiva beslut möts dock japanernas reaktion med viss frustration på grund av språkskillnaderna. Liksom Allwood (1979), Vargö (1997) samt Jackson och Tomioka (2004) beskriver är japanerna benägna att undvika konflikter och säger sällan ”nej”. Det kan kopplas till Kims teori om ömsesidigt beroende självdefinition respektive självständig självdefinition. De bemöter hellre en oväntad fråga med tystnad (Jackson & Tomioka 2004). Därför är konfirmering i efterhand en viktig punkt för att säkerställa att parterna är överens, vilket är vanligt i all typ av förhandling. Skulle man råka göra fel kommer inte japanerna säga något om det. Gör man däremot rätt från början, skapas respekt och ansträngning från svenskarnas sida belönas. Däremot menar respondenterna att vissa beteenden helst ska undvikas. Det gäller dels att tvinga fram beslut, då japanerna bemöter det med neutralitet. Både Anders och Christer beskriver att det inte går att tvinga fram beslut i Japan, vilket borde accepteras av svenskar som enligt Robinowitz och Carr (2001) också ses som långsamma på att ta beslut. Däremot vill svenskarna gärna diskutera, vilket enligt Benkt bemöttes med neutralitet. Det var svårt att förstå om japanerna verkligen förstått, vilket dels berodde på japanernas begränsade mimik, men även på den begränsade språkliga förmågan vad det gäller att tala engelska, särskilt bland chefer. Undvik även att uppmuntrande ”dunka i ryggen”, spatiala konfigurationer, då japanerna själva inte använder det i sin icke-verbala kommunikation. (Allwood 1985).

Figur 4. Relation är det tredje steget i modellen TrippelR, som sedan leder till nya riskmoment.



Ju längre relationen med en kontakt pågått, desto mindre påverkan har den nationella kulturen, var svaret jag fick från Christer (Jmf Gudykunst 2005:302f.). Gustav beskriver att när relationen väl är uppbyggd kan japanerna mycket väl färdas miltals för att underhålla en relation om man

kommer på besök i Japan. Det bevisar japanernas trofasthet i relationer, vilket kanske kan bero på att relationer värdesätts högre i kollektivistiska än i individualistiska kulturer (Kim 2002). Det kan i sin tur förmodligen delvis förklaras av skillnaden mellan hög- och lågkontextuella språk, där japanskan i högre grad tenderar att tala runt ett ämne, än ”rakt på sak”. (Kim 2002:62ff.). Det är svårt att lära sig japanska för professionellt bruk, men kan med fördel användas i sociala sammanhang.

Vid diskussion med säljare och andra med lägre position inom företaget upplevs det som att dessa inte får föra sina egen talat inom de japanska företagen (Markus & Kitayama 1991 i Kim 2002:80). Den ”sociala kameleonten” beskrevs i form av att vid intag av alkohol så förändras japanernas beteende avsevärt. Däremot kan det inte förbises att hierarki och makt präglar den japanska organisationskulturen, vilket också bevisas i de uttalanden som gjorts gällande skillnaden mellan manliga och kvinnliga chefer. Kvinnliga chefer uppfattas som mer påstridiga och mindre ”japanska”, vilket förmodligen kan bero på att de är färre inom näringslivet. Således verkar organisationskulturen här påverka normerna, och den subjektiva verkligheten, även om det är svårt att säga hur bundet beteendet är till nation respektive organisation (Heide et al. 2012:92ff.). Några generaliseringar kring detta kan dock inte göras eftersom endast ett fåtal intervjuer står till grund för detta uttalande. Även om organisationskultur till viss del påverkar relationen så upplevs kulturell bakgrund och nationella kulturer som en större påverkansfaktor i mötet mellan företagen. När relationen har mognat så står japanerna vid ens sida, och även när det gäller mer privata möten, så behandlas en etablerad relation med respekt från japanernas sida.

8. SLUTSATS

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur svenska företag upplever sin interpersonella kommunikation med japanska företag. Gällande den första frågeställningen om *svenska företag upplever att kulturell bakgrund påverkar kommunikationen mellan företagen, och i så fall hur det påverkar kommunikationen*, så finns det flera gemensamma nämnare. Båda parter är korrekta, tillbakadragna och ”renliga”. En likhet som inte sades rakt ut, men som stöds utifrån tidigare forskning om Japan, är att svenskarna och japanerna har ett relativt subtielt kroppsspråk. Däremot tenderar japanerna enligt intervjupersonerna att dra artigheten och konflikträdslan ett steg längre genom sin tystnad. Likheterna gör dock att riskmomenten är färre än vad som dokumenterats (Gudykunst 2005). Det finns både ickeverbala och verbala skillnader, men den mest slående skillnaden verkar vara formalitet och hierarki. Hälsningsproceduren känns formell gällande bugning och visitkort, och makt tillfaller den med en viss ålder och position. Trots det fattar japanska chefer sällan ensamma beslut, utan beslutsfattandet sker i samförstånd. Det japanska företaget präglas av ett grupptänk, vilket förekommer i mindre utsträckning inom svenska organisationer.

Utifrån den andra frågan om *svenska företag upplever skillnader mellan japanska och svenska kommunikativa normer, och i så fall hur det svenska företaget hanterar dessa skillnader*, så sker det på olika sätt. Att buga som hälsning kan kännas obekvämt och det är accepterat att skaka hand. Många väljer dock att buga. Även den japanska servicen och artigheten kan kännas överväldigande, vilket kan bero på svenskens normer kring ”lagom” och att aldrig framstå som förmer. Däremot följer samtliga respondenter de japanska normerna gällande visitkort. Vad som bör undvikas är att tvinga fram beslut samt att undvika fysisk kontakt i uppskattande syfte, eftersom det inte ingår i japanernas icke-verbala kommunikation.

Svaren på tredje frågeställningen, *vilka kommunikativa utmaningar svenska företag upplever att det finns för att upprätthålla en god relation med japanska företag*, beror på vilken typ av relation företagen har, vilket kräver olika typer av anpassning. Företag C har nu egna lokaler i Japan, medan företag A valde att anställa en japansktalande för att underlätta tolkning mellan språken. Oavsett hur relationen ser ut så är kontaktnät viktiga, och referenspersoner är guld värda. Det verkar finnas vissa skillnader utifrån kontaktens kön. Kvinnorna tenderar att beskrivas som mindre konflikträdsla och presenterar sina åsikter rättfram. Detta kan dock vara en effekt av urvalet. När förhandlingar avklarats är det vanligt att förtära alkohol efter arbetstid. Detta sociala sammanhang är viktigt att delta i, men alkoholens påverkan bör inte utnyttjas i oetiska syften. Däremot leder den till minskad formalitet. Den högkontextuella kommunikativa stil som präglar japanskan närmar sig den lågkontextuella i form av att samtalet går rakt på sak. Under arbetstid är dessa olika kommunikationsstilar något som kan leda till missförstånd i möten och övrig kommunikation. Dessa missförstånd leder till nya riskmoment, men när relationen har stabiliserats finns japanerna troget kvar och en god relation behandlar de med stor respekt.

TEORETISK ÅTERKOPPLING

Utifrån respondenternas beskrivning stämmer japaner väl överens med de tolkningar som både Kim (2002) och Gudykunst (2005) gjort av kollektivistiska kulturer. Likaså faller svenskarnas beteende ganska väl in under en individualistisk kategori. Däremot är inte skillnaderna kulturerna emellan så markanta som de troligen upplevs om detta skulle varit en studie mellan japanska och fransk eller amerikansk kultur. Om olika nationaliteter skulle graderas på en skala från

individualistiska till kollektivistiska kulturer befinner sig svensken närmare en kollektivistisk kultur än många andra västerländska kulturer. Det kan också bero på att de helt enkelt är mer öppna för främmande kulturer. Som Gustav beskrev det:

”Det här är ju häftigt men vi som är svenskar, vi är ju så oerhört anpassningsbara vi svenskar. Så vi tar ju på något sätt eller, jag kan bara prata utifrån mig själv, men... Jag anpassar mig så otroligt lätt till deras [kultur]. Om det ligger i våra gener, eller här i Sverige, att vi har undvikit massa kriser genom åren...”
– Gustav.

Måhända är svenskar väldigt öppna i möten med andra kulturer. Kanske är det enbart så svenskar vill beskriva sig själva. Konsekvensen av urvalet för intervjuerna i denna studie visar att gentemot Japan har svenskar inte särskilt negativa uppfattningar. De kan leda till få riskmoment i kommunikationen med Japan, om vi ska tro Gudykunst. Han menar att ju mer negativa förutfattade meningar, desto mer osäkerhet och ångest förekommer, medan positiva känslor minskar nivån av osäkerhet och därmed ångest (Gudykunst 2005:298f.). Kanske skiljer sig inte den svenska kulturen sig alltför mycket mot USA som står för stora delar av den interkulturella forskningen. Trots detta kan ett skandinaviskt perspektiv sätta nytt ljus på synen mellan olika kulturer. Enligt denna studie finns en öppenhet gentemot åtminstone japansk kultur, och stereotyperna är inte särskilt extremt uttalade, även om de med ett visst perspektiv går att tolka så de faller inom ramarna för tidigare forskning.

Med tanke på aspekten kring kvinnliga chefer så vore det ur ett globalt perspektiv intressant att undersöka interkulturell kommunikation ur ett genusperspektiv. Min-Sun Kim är en kvinna som försökt belysa problemen framförallt ur ett östasiatiskt perspektiv, men även att behandla genusperspektivet inom forskningen. Trots allt styrs alltfler av världens företag av kvinnliga chefer, vilket kanske kan påverka kommunikationsstilen. I denna studie beskriver Christer att kvinnorna inom japanska företag ter sig ”mindre” japanska än männen. Vad kan detta bero på? Är det en konsekvens av en internationell påverkan eller ett motsatt sätt att bemöta motparten som grundar sig i kvinnoförtryck? Utan att gå in på extrema exempel vill jag lämna detta ämne öppet för vidare forskning.

En annan aspekt som lyfts fram i uppsatsen är hantering av alkoholkonsumtion i Japan. Trots att detta lyfts upp av alla intervjupersoner är detta inget som litteraturen beskriver. Endast Jönsson (1999) berättar på några få rader om den fysiologiska anledningen till att japaner lättare påverkas av alkohol än exempelvis svenskar. Eftersom det verkar ha påverka kommunikationen i sociala sammanhang med japanska företag, kan det konstateras att någon typ av lucka inom ämnet finns. Trots allt är skillnaden mellan fritid och jobb mindre i Japan än i Sverige och socialisering utanför arbetsdagen ses som en del av den japanska organisationskulturen.

Flera av respondenterna berättade att det inte är oartigt för en japan att somna under mötena. Om det är ett vanligt förekommande beteende generellt är svårt att avgöra eftersom det inte har behandlats i tidigare forskning. Normalt sett ses det inte som ett problem från respondenternas sida, utan bemöts med förvåning och acceptans.

Den mest utmärkande delen under detta arbete har redan lyfts av Kim (2002) gällande det västerländska perspektivet inom interkulturell kommunikation. Olikheter är inte nödvändigtvis negativa och det finns inget ”normalt” sätt att kommunicera, utan beror på kulturell differens.

DISKUSSION

Det är svårt att jämföra kulturen man själv kommer ifrån med en totalt främmande kultur. Det kan jag konstatera efter att ha spenderat många timmar med att läsa om japansk och svensk kultur samt om hur man bör tolka dess skillnader. Av de sex intervjuer som analyserades kan ingen av dem representera en generell åsikt. De är endast några företag i mängden av de som handlar mot en internationell marknad. Intervjupersonerna i studien var dessutom i relativt lika åldrar och även de japaner som de mött verkar snarare vara i medelåldern än nyutexaminerade från universitetet. Det skulle kunna finnas generationsskillnader i form av minskad formalitet och ökad språkkunskap i andra generation som inte kan redovisas i denna undersökning.

Från starten fanns en vision att organisationskultur och kulturella skillnader beskrivna av Gudykunst, Kim och Allwood skulle ha mycket gemensamt. Istället visade det sig att det utifrån de få intervjuer som gjordes var tämligen svårt att avgöra hur mycket som påverkas av organisationskultur gentemot nationella kulturer. Med tanke på intervjupersonernas liknande svar drogs ändå slutsatsen att nationell kultur upplevs påverka relationen mellan svenska och japanska företag och att kulturella normer hanteras på bästa möjliga sätt från svenskarnas sida.

Hade denna studie gjorts om på nytt skulle jag önskat ett bredare urval med fler intervjupersoner. Det vore intressant att få ett japanskt perspektiv för att inte fastna i stereotypa beskrivningar av den främmande kulturen. Denna undersökning speglar endast ett fåtal subjektiva uppfattningar från svenskar och det är svårt att avgöra vad som är förutfattade meningar och hur mycket som är sant. Gudykunst (2005) beskriver trots allt att människor tenderar att bekräfta negativa föreställningar om främlingar, och om så är fallet kanske stereotypa förklaringar på japaners beteende i högre grad konfirmeras än ifrågasätts av svenskarna.

Kulturell eller individuell påverkan

Stora delar av resultatet tolkas utifrån ett kulturellt perspektiv. Det innebär att individuella variationer och påverkan från organisationskultur inom de svenska och de japanska företaget delvis förbises. När det gäller så få respondenter är det omöjligt att göra generella bedömningar oavsett om alla i intervjuerna berättar samma sak. Däremot skapar det underlag för ytterligare undersökningar om det är kulturell bakgrund som påverkar respondenternas svar eller om de enbart haft liknande upplevelser. Med tanke på det maximala urvalet då företagen är inom olika branscher bedöms risken för att slumpen och individuella beteendemönster inte särskilt stor. Snarare är chansen att till exempel beteendet vid intag av alkohol är något som utmärker japansk kultur, trots att de beskrivs fåordigt i befintlig litteratur.

Syftet med studien var att undersöka hur svenska företag upplever sin interpersonella kommunikation med japanska företag. Upplevelsen är personlig och beskriver hur svenskar upplever japaner. Det är inte en objektiv beskrivning av hur japaner kommunicerar, och japanerna själva kanske har helt andra uppfattningar i frågan. Det skulle krävas en observation av interaktionen mellan företagen för att kunna verifiera hur kommunikationen verkligen sker. Efter avslutad läsning av denna uppsats hoppas jag dock att läsaren har fått en god bild av hur själva upplevelsen av interkulturell kommunikation förhåller sig.

FÖRSLAG TILL SVENSKA FÖRETAG

Till företag som funderar på expanderings mot Japan kan denna uppsats kortfattat bidra med följande aspekter:

- Artighetsnormer ska respekteras, men är svåra att följa till punkt och pricka.
- Sociala tillställningar skapar möjligheter inom den japanska företagsvärlden. Njut av mat och dryck, men utnyttja inte alkoholens påverkan.
- Kontakter i Japan är guld värda, skapa ett kontaktnät inom branschen, och de kommer finnas vid din sida.
- Ha tålamod med din relation, det tar tid att lyckas i Japan.

Utifrån intervjuerna nämner respondenterna även andra aspekter gällande artighet som respondenterna själva framhöll, men som inte behandlas i analysen. Jag kallar dem ”*Tips för nybörjare*”:

- Det är svårt att lära sig japanska, men det är en fin gest som förmodligen uppskattas.
- Respektera den japanska matkulturen. Det tar dig långt.
- När du bjuder japaner till Sverige en längre tid, bjud gärna ut dem till en asiatisk restaurang åtminstone en gång under vistelsen och gärna i slutet. Liksom den japanska maten är ovan för oss, är de inte heller vana vid våra svenska traditioner med kött, sås och potatis.
- Mycket är lika i svensk och japansk kultur – se möjligheterna!

Det ska tilläggas att empirin av denna uppsats består av sex intervjuer och kan således inte beskriva den komplexa bild som präglar kommunikation mellan företag i Sverige och Japan. Däremot har dessa metoder använts med framgång för respondenterna i undersökningen. Problematiken i kommunikationen är både språklig och kulturell, eftersom det verkar som att skillnaden mellan högkontextuell och lågkontextuell kommunikativ stil upplevs påverka hur budskap uppfattas och tas emot. Kan svenskarna finna sig i att handel och relationsbyggande med Japan tar längre tid än med andra länder, så är chansen för framgång ganska stor. För att verkligen lyckas i Japan krävs år av erfarenhet och god förståelse för de skillnader som förekommer kulturerna emellan.

9. LITTERATURFÖRTECKNING

Allwood, Jens. Icke-verbal kommunikation - en översikt. Department of Linguistics, Göteborgs Universitet. Publicerad i Stedje and af Trampe (Ed.) Tvåspråkighet. Stockholm, Akademilitteratur, samt i Invandrare och Minoriteter nr 3, 1979: 16-24.

Allwood, Jens. Tvärkulturell kommunikation. Papers in Anthropological Linguistics 12, University of Göteborg, Dept of Linguistics. Göteborg: 1985.

Alnashi, Samah. An Intercultural competence study of conflict management style amongst managers in cross-cultural American organizations. Master of Communication, University of Gothenburg, Department of Applied Information Technology. ISSN: 1651-4769. Gothenburg: 2012.

Bigsten, Arne. Can Japan make a comeback? The World Economy, 2005, Vol. 28, Issue 4. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9701.2005.00693.x>. Departments of Economics, Göteborg University. Göteborg: 2004.

Dalen, Monica. Intervju som metod. Malmö: Gleerups utbildning: 2008.

Esaiason, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. och Wängnerud, L. Metodpraktikan. Norstedts Juridik: Vällingby: 2011.

Ekström, Mats och Larsson, Larsåke. Metoder i kommunikationsvetenskap. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur: 2010.

Engquist, Anders. Kommunikation på arbetsplatsen. 2 uppl. Stockholm: Prisma: 2004.

Guan, Lijuan. Building a cultural bridge. Master of Applied Cultural Analysis, Lund University: 2010.

Gudykunst, William B. Theorizing about intercultural communication. Thousand Oaks, CA: Sage: 2005.

Habberstad, Karin-Anne. Lean produktutveckling – Tillämpning I en multiprojektorganisation. Master IT Management, Göteborgs Universitet. Göteborg: 2011.

Heide, Mats., Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte. Kommunikation i organisationer. 2 uppl. Malmö: Liber: 2012.

Hofstede, Geert., Hofstede, Gert Jan., & Minkov, Michael. Organisationer och kulturer. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur: 2011.

Holm-Christiansen, Bo. A Pilot Study of the critical cultural features of the Swedish Businessman in the eyes of a Dane. Master in Communication Applied Information technology, University of Gothenburg & Chalmers. ISSN: 1651-4769. Göteborg: 2010.

Holme, I.M. och Solvang, B.Krohn. Forskningsmetodik. Studentlitteratur: Lund: 1997.

Holt, David, Kai-Cheng, Yu, Ralston, David och Terpstra, Robert. The Impact of National Culture and Economic Ideology on Managerial Work Values: A Study of the United States,

- Russia, Japan, and China. In *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, No. 1 (1st Qtr., 1997), pp. 177-207. Palgrave Macmillan JournalsStable. <http://www.jstor.org/stable/155453>.
- Hopper, Paul. *Understanding cultural globalization*. Cambridge: Polity Press: 2007.
- Jackson, Keith och Tomioka, Mijuki. *The changing face of Japanese Management*. London: Routledge: 2004.
- Johansson Robinowitz, Christina och Werner Carr, Lisa. *Modern-day Vikings - a practical guide to interacting with the Swedes*. Yarmouth, ME: Intercultural Press: 2001.
- Jönsson, Sten. *Understanding Japanese Management*. School of Economics and Commercial Law, Göteborg University. Göteborg: BAS Publisher: 1999.
- Kim, Min-Sun. *Non-western perspectives in human communication*. Thousand Oaks, CA: Sage: 2002.
- Kvantaliani, Maka och Klimina, Olga. *Implication of cross-cultural communication in business*. Master in International Management, Gotland University. Visby: 2011.
- Larsson, Inger. *Att bygga broar över kulturgränser*. Lund studies in media and communication. Media-Tryck: Lund: 2010.
- Leininger, Carol. *The Alignment of Global Management Strategies, International Communication Approaches, and Individual Rhetorical Choices*. *Journal of Business and Technical Communication* 1997 11: 261.
- Naidoo, Pauline. *Intercultural communication: A comparative study of Japanese and South African work practice*. Doctor of Philosophy in Communication Science, University of Zululand: 2011.
- Olsson, Anders & Oudhuis, Margareta. *Japaner, japaner... Kulturens betydelse vid övergång till Toyotainspirerad lean produktion i ett japanskägt företag i Sverige*. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*: 2011: Årg.17 Nr 2.
- Phillips-Martinsson, Jean. *Swedes, as others see them*. Studentlitteratur: Lund: 1981.
- Qiu, Chenyun och Wang, Xue. *Comparison of business negotiation styles between China and Sweden*. Master in Communication, Applied Information technology, University of Gothenburg. ISSN 1651-4769. Göteborg: 2010.
- Stenermark Petersén, Sara. *Communicating in a second language in the corporate world*. Master of Communication, Gothenburg University. Gothenburg: 2013.
- Vargö, Lars. *Japansk organisationskultur*. Carlssons: Bjärnum: 1997.

ÖVRIGA KÄLLOR

Institutet för näringslivsforskning. Globaliseringen och forskningen.
http://www.ifn.se/forskning/globaliseringen_och_foretagen (Hämtad 2013-11-05).

Nationalencyklopedin. Bruttonationalprodukt. <http://www.ne.se/bruttonationalprodukt>
(Hämtad 2014-01-09).

Wikipedia. Wïio's laws. http://en.wikipedia.org/wiki/Wïio%27s_laws (Hämtad 2013-12-29).

BILAGA 1- Intervjuguide

Bakgrundsfrågor intervjuperson

1. Namn
2. Företag
3. Position
4. Tid på den positionen
5. Tid på arbetsplatsen

RISK

- Förutfattade meningar
- Hantering av osäkra situationer

REAKTION

- Lyhördhet eller självständighet
- Fly eller fäkta
- Social harmoni eller brutal sanning

RELATION

- Kvaliteten i relationen
- Social kameleon eller konsekvent beteende

Bakgrundsfrågor företag

6. När startades företaget?
7. Vilken är den främsta tjänsten/produkten?

Bakgrundsfrågor internationellt

8. Hur länge har företaget handlat mot Japan?
9. a) I vilken omfattning handlar företaget med Japan?
b) Är den handeln med Japan avgörande för företaget?
10. Har du varit i Japan eller varit med i möten med era japanska kollegor?

Första kontakt
Förhandling/Avtal
Tvister
Sociala kontakter

Kommunikationen företagen emellan

11. Berätta om ditt första möte med japansk kultur?
Vad hade du för tankar inför detta?
Hade du några särskilda förväntningar eller förutfattade meningar?
Hur förberedde ni er? Hade ni gjort så om det gällt ett företag i Sverige?
12. Hur upplever du er kommunikation med Japan?
Muntlig kommunikation i möten och per telefon?
Skriftlig kommunikation på papper och mailkontakt?
Finns det skillnader i skriftlig och muntlig kommunikation?
13. a) Finns det en strategi för extern kommunikation på företaget?
b) Finns det särskilda kommunikativa strategier för internationell handel/Japan?
Sker kommunikationen ad-hoc? Varför? Hur upplever du att det fungerar?
14. Finns det något i kommunikationen som utmärker sig i möten?
Ordningsföljd i mötet
Diskussioner
Hur hanteras tystnad
15. Finns det vanligt förekommande missförstånd?
Icke-verbal kommunikation
Har du någon gång upplevt dig missförstådd? Hur?
Hur reder ni ut missförstånd?
16. Upplever du att missförstånd kan vara av kulturell betydelse?
Artighetsnormer: Buga, visitkort, ögonkontakt, säga ja.
Har du någon gång känt dig osäker i hur din åsikt mottas?
Anpassar du ditt sätt att tala/vara utifrån situationen?
Hade du agerat annorlunda om du pratade med en svensk?
17. Vad är den största utmaningen i er kontakt med Japan?
Finns det kommunikativa svårigheter?
Känns det positivt eller kan det vara svårt?
18. Finns det något du skulle vilja lära dig mer om?