

Skillnader i affärskulturen - Hur påverkas förhandlingar mellan Finland och Japan?

Katja Luotonen

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	
Författare:	Katja Luotonen
Arbetets namn:	Skillnader i affärskulturen – Hur påverkas förhandlingar mellan Finland och Japan?
Handledare (Arcada):	Ann-Christine Sved
Uppdragsgivare:	
<p>Sammandrag:</p> <p>Syftet med detta arbete är att undersöka och jämföra den finländska och japanska affärskulturen utgående från olika teorier om affärskultur och Geert Hofstedes kulturdimensioner och få fram vad finländarna måste ta i beaktan och vara medvetna om då de vill göra affärer i en så annorlunda marknad som Japan. Den empiriska undersökningen gjordes med tre semistrukturerade kvalitativa intervjuer med personer som har erfarenheter om förhandlingar med japanska företag. De intervjuade jobbade i olika företag och hade varit i Japan i längre tider, varav två stannat där. Intervjuerna var väldigt intressanta och gav innehållsrika svar som bekräftade teorin. Resultatet visar att den finländska och japanska affärskulturen är väldigt olika varann men finländarna har bra utgångspunkter att lyckas i Japan på grund av vårt lands starka bränd där samt liknande drag i en del av kulturen. Konkurrensen på de japanska marknaderna är hård och finländarna måste förbereda sig ordentligt för att klara sig.</p>	
Nyckelord:	Interkulturell handel, interkulturell kommunikation, förhandlingar, kultur, affärskultur, Finland, Japan
Sidantal:	80
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business administration
Identification number:	
Author:	Katja Luotonen
Title:	Differences in business culture – How do the differences impact negotiations between Finnish and Japanese companies?
Supervisor (Arcada):	Ann-Christine Sved
Commissioned by:	
<p>Abstract:</p> <p>The purpose of this thesis is to study and compare the Finnish and Japanese business culture based on different theories on business culture and Geert Hofstede's cultural dimensions and obtain information on what Finnish companies should consider and be aware of when they want to do business in such a different business market as Japan. The empirical part of the study is done by doing three semi structured qualitative interviews with persons who have experience of negotiations with Japanese companies. The interviewees worked in different companies and had stayed in Japan for years, from whom two stayed in Japan. The interviews gave very interesting and extensive data that confirms the theories studied for this thesis. The results show that the Finnish and the Japanese business culture is very different but the Finns have good starting points to succeed in Japan because of the strong brand Finland has in Japan and similarities in some parts of the culture. The competition on the Japanese market is tough and the Finns must prepare themselves well in order to succeed.</p>	
Keywords:	Intercultural trade, intercultural communication, negotiations, culture, business culture, Finland, Japan
Number of pages:	80
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

INNEHÅLL

1	Introduktion	5
1.1	Problembakgrund	5
1.2	Syfte	6
1.2.1	Forskningsfrågor	6
1.3	Avgränsningar	7
1.4	Arbetets uppläggning	7
1.5	Metod	8
2	Teoridel	9
2.1	Hofstedes teori om kulturdimensioner	9
2.1.1	Kultur	9
2.1.2	Geert Hofstede	10
2.1.3	Maktdistans	11
2.1.4	Individualism mot kollektivism	13
2.1.5	Osäkerhetsundvikande	14
2.1.6	Lång mot kort tidsorientering	15
2.1.7	Maskulinitet och femininitet	16
2.1.8	Tillfredsställelse mot återhållsamhet	17
2.1.9	Jämförelse mellan Finland och Japan ur Hofstedes dimensioner	17
2.2	Affärskultur	21
2.2.1	Interkulturell kommunikation	21
2.2.2	Affärskulturen i Finland	21
2.2.3	Japans kulturbakgrund	23
2.2.4	Förändringar i Japan efter den ekonomiska krisen	23
2.2.5	Japanska affärskulturen	24
2.2.6	Interkulturella förhandlingar	27
2.3	Sammandrag	29
3	Metodik	29
3.1	Kvantitativ och kvalitativ metod	30
3.2	Reliabilitet och validitet i kvalitativ forskning	30
3.3	Kvalitativa intervjuer	31
3.4	Datainsamling	32
4	Resultat av forskningen	32
4.1	Allmänt	32
4.2	Kulturskillnader och likheter	33

4.3	Potentiella problem för finländare.....	34
4.4	Förhandlingarna och affärskulturskillnader	35
4.5	Hofstedes teori om kulturdimensioner	36
4.5.1	Maktdistans.....	37
4.5.2	Individualism kontra kollektivism	38
4.5.3	Maskulinitet kontra femininitet.....	39
4.5.4	Osäkerhetsundvikande	39
4.5.5	Långsikt kontra kortsiktorientering	40
4.5.6	Tillfredställelse.....	41
5	Resultatdiskussion och slutsatser	41
5.1	Sammanfattning	41
5.2	Resultatdiskussion.....	43
5.3	Undersökningens reliabilitet och validitet.....	43
	Slutord.....	45
	KÄLLOR	46
	Bilaga 1.....	48
	Bilaga 2.....	51

Figurer

Figur 1-Jämförelse mellan Japan och Finland enligt poäng i Hofstedes kulturdimensioner.

..... 18

1 Introduktion

1.1 Problembakgrund

Då företag expanderar sin verksamhet till andra länder öppnas dörrar för nya möjligheter men samtidigt möter man utmaningar och risker man inte i samma utsträckning har i hemlandet. Att förstå kulturen i landet man försöker göra marknadsinträde i kan vara avgörande i affärssammanhang med tanke på resultat; om man misslyckas kan man gå miste om stora möjligheter.

För att framgångsrikt kunna verka internationellt och lyckas i förhandlingar ytterom sin egna miljö kräver det att man förstår motpartens sätt att tänka, känna och agera. Då man förstår skillnaden i tankesätt är det betydligt lättare att förstå varför människan från den främmande kulturen reagerar som han gör, och varför något som är normalt för den egna kulturen betraktas väldigt negativt, till och med förolämpande, i en annan kultur. Därför är det viktigt att studera kulturskillnaderna i marknadsområdet man försöker göra inträde i.

Det här arbetet fokuserar på hur skillnaderna i affärskulturen orsakar utmaningar i kommunikationen och i förhandlingarna mellan finländska och japanska företag. Japan är Finlands tredje största handelspartner ytterom Europa. Japan har världens tredje största BNP och är anmärkningsvärt på grund av deras höga ekonomiska tillväxt under 1900-talet, då deras ekonomi var baserad på import av råvaror och export av avancerade industriprodukter. Finlands och Japans kultur skiljer sig mycket från varandra, vilket gör att det enkelt uppstår problem och missförstånd då man försöker göra ett marknadsinträde. Finländarnas sätt att gå rakt på sak anses i Japan oformellt och grovt, vilket kan redan ensamt vara orsaken till att affärer inte blir av. (Nationalencyclopedin, 2016)

Pekka Laitinen från Finnish Chamber of Commerce in Japan säger att finländarna inte har förstått vårt lands starka bränd i Japan; Finland är i Japan väldigt känt och uppskattat, vilket betyder att företag kunde dra nytta av det här mer än vad de kan föreställa sig (Kauppakamari 2016).

Då finländska företag förhandlar i Asien är det viktigt att förstå att asiater pratar i hög kontext. Många företag kommer tillbaka tomhänta från förhandlingar med japaner, fastän

produkten och priset varit utmärkta. Sättet man presenterar sin sak är betydligt viktigare för dem än själva produkten. Finländare pratar i låg kontext dvs. vi säger vad vi tänker och vi menar det vi säger. Detta gör det svårt att förstå japaner som pratar i hög kontext, alltså väldigt indirekt; en hel del av meddelandet faller ytterom orden som uttalas. Bara därför är det viktigt för finländare som vill lyckas i Japan att förstå hur man kommunicerar i den japanska miljön. (Lehtipuu 2010 s. 9-10)

1.2 Syfte

Syftet med denna litteratur- och empiristudie är att undersöka kulturskillnaderna samt utmaningarna de orsakar då man som finländare förhandlar med japaner. Jag vill att man med hjälp av arbetet förstår vad man måste ta i beaktan för att minimera riskerna att göra fel och att öka möjligheterna att lyckas i förhandlingarna i Japan.

För att nå huvudsyftet måste Finlands och Japans kultur och affärskultur forskas för att få en bättre förståelse för hur det påverkar förhandlingarna mellan de två länderna. Arbetet ska fungera som information om hur man ska förbereda sig för att minska riskerna att göra fel i förhandlingar med japaner. På så sätt hjälper arbetet företagen att öka förståelsen och minska den kulturella klyftan som orsakar missförstånd mellan de två länderna.

I arbetet ska jag forska i vad som är de största skillnaderna i beteende, kommunikation och kultur mellan de två länderna. Då man förstår vad japanerna anser nödvändigt, opassande och förolämpande minimerar man riskerna att göra fel i den främmande kulturen.

1.2.1 Forskningsfrågor

I detta arbete forskar jag om skillnaden mellan Finland och Japan i förhållande till Hofstedes kulturdimensioner samt andra relevanta litteraturer om affärskultur. Huvudforskningsfrågan är ”Vad är skillnaden i den finländska och japanska affärskulturen i förhållande till Hofstedes kulturdimensioner?”. För att besvara huvudfrågan måste följande frågor forskas:

- a) Vad är de kulturella dimensionerna?
- b) Hurudan är den japanska affärskulturen?

- c) Vilka är de största utmaningarna i den japanska affärskulturen för finländska företag?

1.3 Avgränsningar

För att nå arbetets syfte tänker jag undersöka båda ländernas kulturer med hjälp av Hofstedes sex kulturdimensioner samt andra relevanta forskningar. Efter att jag forskat om kultur i allmänhet tänker jag gå in på interkulturell kommunikation, interkulturella förhandlingar, affärskultur och affärsetiketten i Japan. Jag tänker också gå in på typiska drag för finländska affärskulturen för att kunna jämföra de två kulturernas sätt att göra affärer, men jag går inte in på vad japaner har för svårigheter då de förhandlar i Finland, då arbetet görs från Finlands perspektiv.

Jag kommer inte att gå in på ledarskap som finländare i Japan, då jag så strikt som möjligt ska hålla mig till ämnen som är relevanta med tanke på att lyckas i förhandlingar mellan företag som inte känner varandra från tidigare. Arbetet kommer inte heller att gå in på hur man fortsätter upprätthålla relationen efter att man väl lyckats i förhandlingarna, men en del kan nämnas för att få en högre förståelse i kulturskillnaderna mellan de två jämförelseländerna.

Kultur är ett väldigt brett begrepp, och detta arbete kommer att fokusera sig på affärskultur och förhandlingar mellan två olika kulturer, men det kommer också att gå in på nationalkultur för att förstå hur affärskulturen formats. Då man pratar om nationalkultur måste man förstå att de finns många olika subkulturer i länderna, och man kan inte anta att hela landets befolkning följer en generalisering av nationens kultur. Jag har valt att inte gå in på subkulturer då det inte påverkar den allmänna affärskulturen i länderna.

1.4 Arbetets uppläggning

I del ett av arbetet utgörs bakgrunden för arbetet, att förstå interkulturell kommunikation och dess vikt i att framgångsrikt kunna verka i en främmande kultur för att nå resultat. I del ett beskrivs ytterligare problemformuleringen, syftet med arbetet, arbetets uppläggning, avgränsningar samt metoden som användes för att nå resultatet.

I del två av arbetet går jag in på teorin. Jag kommer först gå in på värderingar som formar olika länders kulturer enligt Hofstedes teori, för att kunna förstå varför människor tänker och agerar som de gör, varefter arbetet tittar på de poäng de två länderna som jämförs fått i Hofstedes kulturdimensioner. Efter det kommer arbetet att gå in på interkulturella förhandlingar, interkulturell kommunikation, affärskultur i Finland och Japan, varefter ett sammandrag uppföljer med de viktigaste fynden.

Del tre av arbetet kommer handla om metodik, datainsamling och vilken metod jag valt i detta arbete för att samla in empiriska data för arbetet. Vad är skillnaderna med kvalitativ och kvantitativ metod samt vad kvalitativa intervjuemetoden är går jag också igenom.

Del fyra av arbetet går igenom den empiriska data och det resultat intervjuerna gav.

I del fem av arbetet sammanfattar jag de största utmaningarna i förhandlingarna och diskuterar resultatet för arbetet samt går igenom undersökningens reliabilitet och validitet.

1.5 Metod

För att få svar på mina forskningsfrågor har jag valt att göra en litteratur- och empiristudie kring Hofstedes teori om kulturdimensioner samt genom att läsa andra relevanta forskning. Till den empiriska delen av arbetet har jag valt att göra en semistrukturerad kvalitativ intervju med företag som har verksamhet i Japan.

Kvalitativa intervjuer är mest passande då frågorna är öppna och syftet är att få data om den bild de intervjuade har av verkligheten. I kvantitativa frågor försöker man få data som bekräftar ens hypotes. Då intervjun är semistrukturerad finns det rum för nya frågor som kan uppstå under intervjun, vilket kan ge väldigt intressant och fylliga data till studien.

Jag har frågat öppna frågor som ger de intervjuade en möjlighet att berätta om sina egna erfarenheter om ämnet, vilket kvantitativa frågor inte skulle besvara tillräckligt utförligt, då deras uppgift är endast att bekräfta hypoteser. Jag ville få reda på vad de finska företagen har gjort för att minimera riskerna då man förhandlar med japaner, deras vy på kulturskillnader, vad de haft för problem samt se hur bra Hofstedes teori om kulturdimensioner stämmer överens med de intervjuades verklighet.

Frågorna (bifogade på s. 45) 1.-5. har som syfte att få reda på de intervjuades och företagets Japan-bakgrund samt hur de kontaktade deras kunder. Detta ger en förståelse för hur förberedda personerna var och om företaget hade ett kontaktnät från tidigare i Japan. Frågorna 6.-10. tar reda på kulturskillnaderna och likheterna mellan de två länderna enligt de intervjuades världsbild. Efter dessa frågor går jag in på praktikaliteter inom förhandlingarna i frågorna 11.-14., vilket ger data om hur förhandlingarna gick till i praktiken. I frågorna 15.-29. har som syfte att bekräfta Hofstedes teori om kulturdimensioner, främst kulturen i Japan, men en del av frågorna går in på Finland också. De sista frågorna, 30.-33. frågar efter hur de intervjuade tycker andra finländare borde förbereda sig och tänka på, då de vill göra affärer med japanska företag.

2 Teoridel

Till teoridelen av mitt arbete har jag valt Hofstedes teori om kulturella värderingar, då han är väldigt uppskattad. Man kan med hans arbete om kulturdimensionerna jämföra skillnaderna i olika länders kulturer. Jag har också valt att ta med andra relevanta forskningar om kulturdimensioner och kulturskillnader av den finländska och japanska affärskulturen. För att få olika perspektiv och erfarenheter av ämnet har jag valt författare av olika nationaliteter. Teoridelen kommer först att gå in på Hofstedes kulturdimensioner, varefter en jämförelse av finländska och japanska affärskulturen följer. Efter Hofstedes teori går jag in på affärskulturen, den finska och japanska, samt allmänt om interkulturella kommunikationssätt och förhandlingar mellan två olika kulturer. Kapitlet avslutas med ett sammandrag över de viktigaste fynden som påverkar handlingarna mellan Finland och Japan.

2.1 Hofstedes teori om kulturdimensioner

2.1.1 Kultur

För att förstå sig på affärskultur är det viktigt att förstå vad kultur är. Hofstede definierar kultur som mental mjukvara, som har programmerats i oss ända sen födseln. Programvaran fungerar inte som på datorer, människans beteende bestäms bara delvis av den mentala programvaran. Denna mjukvara ger endast en indikation på vilka reaktioner som är mest sannolika, med att ta i beaktan människans tidigare erfarenheter. Vår mentala

programvara kommer från den sociala miljön vi växt upp i, familjen, skolan, ungdomsgrupper, arbetsplatsen och samhället vi lever i. Kultur är inte något man föds med och ska inte blandas med den mänskliga naturen och individens personlighet. Den mänskliga naturen är universellt, det bestäms av vår genetik. Mänskligheten är våra fysiska och psykologiska funktionssätt; att känna rädsla, ilska, kärlek, glädje, skam, behovet av samvaro med varandra, av att leka och öva sig, förmågan att observera omgivningen och tala om den med andra människor. Människan har länge trott att kultur var medfött, då man inte kunnat hitta någon annan förklaring till att människor från samma områden betedde sig på samma sätt. (Hofstede & Hofstede 1991 s. 16–19)

Kultur ändrar sig betydligt långsammare än politiska gränser och affärsfakta, vilket betyder att kunskapen man får kan användas långsiktigt. Av kunskapen får man en djupare förståelse för hur och varför människor från en annan kultur agerar som de gör. Det finns inte en sann väg eller ett absolut rätt sätt att agera, huvudsaken är att man har ett öppet sinne för att acceptera kulturskillnader och följa reglerna i det land man gästar. (Fintra 1999 s. 7–8)

Den bild en mänska har av en annan skapas under det första intrycket, bilden är stark och svår att ändra efteråt. Första intrycket kommer på basis av människans utsida; utseende, klädsel och beteende. Det är enklare att ge en övertygande och kunnig bild av sig då man vet hur motparten tänker och agerar. (Fintra 2000 s. 11)

2.1.2 Geert Hofstede

Geert Hofstede har en ingenjörsexamen i mekanik från Delft Technical University och har tillbringat tio år i den holländska industrin med olika arbeten inom teknik och företagsledning. Han analyserade en stor databas som IBM undersökt mellan 1967 och 1973, databasen innehöll data om arbetstagares värderingar från över 70 olika länder. Hofstedes forskning resulterade 1980 i utgivningen av boken ”Kulturens konsekvenser”. År 1991 gav han ut en ny bok ”Organisationer och kulturer-om interkulturell förståelse”. Hans arbete har bidragit till att förstå kulturens inflytande på bl.a. arbetsplatsen, organisationen och samhället. Hofstede betraktas som en av referenserna då man jämför olika kulturer. (Hofstede & Hofstede 1991 s. 9–13)

Kulturdimensionsteorin identifierar fyra, senare sex, olika dimensioner, som beskriver olika värderingar i nationen, arbetsplatsen och i organisationen. Antropologer ville få reda på vilka problem samhällen har gemensamt genom att göra statistiska undersökningar om dem. De ansåg att konsekvenserna på hur samhället fungerar kommer av hur grupper fungerar. Detta styrs av 1. Förhållande till auktoriteter (Maktdistans), 2. Föreställning om självet, individen till samhället (Individualism kontra kollektivism), 3. Sätt att hantera konflikter och uttrycka känslor (Osäkerhetsundvikande) samt 4. Föreställningar mellan manligt och kvinnligt, det sociala och känslomässiga konsekvenserna av att ha fötts som pojke eller flicka (Maskulinitet). En dimension är en aspekt om en kultur som kan jämföras med andra kulturer. Med att poängsätta de olika dimensionerna på en skala från 0–100 kan man jämföra olika nationer och regioner. (Hofstede & Hofstede 1991 s. 34-37)

2.1.3 Maktdistans

Det finns ojämlikhet i alla samhällen, skillnaderna kommer av hur samhällen hanterar ojämlikhet. Det är skillnad mellan förmågor, makt, förmögenhet och status samt hur de följs åt. Framgångsrika idrottare får vanligtvis status, men det behöver inte betyda att de har en stor förmögenhet, och de har sällan politisk makt. I vissa länder har politiker status och makt men ingen förmögenhet, affärsmän kan ha förmögenhet och makt men ingen status. I vissa samhällen anser man att det är bra att en hög rang i ett visst område inte betyder en hög grad i ett annat område, då det ökar storleken på medelklassen. I många länder är alla jämlika inför lagen oavsett status, förmögenhet eller makt, men i verkligheten överensstämmer det sällan. (Hofstede & Hofstede 1991 s. 53-54)

Maktdistansindexet förkortas PDI (Power Distance Index). I länder med låg maktdistans hittade man att avståndet mellan en chef och anställd var liten; Det är lätt att närma sig sina chefer och man önskar att chefen konsulterar en vid beslut. I länder med högt PDI var det inte troligt för anställda att närma sig chefen, och man föredrog att chefer gör enväldiga eller paternalistiska beslut. (Hofstede & Hofstede 1991 s. 55-57)

”Maktdistans kan definieras som den utsträckning i vilken de mindre inflytelserika medlemmarna av organisationer och institutioner i ett land förväntar sig och accepterar att makten är ojämnt fördelar.”-Hofstede 1991 s. 57

Det finns olika samhällsklasser i alla land, en underklass, medelklass och en överklass. De olika samhällsklasserna har inte samma tillgång till möjligheter att dra nytta av fördelarna i samhället. Högre utbildning gör ofta att man automatiskt placerar sig i medel- eller högereklassen. Hofstede forskade också om skillnader i yrkesnivå påverkade maktindexet och hittade ett samband; människor som gör arbeten med lägre status och utbildningsnivå har högre PDI, medan högutbildade med status hade mycket lägre PDI. (Hofstede & Hofstede 1991 s. 61-63)

För att visa skillnaderna mellan kulturer med låg och hög maktindex jämför Hofstede dem polariserat i familjen, skolan och arbetsplatsen. Maktindexen under barndomen går vidare till arbetslivet. Mentala mjukvaran börjar utveckla ända sen födseln genom att ta efter hur äldre människor beter sig. I kulturer där maktindexen är stor förväntas barn att lyda sina föräldrar, ett självständigt beteende uppmuntras inte. Respekten för äldre syskon och människor är viktig och visas oftast formellt. Föräldrarna och äldre syskon behandlar de yngre med värme och omsorg, och de yngre förväntas inte experimentera på egen hand. Respekten för föräldrar och äldre släktingar är en livslång dygd; då föräldrarna är gamla tar barnen hand om dem ekonomiskt och praktiskt, om föräldrarna blir försvagade bor de ofta tillsammans med sina barns familjer. I länder med låg PDI behandlar man barnen som jämlika så snart de kan agera själva. Barnen lärs med avsikt att de så snart som möjligt kan ta hand om sig själva. Barnen uppmuntras att experimentera och tillåts säga emot sina föräldrar. Hur man beter sig mot andra beror inte på ålder eller status, och man är sällan mer formell mot någon. När barnen blivit vuxna betraktas föräldrarna som vänner och jämlika, ett vuxet barn behöver inte fråga lov av sina föräldrar. Föräldrarna ordnar själva åt sig inför ålderdomen; de kan inte räkna med att kunna bo hos sina barn. (Hofstede & Hofstede 1991 s. 65-66)

I skolan vidareutvecklas mentala programvaran. I samhällen där PDI är högt är det inte onormalt att eleverna ska stå upp då läraren kommer in, det är sträng disciplin i klassen och barnen talar endast då de blir tilltalade. Där PDI är liten förväntas lärare behandla barnen som jämlika. Eleverna kan tala utan att bli tilltalade, de förväntas ställa frågor. De diskuterar med läraren och uttrycker sina åsikter. (Hofstede & Hofstede 1991 s. 66-67)

Då barnet blivit vuxet ska han ut i arbetslivet. I samhällen var maktindexen är stor är arbetstagar inte jämlika med chefer, de underordnade förväntar att cheferna bestämmer vad de ska göra. Arbetarna är relativt outbildade och fysiskt arbete har mycket lägre status

än kontorsarbete. Överordnade har ofta privilegier och de är de överordnade som ska ta kontakt med underordnade, inte tvärtom. I dessa länder är statussymboler normala för att förstärka chefens auktoritet. I samhällen med lågt PDI betraktar man varandra som jämlika, det är möjligt att någon som är din underordnad idag kan bli din chef imorgon. I dessa samhällen är det hierarkiska systemet där för praktiska orsaker. Hierarki-pyramiden är väldigt låg och löneklyftan är relativt liten mellan toppen och botten. Kvalificerat kroppsarbete har högre status än okvalificerat kontorsarbete. Alla använder samma kafeteria, toaletter och parkeringsplats. Statussymboler är suspekta för underordnade; om chefen köper en väldigt dyr bil tänker underordnade mest sannolikt negativt om saken. (Hofstede & Hofstede 1991 s. 68-70)

2.1.4 Individualism mot kollektivism

De flesta i världen hör till ett kollektivistiskt samhälle där gruppens intresse går före individens. Man föds till en familj och börjar tidigt tänka på sig själv som ”vi”; en del av gruppen. Gruppen består av familjen, mor- och farföräldrarna, morbröder och farbröder, fastrar och mostrar, tjänstefolk och andra inneboende. Lojaliteten till familjen är väldigt hög och banden mellan relationerna starka, man får inte bryta dem. I ett individualistiskt samhälle lär man sig tidigt att tänka på sig själv som ”jag”. Familjen består av föräldrarna och syskonen. Andra släktingar bor annanstans och man träffar dem inte så ofta. Syftet med utbildningen är att få barnen att kunna stå på sina egna ben och ta hand om sig själva. Barnet förväntas lämna föräldrahemmet så snart detta har uppnåtts, medan i kollektiva samhällen bor man länge tillsammans. I individualistiska samhällen förväntas man inte vara beroende av grupper. (Hofstede & Hofstede 1991 s. 88-89)

I kollektivistiska samhällen prioriteras gruppens välmående och harmoni. Det är icke-önskvärt att konfrontera någon direkt. Man får inte säga ”Nej”, istället säger man ”Du har kanske rätt” eller ”Vi får tänka på saken”. Ordet ”Ja” ska inte heller tas som ett instämmande, då detta betyder att den andra parten försöker hålla kommunikationen öppen. T.ex. i Japan betyder det ”Ja, jag hörde vad du sa”. Lojaliteten för gruppen är hög, man delar sin lön med gruppen för att hjälpa till att försörja hela familjen. Hjälper man någon att få en högre utbildning gör man det för att man förväntar sig att han sedan hjälper till att försörja familjen med sin högre lön. I individualistiska kulturer förväntas man säga vad man tycker och känner. Det är normalt att kunna hantera konflikter och man anser att det kan leda till högre sanningar. I individualistiska kulturer är föräldrarna mycket stolta

då barnen får ett arbete och kan tjäna in sina egna fickpengar. (Hofstede & Hofstede 1991 s. 100-101)

I kollektivistiska grupper är skam ett viktigt begrepp som inte på samma sätt finns i individualistiska kulturer. Om någon i en kollektivistisk grupp har brutit mot samhällets regler känner hela gruppen skam, för de anser att de också är skyldiga och har ett gemensamt ansvar över gruppen. Att tappa ansiktet finns inte heller i individuella kulturer, medan man också kan ge någon ett ansikte vid prestationer i kollektivistiska kulturer. Ansiktet är det gruppen ser. I individualistiska samhällen pratas det om självrespekt, alltså ur individens synvinkel. (Hofstede & Hofstede 1991 s. 103-104)

”En person tappar ansiktet när han, på grund av sitt eget eller en anhörigs beteende, inte lever upp till de krav som ställs på honom på grund av hans sociala ställning”-David Yau-Fai Ho 1976 (Hofstede & Hofstede 1991 s. 104)

2.1.5 Osäkerhetsundvikande

Osäkerhetsundvikande-dimensionen (UAI) mäter hur toleranta människor är mot något som avviker från vad de är vana med. Människor vet att de inte kan veta vad som händer i morgon, det är klart att det är osäkert, man måste leva med det ändå. Människan har länge använt teknologi, lagar och religion för att lindra människors ångest mot osäkerhet. Med teknologin kan man lindra osäkerheten mot naturen, lagar och regler hjälper oss att känna oss mindre osäkra med andra människor medan religion hjälper oss att inte vara rädda för övernaturliga krafter som kan kontrollera vår framtid. Vissa religioner erbjuder oss ett liv efter döden. (Hofstede & Hofstede 1991 s. 180)

”Osäkerhetsundvikande kan definieras som i den utsträckning som människorna i en kultur känner sig hotade av tvetydiga eller okända situationer”-Hofstede & Hofstede 1991 s. 183

Osäkerhetsundvikandet börjar som barn och fortsätter ut till arbetslivet. En av de första sakerna barn lär sig är att skilja vad som är rent och smutsigt eller ofarligt och farligt. Vad som anses smutsigt eller farligt varierar inom samhällen och familjer. I samhällen med starkt osäkerhetsundvikande är gränserna mellan rent-smutsigt och ofarligt-farligt väldigt hårda. Vad som är smutsigt eller farligt begränsas inte endast till substanser, utan också människor kan uppfattas så. Rasism odlas inom familjen, och föräldrarna kan lära barnen

att inte leka med de barnen som kommer från en socialt, etniskt, religiöst eller politiskt främmande grupp. Idéer kan också uppfattas smutsiga eller farliga. Då barnen lär sig att vissa idéer är onda och tabu medan vissa är goda ger det inte barnen utrymme för tvivel eller relativism. Barnen känner sig oftare skyldiga och syndiga i samhällen var osäkerhetsundvikandet är starkt. Dessa barn ser världen som en fientlig plats som har många okända situationer som man måste skydda sig ifrån, medan barn från samhällen med lågt UAI ser världen som en god plats var man blir uppmuntrad att uppleva nya situationer. Känslan kan sammanfattas som ”Det som är annorlunda är intressant”, medan i länder med starkt UAI blir det ”Det som är främmande är farligt”. (Hofstede & Hofstede 1991 s. 189-190)

2.1.6 Lång mot kort tidsorientering

”Långsiktig inriktning står för att främja dygder inriktade på framtida belöningar, i synnerhet uthållighet och sparsamhet. Dess motsatta pol, kortsiktig inriktning, står för att främja dygder som har med det som varit och det nuvarande att göra, i synnerhet respekt för traditioner, att bevara ”ansikte” och att uppfylla sociala skyldigheter.”-
Hofstede & Hofstede 1991 s. 226

I samhällen som får låga poäng i dimensionen långsiktig kontra kortsiktig inriktning (LTO) tycker man att man vill ha snabba resultat av sina ansträngningar. Det finns ett socialt tryck på att människorna ska spendera sina pengar (speciellt i USA), man respekterar traditioner, personlig stabilitet, sociala och statusrelaterade skyldigheter samt ansikte. Barn från samhällen med låga LTO poäng tenderar att vilja snabbt uppfylla sina önskemål, medan i länder med höga LTO poäng lär man barnen att uppskjuta det. Det har också undersökts i Australien mellan vita befolkningen och asiatiska invandrarna, att vita australiensare (med låga LTO poäng) ger presenter för sina barn i avsikt att göra dem glada och få barnets kärlek, medan asiatiska invandrare (höga LTO poäng) ville med gåvorna att barnet skulle lära sig något. Länder med höga LTO poäng har också högre uthållighet och sparsamhet som de lär sina barn. Japan, Hongkong, Taiwan, Sydkorea och Singapore är bland de högsta LTO poängen och har blivit kallade de fem drakarna på grund av deras ekonomiska tillväxt under slutet av 1900-talet. (Hofstede & Hofstede 1991 s. 227–229)

2.1.7 Maskulinitet och femininitet

Den femte dimensionen är maskulinitet kontra femininitet. Maskulina samhällen har som mål konkurrens, ambition, självsäkerhet, materia och rikedomar. I feminina kulturer lägger man värde på samarbete, beskedlighet, att ta hand om de svagare och en hög livskvalité. Hofstede skriver om kön och könsroller och hur alla mänskliga samhällen består av både män och kvinnor. Vi har biologiskt olika funktioner som är absoluta, varefter alla andra skillnader är statistiska. I olika samhällen anser man olika om vilket beteende är mer passande för män och vilka mer passande för kvinnor. En gemensam trend i de flesta samhällen är enligt Hofstede att män bryr sig mer om att prestera utanför hemmet, medan kvinnorna ska ta hand om hemmet, barnen och relationer. Det har troligtvis börjat med att då kvinnorna var gravida och ammade sina barn var män mera fria att röra sig omkring i världen. Maskulinitetsdimensionen MAS mättes med 8 värden varav de fyra första är maskulina och fyra sista feminina; 1. Inkomst; möjlighet för hög inkomst, 2. Erkännande; få erkännande och status av att gjort arbetet väl, 3. Avancemang; möjlighet att få avancerade jobb på en högre nivå, 4. Utmaning; Utmanande arbetsuppgifter, känsla av att uppnå något, 5. Chef; Att ha bra förhållande med chefen, 6. Samarbete; Att få arbeta med människor som det går väl att samarbeta med, 7. Bostadsområde; Att få bo i ett önskvärt område med sin familj, 8. Anställningstrygghet; Att veta att man får stanna på sin arbetsplats. De fyra första visar att man vill prestera och få status, medan de fyra sista visar hur du vill ha trygghet och högre livskvalitet. (Hofstede & Hofstede 1991 s. 130-132)

”Ett samhälle kallas maskulint när emotionella könsroller är tydligt åtskilda: män ska hävda sig, vara tuffa och fokuserade på materiell framgång, medan kvinnor ska vara mer blygsamma, ömsinta och bry sig om livskvalitet. Ett samhälle kallas feminint när emotionella könsroller överlappar varandra: både män och kvinnor ska vara blygsamma, ömsinta och bry sig om livskvalitet.”- Hofstede 1991 s. 133

I undersökningen märkte Hofstede att kvinnornas värden och åsikter var väldigt samma i alla länder, medan männens skilde åt främst. Landets femininitet speglas alltså från männens värden. I de mest feminina länderna som Norge och Sverige hade både män och kvinnor samma värden, medan i de mest maskulina Japan och Österrike uttryckte männen väldigt maskulina värderingar, kvinnornas var relativt hårda men skillnaden mellan könen var störst i dessa länder. (Hofstede & Hofstede 1991 s. 139)

I arbetslivet påverkar MAS indexet hur konflikter hanteras. I maskulinare samhällen är besluten aggressivare och man låter den starkare parten vinna. I feminina gör man kompromisser och förhandlar för att komma fram till en bra lösning. Hofstede har som ett exempel hur en holländsk affärsman bytte från ett holländskt företag till ett amerikanskt, och märkte en stor skillnad i vad möten var för. I holländska företag diskuterade man om sina problem och försökte komma fram till lösningar och fattade sedan beslut, medan i amerikanska företaget var möten för att kunna hävda sig och visa hur bra man gjort, medan beslut gjordes annanstans av enskilda individer. (Hofstede & Hofstede 1991 s. 157-158)

Hofstede skriver om en opinionsundersökning som gjordes i EU år 1977 om människor hellre ville ha mera lön för samma jobb, eller samma jobb och lön men mindre arbetstid. I feminina samhällen valde man att få mera fritid, medan i maskulina ville man ha mera lön. Skillnaderna korrelerade signifikant med MAS värdet, mera än vad det korrelerade med ländernas välstånd. I maskulina samhällen måste män göra karriär, medan kvinnor kan välja om de vill göra det, i feminina samhällen kan båda välja om de vill eller inte. I maskulina samhällen är det också vanligt att leva för att jobba, medan i feminina jobbar man får att kunna leva. (Hofstede & Hofstede 1991 s. 158-160)

2.1.8 Tillfredsställelse mot återhållsamhet

Tillfredsställelse mot återhållsamhet är Hofstedes nyaste dimension och fanns inte ännu med i boken Organisationer och kulturer. Samhällen med höga poäng i tillfredsställelse är det relativt fritt att få njuta av livet och gå efter sina naturliga mänskliga drifter, medan i återhållsamma samhällen regleras det med strikta sociala normer. Människan känner då skam om hon går enligt sina drifter. Fritid och semester prioriteras i länder med höga poäng, medan i länder med låga poäng vågar de anställda inte alltid hålla sin hela semester. (Hofstede's Cultural Comparison, 2005)

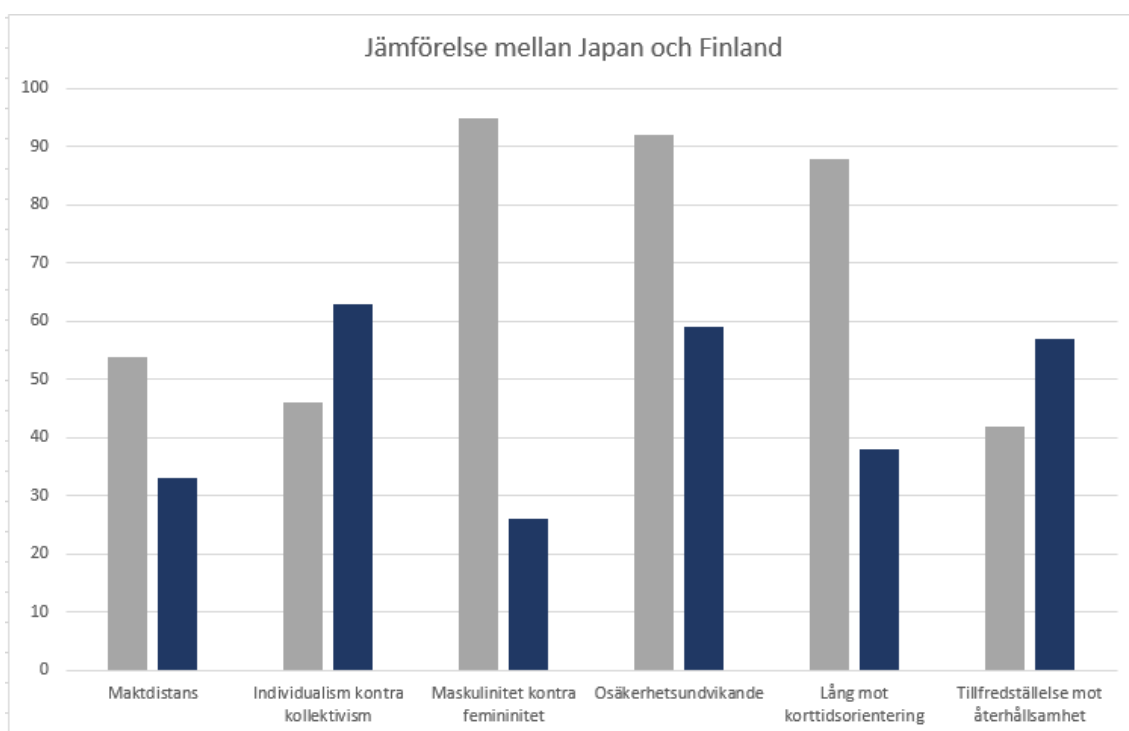
2.1.9 Jämförelse mellan Finland och Japan ur Hofstedes dimensioner

I Figur 1 ser man poängskillnaderna i Hofstedes kulturdimensioner mellan Finland och Japan. Informationen är tagen från Hofstede's Cultural Comparison som är tillgänglig på nätet.

Maktdistans

Finland 33 - Finland får låga poäng i maktdistans. I Finland är hierarkin där för enkelhet, arbetstagare har alla samma rättigheter och det är lätt att kontakta chefer och förmän. Det är normalt och acceptabelt att använda förnamn då man tilltalar sina chefer. Chefer diskuterar med arbetstagare och räknar med att de ger feedback samt berättar sina erfarenheter och hur man kunde förbättra processer. (Hofstede's Cultural Comparison, 2005)

Japan 54 - Japans poäng i maktdistans lutar sig mot ett hierarkiskt system. Japanerna är medvetna om hierarkin i alla situationer och beter sig enligt den. En del utlänningar tycker Japan har extrem hierarki då det tar så länge att fatta beslut på grund av alla de nivåer i hierarkin frågan måste gå igenom. Dock handlar det inte om att det vore den högsta chef som ska fatta beslut, utan det måste vara flera personer som går igenom frågan innan ett beslut kan befattas, som pekar på att hierarkin inte är så stark som den verkar. Ett annat exempel av Hofstede på lägre maktdistans är att Japan alltid har varit ett meritokratiskt samhälle; man får löneförhöjningar på basis av meriter. (Hofstede's Cultural Comparison, 2005)



Figur 1-Jämförelse mellan Japan och Finland enligt poäng i Hofstedes kulturdimensioner.

Japans poäng är grå, Finlands blå.

Individualism

Finland 63 - I Finland värdesätts individens frihet, självständighet och åsikter. Individerna ska ta hand om sig själva och endast närmaste familjen, barnen flyttar ut tidigt och föräldrarna sköter om sig själva under ålderdomen. Förhållandet mellan arbetsgivaren och arbetstagaren är endast ett kontrakt för ömsesidig nytta. (Hofstede's Cultural Comparison, 2005)

Japan 46 - Japan är väldigt i mitten i individualism kontra kollektivism. En hel del saker i japanska kulturen tyder på kollektivism, så som att lägga harmoni före individuella åsikter samt att människor känner skam för att tappa ansiktet. Japan är individualistiskt på det sättet att man lever i en kärnfamilj, man jobbar för att ta hand om sig själva och inte hela släkten så som i kollektivistiska samhällen. Japan har också länge varit ett samhälle var äldsta sonen ärver familjens hus, förmögenhet och namn, resten av barnen ska skaffa egen familj åt sig. Japanerna är också väldigt lojala mot sina arbetsgivare och till en del arbetsnarkomaner, dock av eget val. (Hofstede's Cultural Comparison, 2005)

Maskulinitet

Finland 26 - I Finland jobbar man för att leva, människor värdesätter jämlikhet, chefer arbetar för enighet, solidaritet och kvalitet i deras arbetsliv. Fokuset är på att må bra och man visar inte sin status. En bra chef är en stödjande som gör beslut genom att vara engagerad. (Hofstede's Cultural Comparison, 2005)

Japan 95 - I Japan lever människor för att jobba. Samhället är väldig tävlingsinriktat, ända från förskolan har japanerna tävlat med varandra i sporter. Japanska arbetstagare är också mest motiverade då de i grupper tävlar med företagets konkurrenter. Japanerna är också väldigt noggranna med att allt är gjort perfekt; från produkter till hur presenter paketeras. Att vara arbetsnarkoman är också ett tecken på maskulinitet. Det är väldigt svårt för kvinnor att stiga upp i företagsvärlden till ledningen. (Hofstede's Cultural Comparison, 2005)

Osäkerhetsundvikande

Finland 59 - Finländarna tycker inte om när saker inte går som planerat. Punktlighet och organisation är viktigt; tid är pengar. Finländarna respekterar regler fast de inte alltid fungerar. Det kan finnas en del motstånd mot innovation. Säkerhet är en viktig del av individens motivation. (Hofstede's Cultural Comparison, 2005)

Japan 92 - Japan är en av de främst osäkerhetsundvikande länderna. Detta beror främst på att Japan är konstant hotat av naturliga katastrofer, så de är förberedda väl. Nästan allt i Japan som händer är färdigt planerat, de är väldigt rituella människor som har väldigt många ceremonier. Till olika sorters evenemang finns väldigt detaljerade etiketter om hur man ska klä sig. I företag läggs väldigt mycket tid på riskanalyser och planering innan ett projekt kan starta. Chefer kräver detaljerat med fakta och siffror före de fattar beslut. (Hofstede's Cultural Comparison, 2005)

Lång mot korttidsorientering

Finland 38 - Finländarna respekterar traditioner och fokuserar på att få snabba resultat. De har en relativt liten benägenhet att spara för framtiden. (Hofstede's Cultural Comparison, 2005)

Japan 88 - Japan är en av de mest långtidsorienterade länderna. Japaner ser sitt liv som en väldigt kort stund i historien av människan. Man gör sitt bästa under sitt liv, mer än det kan man inte göra. I företag investeras väldigt mycket på långtid, också då ekonomin är sämre. De prioriterar en stabil tillväxt över att få vinster per kvartal, då idén är att tjäna investerare och samhället i flera generationer. (Hofstede's Cultural Comparison, 2005)

Tillfredställelse mot återhållsamhet

Finland 57 - Finländarna vill njuta av livet och ha det roligt. Finländarna värdesätter sin fritid väldigt högt, beter sig hur de vill och spenderar sina pengar och tid på vad de har lust med utan att känna skam. (Hofstede's Cultural Comparison, 2005)

Japan 42 - Japan har ganska lågt värde i tillfredställelse, så de är ett ganska återhållsamt land. Samhället kan vara till en del väldigt cyniskt och pessimistiskt. I jämförelse med länder med höga poäng lägger kulturer med låga poäng väldigt lite vikt på fritid. De ska också kunna kontrollera sin vilja. Gör man inte det känner man skam. Människor anser att deras handlingar och lustar blir återhållna av samhällets normer och det är fel att göra det man har lust med. (Hofstede's Cultural Comparison, 2005)

2.2 Affärskultur

2.2.1 Interkulturell kommunikation

Meyer förklarar låg-kontext kommunikation som simpelt, exakt och klart. Meddelandena man uttrycker tas som de sägs utan att söka efter mera information mellan raderna. Repetition kan hända om det hjälper att klargöra kommunikationen. Hög-kontext kommunikationen förklarar hon som sofistikerat, nyanserat och den har olika lager. Meddelande blir uttalande och lästa mellan raderna. Japanerna kommunicerar med hög kontext för att undvika att någon i gruppen tappar ansiktet, ingen ska bli direkt konfronterad. Meddelandena sägs indirekt utan att tydligt uttrycka dem. (Meyer 2014 s. 29)

Att ge negativ feedback i hög-kontext kulturer skiljer sig enormt från låg-kontext kulturer. I låg-kontext kulturer brukar man ge negativ feedback rakt och kort, medan i hög-kontext kulturer suddar man till meddelandet så det inte är för rakt, utan istället mjukt, subtilt och indirekt. Detta orsakar att människor från låg-kontext kultur kan missa meddelandet helt då de är i situationer där det kommer kritik av någon från en hög-kontext kultur. (Meyer 2014 s. 83-84)

2.2.2 Affärskulturen i Finland

För att bättre förstå kulturskillnaderna och hur det lönar sig att gå tillväga i förhandlingar med andra kulturer tänker jag i detta kapitel gå in på vad som är typiskt för finländare.

Ekwall och Karlsson beskriver finländare som skeptiska och pessimistiska efter att landet varit ständigt hotat både utifrån och inifrån sina gränser. Finländarna vill därför vänta och se innan de tror på något. Då man förhandlar med finländare märker man att de har svårt att prata om någonting annat än om business. De är dåliga på småprat och försöker använda tiden effektivt; Det är det resultat man uppnår som räknas, inte snacket. Respekt är att gå rakt på sak och säga sakerna som de är. Ekwall och Karlsson använder sig av exempel från krigstiden; ”Det är inte den officer som pratar högst om vad som borde göras som vinner soldaternas förtroende, utan den som tydligt och konkret tar rollen som ledare och själv visar hur man löser problemet.” (Ekwall & Karlsson 1999 s. 99-100)

Även om finländare förtalas som färglösa samt för fokuserade i affärerna gentemot småprat och att lära känna varandra, innehåller deras kommunikationssätt en hel del bra saker som kan svängas till styrkor i multikulturella sammanhang. Styrkor finländarna har är bl.a. förtroende, fokus i att lyssna och förstå, jämlikhet, professionellhet och strävan efter att komma överens. Dock kan finländarna verka för en annan kultur blyga, skygga, grova och ointresserade av motparterna. Enligt Lehtipuu kräver kommunikationsintelligens balansering, utvärdering av situationen och anpassande av sin kommunikationsstil beroende på mottagaren. (Lehtipuu 2010 s. 17)

Lehtipuu anser att den finländska kommunikatorens akilleshäl kan vara den låga toleransen för konflikt. Ytligt tittar finländaren försiktigt på konflikt och starka känsloutbrott, han försöker behålla harmonin och vara jämnt saklig, men kan själv skapa en konfliktsituation med att säga rakt sin åsikt eller med att lyfta katten på bordet. Han måste lära sig att tolerera öppen konflikt, då det i vissa kulturer används som en del av förhandlingsprocessen, ett sätt att använda makt. En sydkorean eller kines kan mitt under förhandlingarna gå från glad till att verka arg för att kolla dina svagheter. (Lehtipuu 2010 s. 19-21)

Richard Lewis skriver i sin bok "Finland, Cultural Lone Wolf" om svagheter som finländarna har vid interkulturell kommunikation. Finländarna verkar motvilliga att kommunicera och misslyckas ofta i att göra den inverkan som behövs. Enligt Lewis har finländarna västeuropeiska värderingar och en asiatisk kommunikationsstil. Att vara tveksam, återhållsam, respekterande och måttlig vid kommunikation är uppskattat i Asien, då det i andra områden kan vara problematiskt. Då tystnad i resten av världen är att kommunikationen misslyckats, ser finländarna och asiaterna det som en del av kommunikationen. I finländska kulturen ser man det lämpligt att nicka överenskommande, le i tystnad och undvika onödig argumentering som kan leda till gräl. Man ska inte heller trycka sina åsikter på andra människor. Finländarna är enligt Lewis en av världens bästa lyssnare och är tränade att respektera de andra med att noggrant höra och förstå deras åsikter utan att avbryta. (Lewis 2005 s. 67-69)

Finländarnas tysthet och blyghet passar bra i många asiatiska länder och hjälper en att komma på samma våglängd. Tyvärr kan blyghet också speglas ut att prata för snabbt, långsamt, livlöst och som monoton röst. Dock kan blyghet och nervositet övas bort. Finländarnas kultur att allt är på allvar är en styrka; de lovar inte mer än de kan prestera,

de menar det de säger med att hålla sina löften. Kineserna uppskattar finländarnas analytiska och processororienterade sätt att arbeta samt klarheten hur vi gör saker; arbetet mäts inte i klockslag, utan i kvalitet. (Lehtipuu 2010 s. 27-29)

2.2.3 Japans kulturbakgrund

Japan har varit ett isolerat samhälle ända fram till 1854. Det betyder att deras samhälle och kultur har utvecklats till stor del individuellt utan att andra länder har gett sitt inflytande. Eftersom Japan har så lite mark måste människorna jobba för att leva tillsammans i harmoni. Det här utvecklade Japans kommunala kultur var vikten läggs på att arbeta tillsammans. Arbetsgivarna vill behålla arbetstagarna så länge som möjligt, lönehöjningar fås med åren och av meriter, utbrändhet löses genom att regelbundet rotera människor i olika arbetsuppgifter. Därför kan arbetstagarnas långsiktiga sysselsättning ses som högsta prioriteten för japanska företag. I ett land var det finns begränsat med naturresurser har affärsplaner alltid prioriterat miljöfrågor för att tjäna kommande generationer. (Seitz 2001) Japans moderna historia är ovanlig i Asien då det är det ända asiatiska landet som uppnått avancerad industriell status före 1950-talet. Den kulturella nationalismen utvecklades före den nyliberala ekonomiska politiken togs i bruk. (Hein 2008)

2.2.4 Förändringar i Japan efter den ekonomiska krisen

Mami Kobayashi skriver om förändringar och problem med den japanska kulturen i sin artikel ”The Japanese Business Information Scene: Birth of the New Social Library for Free Agents in the context of knowledge management in Japan”. Japan var en lång tid i en ekonomisk depression och det har tvingat japanerna att lämna en del av de gamla värderingarna. Innan 90-talet trodde man att orsaken för Japans ekonomiska succé var livslånga arbetskontrakt, men efter det har de varit tvungna att börja följa internationella regler i ekonomin. Det här orsakar mycket övergångar, förändringar och innovationer, vilket innebär att det i Japan finns mera affärsmöjligheter än någonsin. (Kobayashi 2003)

Japan är närmare feodala värden än de flesta utvecklade länderna. Processen mot modernare värden har börjat men det är ändå en lång väg kvar. Ett feodalt värde de har är att kvinnor har lägre status i Japans maskulina samhälle. Det har dock ändrats och över hälften av alla kvinnor jobbar idag och en del av dem har arbetat för en väldigt

framgångsrik karriär. En annan sak som förändrats är att ha livslånga arbetskontrakt, då det varit lika allvarligt att säga upp arbetsavtal som att skilja sig från ett äktenskap. Då mindre företag har hållit på med att betala mindre löner och ge sämre förmåner samt blivit av med sina arbetstagare då de inte längre behövts, har detta sakta kommit till större företag. Japanska kulturen har också haft som ett av sina viktigaste värden att samarbeta och vara lojal till sin grupp, individualism har setts ner på, men eftersom de unga har börjat vara mer individualistiska har värdet för gruppen försvagats. (Bucknall 2006)

2.2.5 Japanska affärskulturen

I asiatiska länder är en lyssnande och försonlig kommunikationsstil receptet för framgång enligt Lehtipuu. Enligt Häkkänen, som Lehtipuu intervjuat, klarar man sig i Japan om man är en bra lyssnare som är närvarande och märker alla små signaler. Man får inte trycka sin egen åsikt för mycket, utan man ska föreslå flera olika förslag varav motparten väljer den rätta. En finländsk ”Ja-Nej” stil fungerar inte. (Lehtipuu 2010 s. 19-21)

Japaner har ända sen barndomen lärt sig att lägga märke till detaljer; bl.a. man lyssnar koncentrerat varenda ett ord i en mening och lägger mycket tid på presenters inslagning, då inslagningen och tanken är viktigare än själva gåvan. Finländare uppfattar detta som noggrannhet, formalitet, omsorgsfullhet och värdesättning av detaljer. Japaner pratar om att läsa kontexten ur luften, vilket betyder att känna efter atmosfären och förstå vad den andra menar utan att han säger det. Japanska kommunikationssättet kräver att kunna förstå kontexten. Då finländare är vana att man säger rakt vad man menar så diskuterar japanerna indirekt. De kräver att finländaren känner kulturen och kroppsspråket den andra pratar. Det flesta i vad japanerna menar kommer inte ut i ord. Japans affärskultur är ibland svår också för japanerna själva, men det betyder inte att finländarna ska vara rädda att göra affärer där. Japaner brukar ofta kolla genom fingrarna om utlänningar gör några fel. Många finska företag har sagt att Japan är det svåraste landet att göra business i just på grund av kulturen, att vi kommunicerar rakt här, samt vi saknar hierarki och konsten att kommunicera respekt. (Lehtipuu 2010 s. 127-129)

Att uppehålla harmonin är en av de viktigaste sakerna i Japan. ”Vårt” välmående är viktigare än ”Mitt” välmående, då gruppen kommer före individen. Det kan finnas spänningar i arbetslivet mellan människor men konflikter och oenighet får inte komma fram. De anställdas skyldighet är att minst förevisa harmoni. För att klara av detta måste

man visa ödmjukhet och vara ödmjuk. Man kan inte ge beröm åt endast en individ, det måste vara åt hela gruppen, då någon kan bli avundsjuk och det kan orsaka problem i harmonin. Harmonin upprätthålls också med att le. Ett leende kan betyda lycka, skoj, förvirring eller ingenting alls. Vad leendet betyder måste man tolka från kontexten. Leendet kan bl.a. betyda självkontroll, nöje, ett försök att dölja ilska och ogillande. Man ska le även om man är ledsen. Dock ska man inte skratta, då skratt tolkas som att man är besvärad, förvirrad eller till och med chockerad. Man ska gärna nicka då någon pratar, om man endast är tyst i finsk stil kan det tolkas som att du inte förstår. Japaner brukar inte heller uttrycka egna åsikter, då åsikterna har bildats i gruppen. Man ska också undvika att säga nej, avslå något eller säga rak kritik. Ett sätt som japanerna upprätthåller harmonin är att deras chef har alltid rätt och man får inte säga emot honom. Chefen är nästan alltid äldre, då äldre människor respekteras. Ibland kan det hända att en äldre chef inte förstår något om t.ex. teknologin, och i sådana fall får de som vet något om saken lägre i hierarkin göra beslutet, men beslutet presenteras för publiken som om det var ledningens beslut. (Lehtipuu 2010 s. 133-135)

En persons ansikte är hennes sociala status och självvärde. En oskriven regel i Japan är att då man skyddar andras ansikte så skyddar de ditt. Man kan tappa sitt ansikte på två sätt; du tappar ditt ansikte eller du orsakar någon annan att tappa sitt ansikte. Att bli utan sitt ansikte är det värsta som kan hända; kriminellas ansikten visas på tv som straff tillsammans med deras namn, ålder, hemstad och brottet. Om man i Japan under förhandlingar höjer på rösten eller visar ilska, ser man det som att du inte kan kontrollera dig själv och du är oprofessionell. Man får inte heller köra någon i en knut med sitt prat, säga rak kritik eller avvisa. Det är en konst att kunna kommunicera kritik utan att säga det rakt. (Lehtipuu 2010 s. 131-132)

En del företag i Japan hör till en Keiretsu, en familj av flera företag. Dessa stora företagsfamiljer innehåller ofta också minst en bank och ett försäkringsbolag, samt flera andra service. Keiretsun har försvagats mycket sen 90-talet men har ännu idag en hel del makt i politiken och ekonomin. Företagen i familjen är väldigt nära, barnen studerar oftast i samma skolor och gifter sig inom Keiretsun. För någon som vill göra affärer med ett företag i en Keiretsu räcker det inte att bara imponera på företaget, man måste imponera på hela kedjan. Om något är emot Keiretsuns tillvägagångssätt eller värden så kommer det inte att fungera. Fastän moderna Japan är öppet för nya saker, är traditionella mera

stängt och det kan vara svårt att komma in som ett utländskt företag i en Keiretsu, då det kan göra illa för harmonin. (Lehtipuu 2010 s. 130-131)

Japanerna är inte så bra på engelska då det lärs för att klara studierna, inte för att kommunicera. Därför lönar det sig att anställa en tolk. Eftersom japanerna har en hierarkiskultur finns det i japanskan oftast minst fyra olika sätt att säga en sak, beroende på åt vem man säger något och hur formellt det ska vara. (Lehtipuu 2010 s. 155) Det är bra att tacka väldigt mycket och buga lätt. Man ska inte visa kritik eller negativa känslor. Japanernas ”ja” betyder inte ja; det betyder att de lyssnar och förstår. Ordet nej undviks med att säga något annat. (Fintra 1999 s. 29-30)

Vid alla tillfällen med affärspartners ska man klä sig i svart kostym, vit skjorta och slips. På sommaren och i mer vardagliga situationer är en ljusare kostym acceptabel. Man hälsar med att först buga och sen skaka hand. Visitkort ska vara på engelska och japanska, de ges med två händer medan man uttalar sitt eget namn. Kortet ges med japanska texten mot den mottagande partnern så han kan läsa den. Visitkort är respekterade, man får inte lägga visitkortet i bakfickan. Leveranser får inte vara försenade och helst inte för tidiga, då japaner är väldigt punktliga. (Fintra 1999 s. 31-34)

Presenter ges undantagsvis alltid. Det är bra att låta japanska företaget börja. Då man fått en present blir man i en skuld och ska till nästa gång skaffa en lite dyrare present. Själva gåvan är inte lika viktig jämfört med inslagningen, japanerna lägger mycket värde på kvalité och detaljer. Bra gåvor är något från Finland. Undvik i mängd och nummer siffrorna fyra och nio, då fyra betyder döden och nio smärta. (Fintra 1999 s. 33)

Om man inte blir bjuden på middag efter förhandlingar betyder det troligtvis att det japanska företaget inte längre är intresserat av affärerna. Dock betyder det inte heller att erbjudandet blivit accepterat om man blir bjuden på middag och fest. Japanerna vill se hur du betar dig i sociala tillfällen t.o.m. före förhandlingarna ens börjat. Alkohol njuts sällan vid lunchtid. Man håller inte dryck åt sig själv, och då någon håller åt dig ska du lyfta glaset med två händer för att visa tacksamhet och artighet. (Fintra 1999 s. 29-31)

Bra samtalsämnen med japaner är vädret, mat, familjen, den gästade personens hemland, kultur och hobbyer. Man ska undvika att prata om politik, kejsaren, nakenhet, andra världskriget samt minoriteters situation. Man får inte heller prata illa om någon då den och du tappar ansiktet i så fall. (Fintra 1999 s. 32-35)

2.2.6 Interkulturella förhandlingar

Interkulturella förhandlingar är handlingar var två parter från olika kulturer träffas och jobbar tillsammans för att nå ett ömsesidigt kontrakt som ger nytta för båda parterna. Det är viktigt att förbereda sig grundligt för dessa möten. Hierarki-skillnaderna mellan Finland och Japan påverkar förhandlingsättet. I låg-hierarki kulturer som Finland är det ok att vara av annan åsikt än sin chef, också framför andra människor. Människor kan också göra handlingar utan att fråga lov av sin förman. Då man i Finland träffar en leverantör eller kund försöker man inte ha samma nivå som motparten, då det inte har en betydelse. Det är okej att skicka e-post eller ringa åt människor som är betydligt högre i hierarkin än dig, och då man träffar kunder finns det inte en sittordning enligt hierarki. I det hierarkiska länder får man inte visa om den egna åsikten skiljer från förmannens, och man behöver sin förmans lov innan man vidtar åtgärder. Då man möter kunder eller leverantörer har man sin chef på plats om motparten också har, det finns en sittordning enligt hierarkin och kommunikationen ska ske mellan människor vid samma nivå (Meyer 2014 s. 131)

Då man förhandlar med asiatiska länder så som Japan förväntar de sig att mötet hålls i deras hemland om du tagit kontakt med dem. Asiater är mest bekväma i sin egen bekanta miljö. Då man väljer vem man tar med sig i sitt team ska man tänka på deras ålder, kön, titel och deras expertis. Dessa saker är väldigt viktiga i asiatiska länder samt att teamet hålls samma genom förhandlingarna, då det hjälper att bygga relationen mellan båda parterna. Det är viktigt att bygga en relation med den andra parten för att nå en överenskommelse, men man måste inte bli vänner. Man ska helst ha med någon som kan språket bra och har spenderat tid i landet en längre tid, t.ex. en tolk. (Chaney & Martin 2007 s. 207-209) Då man kommer till mötet är det viktigt att följa affärsetiketten i landet, då det påverkar framgången av förhandlingarna stort. Det är viktigt att veta vems hand man ska skaka först då man kommer in i rummet samt vem man kan småprata med. I hög-hierarkiska kulturer skakar man först högsta chefens hand. Sittordningen som går enligt hierarkinivån är viktig att följa, annars kan man förolämpa någon och får inte fler möten. (Meyer 2014 s. 133)

Finland är ett land var tillit ofta byggs via praktiska affärsrelaterade aktiviteter, så som att jobba tillsammans och se att den andra är en effektiv människa som gör sitt jobb. Japan hör till länder som bygger tillit via relationer; att äta middag tillsammans, dricka, vid

kaffemaskiner. Relationer byggs långsamt över en längre tidsperiod var man försöker lära känna den andra människan. (Meyer 2014 s. 171) Då man gör affärer med japanerna är tillit viktigt, då ingenting går framåt utan tillit. Det är bra att hitta en bra agent i Japan med kontaktnät för att komma någon vart. Då man söker efter en agent, en mäklare, ska man kolla att han är i samma nivå i hierarkin som personen man tänker förhandla med. Det är en princip sak att likvärda människor i hierarkin kommunicerar med varandra. Troende för projektet söks från översta ledningen. Därför är det bra att ha företagets verkställande direktör på plats under första mötet, då det visar för japanerna att projektet tas seriöst. Hen behöver inte ens säga något extra, bara hen är på plats. Hen ska också hålla kontakt med japanerna i projektet på artighetsnivå, fastän andra sköter om det praktiska. Man ska inte anta att man på finskt sätt får allt förhandlat på en gång, de tar flera gånger då tillit byggs. Under förhandlingarna får man inte förfina saker, allt ska vara ren fakta och korrekt sagt. Man ska helst inte använda för mycket ord som är självklara. Japanerna kräver troligtvis mera detaljer om projektet då de vill vara säkra på att de vet allt innan de gör beslut. Japanska chefer hamnar fundera på hur gruppen kommer att ta emot saken, medan i Finland räcker det att det är ekonomiskt lönsamt för att ta beslutet. (Lehtipuu 2010 s. 137-142)

Då japaner inte använder ordet ”Nej” kan det vara svårt att förstå om de sagt nej. Man kan ta reda på detta med att fråga en del frågor för att förstå vad som blev sagt. Man får inte bryta tystnaden, stå på bordet, klotta, sitta utan att vara rak i ryggen eller korsar benen, då det anses vara förolämpande. Om någondera parten hittar ett problem i kontraktet efter förhandlingarna försöker japanerna göra sitt bästa att lösa problemet tills båda parterna är nöjda. Japaner anser att kontrakt är väldigt flexibla instrument och de går alltid att ändra på. (Chaney & Martin 2007 s. 226)

Innan japaner skriver på kontrakt börjar de med att bygga samstämmighet med informella diskussioner. Detta sätt att informellt bygga ett förslag kallas på japanska *nemawashi*, och kommer från ordet att ”bygga rötter”. Via detta bygger japanerna upp en förståelse för situationen mellan alla parter, så att inga missförstånd kan ske. När samstämmigheten sakta byggs upp med olika beslut är alla medvetna om situationen och håller med den, vilket skapar en starkare relation. Efter att beslutet tagits händer allt fort och effektivt. (Meyer 2014 s. 157)

2.3 Sammandrag

Det finns stora skillnader mellan kulturen i Finland och Japan vilket sedan syns i affärskulturen, och det är därför viktigt att förbereda sig väl. Hofstedts teori visar bra hur stora skillnader det finns mellan de olika polerna i kulturdimensionerna, dock måste man komma ihåg att det inte går att generalisera, utan man ska se det som riktgivande.

Skillnaderna mellan den finländska och japanska affärskulturen är stora. Det finns en hel del saker som för finländare är normala men skulle förolämpa en japan. Dock finns det många likheter också, vilket kan göra det enklare för människor från finsk kultur än vad det kanske skulle vara för någon från en annan kultur att lyckas i förhandlingarna. Enligt Lewis har finländarna västerländska värderingar och asiatisk kommunikationsstil; finländare respekterar tystnaden och ser det som en del av kommunikationen, medan man i vissa andra kulturer ser tystnad som att misslyckas kommunicera. Finländare och japaner är båda blygsamma, introverta, tänker i tystnad, avbryter inte, använder inte så mycket kroppsspråk samt litar inte på dem som pratar mycket.

De största skillnaderna i kommunikationsstilen är dock att finländarna har problem att klä upp kritik bakom ord, vi säger saker rakt ut som vi tänker dem. Finländare har också problem att kommunicera och visa respekt, vilket är väldigt viktigt i Japan. Japanska affärsetiketten och de olika reglerna är svåra, men går att lära sig. Finländarna ska inte vara rädda för att åka och göra affärer i Japan, de brukar se genom fingrarna om utlänningar inte kan deras affärsetikett helt, så man kommer långt med sunt förnuft, men det är definitivt viktigt att förbereda sig väl för att kunna nå resultat.

3 Metodik

I detta kapitel går jag in på de två huvudsakliga forskningsmetoderna som används i företagsekonomisk forskning; kvantitativa och kvalitativa metoder. För att utföra detta arbete har jag gjort kvalitativa intervjuer, så kapitlet fokuserar mer på kvalitativ forskning. Jag går också kort in på reliabilitet och validitet i kvalitativ forskning. I slutet av detta kapitel beskrivs datainsamlingen för detta arbete.

3.1 Kvantitativ och kvalitativ metod

Då man gör en kvantitativ forskning är relationen mellan teorin och forskningen deduktiv, dvs. teorin kommer först varefter man har en hypotes man vill bekräfta med forskning. Kvalitativ forskning har tvärtom, alltså induktivt; man ser något i praktiken och börjar leta teori om det. De viktigaste stegen i en kvantitativ forskning är kort sagt att man har en teori, varefter man kan specificera en hypotes man vill bekräfta eller förkasta. Efter insamlingen av numeriska data kvantifieras de varefter man analyserar dem. Eftersom data i kvantitativ forskning är enkelt mätbart går det att se om det finns en samband, varefter hypotesen bekräftas eller förkastas. (Bryman & Bell, 2011. S. 162-164)

Bryman och Bell beskriver kvalitativ forskning som en forskningsstrategi där tonvikten ligger på ord istället än kvantifiering av siffror. Den kvalitativa forskningsmetoden är tolkande och induktiv, vilket betyder att teorin genereras utifrån praktiken. I kvalitativ forskning vill man få fram hur världen ser ut ur undersökningspersonernas ögon, vad de tycker och tänker. (Bryman & Bell, 2011. S. 390)

De största skillnaderna inom kvalitativ och kvantitativ forskning är att kvantitativ fokuserar på att få av stora antal respondenter siffror som går att kvantifieras och därefter mätas, medan kvalitativ forskning fokuserar på att ha ett färre antal respondenter som ger väldigt djupa fylliga data. Man kan säga att den kvalitativa metoden söker meningen, medan de kvantitativa söker beteende. Kvantitativ forskning fokuserar på att bekräfta eller förkasta forskarens uppfattning, medan kvalitativa fokuserar på att få reda på deltagarnas uppfattning. Kvantitativ är teoriprövning, medan kvalitativa metoden är teorigenerering. Till skillnad från den kvantitativa är kvalitativa metoden nära respondenterna i en naturlig miljö. (Bryman & Bell, 2011. S. 419)

3.2 Reliabilitet och validitet i kvalitativ forskning

Då man i kvalitativ forskningsstrategi forskar i ord och i färre antal respondenter är forskningen tolkande och kan vara väldigt generaliserande. Termerna reliabilitet och validitet används på liknande sätt som i kvantitativ forskning men är inte helt samma på grund av problem som orsakas av forskningens art. Med extern reliabilitet menar man i vilken utsträckning undersökningen kan upprepas, vilket orsakar problem i kvalitativa metoden då det är omöjligt att få på nytt exakt samma sociala miljö och beteende som

hämt tidigare. Då en kvalitativ intervju upprepas måste uppreparen gå i samma roll som den tidigare forskaren för att kunna nå svar som går att jämföras med den första forskningen. Bryman och Bell förklarar extern validitet som i vilken utsträckning resultatet kan generaliseras till andra sociala miljöer och situationer, vilket också orsakar problem då man i kvalitativ forskning brukar ha fallstudier och ett begränsat urval av undersökningsspersoner. (Bryman & Bell, 2011. S. 401)

3.3 Kvalitativa intervjuer

Intervju är den mest använda metoden inom kvalitativ forskning då det är en väldigt passande metod för att få kvalitativa data. Inom kvantitativ forskning används också emellanåt intervjuer, men till skillnad från kvalitativa intervjuerna är kvantitativa intervjuer strukturerade. I kvantitativ forskning söker man data som går snabbt att kvantifiera till variabler som går att mäta, och då ska intervjun vara strukturerad så att överflöps data inte behövs och inte tas med i forskningen. I kvalitativa intervjuer söker man synvinklar och erfarenheter, så intervjuerna är semistrukturerade eller ostrukturerade; man försöker inte få fram Ja/Nej-svar och all ny data är välkommet. Betoningen är mera på det generella och frågorna i kvalitativ intervjumetod är mera öppna för att få intervjupersonernas egna uppfattningar fram. I kvalitativa forskningar får intervjun och diskussionen gärna gå till olika riktningar, då det då kommer fram vad den intervjupersonen anser relevant och viktigt. I ostrukturerade intervjuer kan den intervjuande bara ställa en fråga, och den intervjuade får sedan själv styra diskussionen. I semistrukturerade intervjuer följer intervjuaren en intervjuguide för att hålla intervjun i rätt tema och få synvinklar på frågor som behandlas i forskningen. För att få fler olika perspektiv och upplevelser lönar det sig att ha ett brett urval med undersökningsspersoner. Om man forskar inom t.ex. företag lönar det sig att kolla att man har ett brett urval med människor från olika avdelningar, hur länge de varit i företaget, män och kvinnor, olika generationer, chefer, administratörer, kontorister osv. Kvalitativa intervjuer bandas oftast in och transkriberas så att den intervjuade kan fokusera på att lyssna och vara närvarande istället för att skriva anteckningar. En annan orsak för att banda in är att forskaren är intresserad av både vad den intervjuade säger och hur han säger det, och för att få med det i sin forskning kan man inte bara ha intervjun i minnet eller i anteckningar. (Bryman & Bell, 2011. S. 473-496)

3.4 Datainsamling

För att hitta passande personer för intervjuerna var jag i kontakt med 18 olika finska företag per epost och telefon. Jag valde företag som har någon sorts verksamhet i Japan eller har sina produkter till salu i Japan. Ungefär hälften av företagen jag kontaktade var företag med starkt bränd i Japan som sålde rakt åt konsumenter, resten var industri-, it- och teknologibranschens företag. De finländare som passade min forskning var människor som varit med i förhandlingar i Japan, eller sett affärskulturen på ett annat sätt. Dessa personer som skickades till Japan var ofta verkställande direktörer eller andra personer högt i hierarkin som hade väldigt bråttom. Jag hade gärna velat intervjua människor från företag med väldigt starkt bränd mellan konsumenterna, men de hade inte tid.

För den empiriska delen av arbetet gjordes tre intervjuer. Frågeformuläret hittas på sidan 45 som bilaga 2. Personerna som intervjuades har erfarenheter av kulturskillnaderna och förhandlingar med japanska kunder. Två av intervjuerna gjordes via kombination av epost och telefonsamtal på grund av att personerna befann sig i Japan. De intervjuade var Juhana Häkkänen från Vaisala Oyj, som jobbat i Japan i sex års tid som chef, Timo Varhama från Finnish Chamber of Commerce in Japan, som jobbat i Japan i trettio års tid i bland annat Nippon Finnpap och UPM Japan, samt Teppo Turkki som jobbar i Sitra och är forskare, författare och ledande expert på Östasien.

Frågorna som ställdes under intervjuerna hade som syfte att få fram de intervjuades bild av kulturskillnaderna och likheterna mellan den japanska och finländska affärskulturen, deras erfarenheter under förhandlingar samt kolla hur bra Hofstedes kulturdimensioner stämmer överens med de intervjuades synpunkt.

4 Resultat av forskningen

4.1 Allmänt

De intervjuade visste inte mycket om Japan eller dess affärskultur innan de åkte till landet, men efter att de fick veta att de skulle stanna där gick de bland annat på språkkurs samt tillfällen var de fick kunskap om kulturen. Alla tre intervjuade rekommenderar att

gå på språkkurs och förbereda sig för kulturskillnaderna, men anser inte att det är ett måste för att klara sig i landet under affärsresor. Om man ska stanna i Japan för att göra affärer i flera år är det viktigt att lära sig språket för att kunna ha hög kvalitet på kundservice. Japanerna förväntar inte att man kan språket väldigt bra, så man måste inte bli en expert. Tolkar brukar inte vara så bra på terminologin som behövs inom försäljningen av specialprodukter, vilket är också en orsak varför man själv ska lära sig språket. "Om det för kunden är enklare att prata japanska, då pratar man japanska. Det är kundservice." säger Häkkänen.

Det är bra kundbetjäning att lära sig kundens språk, vilket japanerna värdesätter högt. Häkkänen och Varhama jobbade båda på större företag som hade till en största del japansk personal, vilket hjälper mycket då de kan yrkesspråket och man kan försäkra sig med dem ifall man förstått rätt eller fel vad som sagts på japanska. Det viktigaste enligt Häkkänen och Varhama är att förstå att saker fungerar på ett annorlunda sätt ytterom hemlandet och att man ska vara öppen för nya saker. "Sunt förnuft, gott uppförande, omtänksamhet. Skynda och oroa dig inte. Lyssna mer än vad du talar" säger Häkkänen.

"Japan är världens tredje största ekonomi och är en stor marknad. Det kan vara svårt, långsamt och mödosamt att komma in hit men det är väldigt givande. Har man en bra produkt och en bra idé lönar det sig att försöka" säger Turkki.

4.2 Kulturskillnader och likheter

Enligt Varhama finns det en hel del likheter mellan finländare och japaner. Han har träffat många finländare som anser att Japan är ett enkelt land för finländare att känna sig snabbt hemma i. Men han anser också att man överdriver väldigt mycket med kulturens likheter. Varhama fortsätter att finländarna är för öppna, ibland för blåögda, raka på sak och blir för enkelt för ivriga. Enligt honom är våra styrkor att vi är lugna, ärliga och inte skrytsamma. Finländarna klarar av att göra snabba beslut då det behövs. Han fortsätter hur japanerna ibland skrattar att vi finländare är för ärliga, och man inte alltid ska behöva berätta raka sanningen då det kan göra människor obekväma, t.ex. "Ursäkta jag kunde inte få detta gjort genast på grund av min mors begravning", då det är bättre att säga något vanligare.

Häkkänen säger att finländares styrkor är bland annat hur vi undermedvetet förstår oss på att visa respekt via handlingar som att lyssna, vara tyst, samt med att ta av oss skorna då vi kommer till någons hem eller kontor. Han fortsätter hur finländarna anses vara för försiktiga i resten av världen, men i Japan är det väldigt viktigt att inte skryta och visa upp hur bra man är. Både finländaren och japanen älskar och uppskattar naturen stort. "Det finns inte en obekväm tystnad i de här två kulturerna, båda förstår sig på tystnad" säger Turkki.

Japanerna är enligt de intervjuade väldigt formella, men formaliteten försvinner då kontorstiden tar slut. "Då man far ut och äta på kvällen känns det som om hierarkin försvinner och människor pratar med varandra som vänner. Nästa dag på kontoret är hierarkin tillbaka igen" berättar Häkkänen.

4.3 Potentiella problem för finländare

Enligt Turkki är japanen en aning liknande som fransmannen; man vill först bilda en relation, ta reda på motpartens bakgrund, vem det är man förhandlar med, vad man förhandlar om, då igen finländarna bara kommer på plats och vill börja prata affärer.

Häkkänen anser hur ett av vår kulturs problem att vi är för raka och ärliga. Han berättar hur man inte kan säga rakt till en japansk kund "Nej, det här går inte". Han fortsätter: "Japanerna i en sådan situation skulle säga "Det här kan vara svårt att genomföra", vilket betyder helt samma, men finländaren förstår det inte nödvändigtvis och bara fortsätter och försöker hitta ett sätt att göra det. Då går japanen i lås för han hade ju redan sagt att det inte kommer att lyckas, men än då fortsätter finländaren och försöker fixa problemet". Också enligt Turkki är den vanligaste kulturkrocken att finländarna tolkar ett nekande svar som jakande, eller en aning för positivt än vad det i verkligheten är. Men Häkkänen berättar att det finns undantag; "Man kan nog ibland få igenom något fastän japanerna kommunicerat ett "Nej". Hur man lär sig att skilja ett "Nej" som ännu går att ändra från ett tydligt "Nej" kan vara väldigt svårt. Ibland kan man som utländsk leka lite dum för att kolla om man får något igenom, för motparten förstår att du inte förstår dig så bra på deras kultur som de gör."

Varhama betonar hur viktigt det är att uppmärksamma och vara på alerten hur man kommunicerar åt japanerna och vad japanerna kommunicerar åt dig, då kommunikationssättet i de två olika kulturerna skiljer sig mycket. Häkkänen berättar hur han sällan missförstod japanernas sätt att kommunicera "Nej", men brukade ibland efter förhandlingar kolla för säkerhets skull med sina japanska kollegor om han förstått rätt vad de japanska kunderna sagt.

Enligt Häkkänen går det inte att tänka "Om det duger i resten av världen på det här sättet så går det också i Japan", för då uppstår det snabbt problem. I Japan måste man ha en aning högre priser eftersom nivån på servicen är så mycket högre och mer tidskrävande. Då det uppstår problem tar det mycket mer tid att reda ut dem än i andra länder, eftersom man måste gå så djupt in på vad som hänt; "Man måste väldigt noggrant berätta och motivera vad som har hänt, öppna "caset" mera, ge data om vad som har hänt, när har det hänt, vem har gjort vad, vad är kompensationsåtgärden, hur försäkrar man att detta går bra, dokumentationer om det, helst på japanska och så vidare" säger Häkkänen.

Nivån på servicen japanerna förväntar sig och får av konkurrerande företag kan orsaka problem för finländska företag. Enligt Varhama tävlar vi främst med japanska företag, men också kinesiska och amerikanska. Man ska kunna leverera produkter vid behov inom 24h, det kan man inte göra från Finland. Därför är det viktigt för finländska företagen att ha lager och mellanhänder i Japan för att klara av att prestera lika bra som konkurrenterna. Han berättar också att japanerna inte heller betalar lika snabbt som finländarna är vana med då de säljer åt finländska företag, betalningstiden i Japan börjar först vid det skedet som produkten finns i Japan. Konkurrenterna ger också betalningstid för sina kunder.

4.4 Förhandlingarna och affärskulturskillnader

Företagen de intervjuade jobbade för hade ett färdigt kontaktnätverk i Japan, men en del av kunderna kontaktades via återförsäljare eller agenter. Mellanhanden behövs för att bära risken ifall något skulle gå på tok. Mellanhanden fungerar som återförsäljare, det är till den man säljer varorna, varefter varorna säljs vidare åt slutkunden. Även om mellanhanden i detta fall är det finländska företagets kund sker förhandlingarna och

diskussionen öppet med slutkunden. Att använda mellanhand kan höja på priserna för slutkunden med 20%, men japanen betalar det gärna. De intervjuade är av samma åsikt att japanen är färdig att betala för bra service och kvalitet. Varhama berättar att en annan av orsakerna till att kunderna använder mellanhänder är för att de inte nödvändigtvis har inköpsavdelning i företaget, medan finländarna är vana vid att nästan alltid ha försäljnings-, inköps- och kundbetjäningssavdelningarna under samma tak.

Turkki och Varhama berättar hur det före förhandlingarna är väldigt viktigt att ta reda på information och bakgrund om företaget och människorna man ska träffa, man får ofta i förväg veta vem som kommer att vara med under förhandlingarna. Varhama har som exempel att de värsta man kan göra är att undra saker som står på nätet på kundens hemsidor, t.ex. vad det är för ett företag man förhandlar med, dess omsättning, personalmängd osv. Det är också viktigt att veta vem personen man diskuterar med är och vad han ansvarar för.

I Japan går det enligt de intervjuade inte att göra affärer på bara några möten, då beslut gör efter mötena. Alla intervjuerna tog upp följande sak som kan orsaka problem för finländarna: Personerna man argumenterar och diskuterar med är inte de samma som gör besluten. Cheferna som gör beslut är ofta tysta, lyssnar och iakttar.

Om det bara går ska man gärna spendera tid med kunden ytterom förhandlingar, t.ex. i restauranger. Man behöver inte prata väldigt mycket, bara man är närvarande. Japanerna kan i dessa situationer säga vad de på riktigt tänker om vad som diskuterats under förhandlingarna, deras åsikter, då hierarkin till en stor del faller bort ytterom kontorstid.

Vid intervjuerna bekräftades att det är ett väldigt stort plus att ha någon med titeln "President" på plats på mötet, då det visar att man uppskattar kunden och tar dem seriöst. Häkkänen berättade också att vid problem är det bra att personen som ansvarar för området flyger till Japan, för det visar för kunderna hur viktiga de är och man faktiskt tar problemet på allvar.

4.5 Hofstede's teori om kulturdimensioner

I intervjuerna frågades frågor för att bekräfta om Hofstede's teori stämmer med vad de intervjuade upplevt. Det kom fram att de stämmer ganska bra, men alla intervjuade var

av den åsikten att man inte kan generalisera, och att tiderna har ändrats väldigt mycket senaste åren.

4.5.1 Maktdistans

Det kom fram i intervjuerna att maktdistansen och hierarkin i den japanska affärskulturen är stark; talesättet ändrar beroende på om du pratar med någon högre eller lägre än dig i hierarkin. Japanerna är alltid medvetna om någon är senior eller junior, äldre eller yngre, lägre eller högre i hierarkin. Redan då man träffar någon första gången är det bra att veta deras maktdistans så man vet hur mycket högre man ska prata. Då finländarna ser alla som jämlikar har vi den fördelen att vi inte i misstag pratar åt någon som om hen vore lägre i hierarkin. Häkkänen säger att utlänningar inte behöver kunna detta hierarkitilltalssätt lika bra om de inte kan japanska bra, för då är japanerna medvetna om att du inte förstår deras kultur heller så bra. "Men vid det skedet som en utlänning kan väldigt bra japanska ändras situationen, och japanerna tror att du också förstår dig på deras kultur" fortsätter Häkkänen. För japanerna är förnamn ett svårt koncept, då man tilltalar människor används titlar: "Endast mamma vet förnamnet" säger Varhama. Då man pratar med kunder använder man tilltalsord som är ett steg högre än det verkliga, för att kommunicera respekt.

Maktdistansen syns också vid sittordningen; man förstår genast hierarkin då man kommer in i ett rum där en förhandling pågår. Det är viktigt att före mötet ta reda på och veta vem alla är och deras ansvarsområde, så man inte frågar människor om saker som inte hör dem. Den högsta i hierarkin sitter längst bak med ansiktet mot dörren, de näst högsta bredvid honom. När det kommer till klädseln märker man inte skillnaden lika tydligt. Normala "Salarymen" har svart kostym, vit skjorta och en synlig slips. Högre chefer brukar ha en bättre kostym, ibland i färgen grå, samt en dyrare slips. Häkkänen berättade att efter tsunamin och Fukushima har klädkoden blivit en aning avslappnad då statens arbetsplatser inte använder slips under sommaren, då energi besparas med att hålla temperaturen lite högre i kontoren jämfört med vad de tidigare var.

4.5.2 Individualism kontra kollektivism

Alla beslut görs i Japan kollektivt, ingenting bestäms under själva mötena, vilket kan vara svårt att förstå för västerländska personer. Först vid nästa möte berättar man vad man kommit fram till. Enligt Häkkänen förekommer det att de som gör besluten sitter passivt och lyssnar medan de iakttar under mötena. Varhama berättar hur alla beslut görs kollektivt, inte ens chefer gör beslut i stunden. De gör sitt arbete i bakgrunden och till sist görs besluten i hierarkins övre del.

Japanernas kollektivism märks i hur de pratar i Vi-form, som en del av företaget. "Man måste komma ihåg att japanen inte är en individ så som européer; Så som kineserna och koreanerna finns japanerna i förhållande till varandra, inte till sig själva" säger Turkki. "Japanernas identitet knyts ihop med deras arbetsplats" fortsätter han. Också Häkkänen berättar hur en stor del av japanernas identitet är företaget på deras visitkort. Företaget är etta, sedan släkten, sen vänner och familjen. "Arbetsgivaren är en stor del av japanens identitet och de ger allt för företaget" fortsätter Häkkänen. De är så att säga färdiga att ta en kula om det bara hjälper företaget, jämfört med amerikaner som tänker att "Om jag gör det här bra så hjälper det mig och min karriär".

Att skydda människors ansikte är en del av kulturen, och till det hör att inte säga "Nej". Häkkänen hade som ett exempel hur Vaisala hamnade lägga ner produktionen av en mättningsprodukt för att den inte sålde så mycket som behövdes och det var för dyrt att uppehålla produktionen. Produktens största kund var japansk. Häkkänen var på ett möte var han hamnade berätta åt kunden att de inte kommer att fortsätta med tillverkningen, och han visste i förväg att det fanns inget han kunde göra för att produktionen skulle fortsättas. Man kan inte bara säga att beslutet är "Nej", för då tappar båda parterna ansiktet. "Rätta sättet vid denna situation är att visa hur man gjort allt och offra sig för saken men slutsatsen är ändå denna. Att säga åt kunden att situationen är väldigt svår. På det här sättet har japanen möjlighet att säga att han förstår, och på så sätt befria dig ur din smärtsamma situation. Då tappar ingendera sitt ansikte." säger Häkkänen.

4.5.3 Maskulinitet kontra femininitet

För att få reda på vad de intervjuade ansåg om maskulinitet kontra femininitet dimensionen frågades de intervjuade om de ansåg att japanerna är tävlingsinriktade, en aning arbetsnarkomaner och prestationsinriktade, medan finländarna anses av Hofstede vara feminina med intresset för hög livskvalitet, fritid och jämlikhet. Varhama var av samma åsikt förutom om att japanerna inte enligt honom är så tävlingsinriktade.

Häkkänen säger hur japanerna är väldigt hårt arbetande människor. De presterar inte bara hårt, utan de vill också att andra märker hur hårt de jobbar och hur offrande de är för gruppen. En del japaner kan dock vara väldigt bra på att jobba väldigt hårt på något helt onödigt, vilket är något en finländare inte skulle göra. Efter att en finländare en stund gjort ett helt onödigt jobb tänker han enligt Häkkänen "Hej, det här är helt onödigt, inte orkar jag göra det här. Jag sitter hellre och väntar att någon ger mig något vettigare att göra." Häkkänen anser också att det är ett problem att japanska "salaryman" efter arbetet hellre far ut med sina kollegor, äter, dricker och tar sista metron hem, istället än att gå hem till sin fru och familj. Orsaken han går ut är för att det är viktigt att visa hur man anstränger sig för jobbet och gör allt för det. Häkkänen påpekar dock att frun och grannarna skulle tänka att "Vad är det för en man som inte är viktig för sitt jobb och sin arbetsplats" ifall mannen skulle komma hem tidigt. Han anser att det inte är endast männen som orsakar detta, utan hela samhället hålls ihop på det här sättet.

4.5.4 Osäkerhetsundvikande

I intervjuerna frågades hur noggranna japanerna är att vara medvetna om allt till de minsta detaljerna före de gör beslut. "Ja, det är också en del av den dagliga kulturen. Japan är detaljernas land och det är mycket viktigt för japanen att förstå både helheten och detaljerna väldigt noggrant, ta reda på och kontrollera saker. Det är deras passion." säger Turkki. Enligt Häkkänen ser man detta osäkerhetsundvikande i bland annat användningen av agenter och återförsäljare. Japanernas största rädsla enligt honom är att de misslyckas med något, och på så sätt är rädda att de får kollegornas hat på sig. Därför använder de gärna dessa mellanhänder, för om något går fel kan de skylla på dem. "Kostnaden av detta är ungefär 20% mer än marknadspriset, men japanen betalar det

gärna för att vara säker” fortsätter han. Både Häkkänen och Varhama har varit med om att testa produkterna kan ta flera år för japanerna.

Häkkänen berättar hur det på grund av osäkerhetsundvikandet är väldigt viktigt för finländaren att visa och försäkra för kunden att du är en partner/leverantör som gör allt för att fixa problemet ifall det uppstår något. ”Att man är färdig att göra kullerbyttor för att problemet ska gå bort” säger han som exempel. Han ser japanernas osäkerhetsundvikande positivt, men fortsätter att det gör saker långsammare: ”Ett år i Japan är en väldigt kort tid”.

4.5.5 Långsikt kontra kortsiktorientering

Alla intervjuade var av samma åsikt att japaner är mer långtidsorienterade än finländare, men svaren varierade en aning. Alla ansåg att japanerna inte ville ha kortsiktiga affärsrelationer. Häkkänen var av den åsikten att långtidsorienteringen kommer främst på grund av osäkerhetsundvikandet; Det ska vara stabilt före man gör beslut. ”Japanerna är inte lika långtidsorienterade så som kineserna, men nog betydligt mer än finländarna. Ungefär dubbelt” säger han. ”Här orsakas det största problemen för amerikanerna som tänker på affärer på ungefär två års sikt, max tre. Efter tre år börjar japanen första gången värma sig för idén, de visar inte intresset men det händer nog i bakgrunden, och vid det skedet som två-tre år gått ger redan amerikanerna upp” fortsätter han.

Turkki berättar hur det till den japanska kulturen hör traditioner och kontinuerlighet, med strävan att planera långt i framtiden. Han berättar hur det finns företag med hundra års verksamhetsplaner. Att förstå den här delen av japanska filosofin och andan är viktigt.

Under intervjuerna frågades också om beslutens påverkan på kommande generationer och på miljön diskuterades. Alla var av den åsikten att japanerna och finländarna är väldigt naturmedvetna. Häkkänen ansåg att man inte kunde sälja något bara med att det är ekologiskt, men det är viktigt att det fanns med ändå. Han kom inte ihåg att produkternas påverkan på miljön skulle ha diskuterats under förhandlingarna. Turkki var av den åsikten att japanerna är väldigt intresserade av att miljöfrågor och det är viktigt för japanen att respektera naturen; att vara i balans med andarna där.

4.5.6 Tillfredsställelse

Under intervjuerna kom fram att japanerna är väldigt formella i formella situationer, men i oformella situationer är de liknande som finländarna; varma, pratsamma och mer öppna om sina åsikter. "Det är inte bara viktigt för japanerna att göra rätt saker, utan också att göra dem på rätt sätt" säger Häkkänen.

Vid teorin om tillfredsställelse kom fram att japanerna kan ha svårt att unna sig t.ex. semester. Häkkänen berättar hur han hamnade med vissa anställda göra ett system där han förbjöd de som var på semester att komma på jobb under deras ledighet, och en av de anställda kom ändå. Han sa att han bara råkade gå förbi och kom därför och hälsa på, även om det var hans semester.

Turkki säger att japanerna är nog arbetsmaniker och man har väldigt lite semester i året. Man spenderar långa dagar på kontoret. Dock anser han att det håller på att förändras då nya generationerna är mer medvetna och vill spendera mer tid med sina vänner och sin familj istället för att arbeta.

5 Resultatdiskussion och slutsatser

5.1 Sammanfattning

Jag sammanfattar här de största utmaningarna finländarna har när det kommer till att göra affärer i den japanska affärskulturen samt diskuterar resultatet av undersökningen.

Då man vill göra affärer i Japan krävs det oftast att man investerar väldigt mycket tid och pengar, vilket inte alla företag har möjlighet att göra. Det kan ta tid att hitta agenter och mellanhänder, vilka ofta verkar behövas i affärer, speciellt om man inte har ett nätverk från förut. I förhandlingar med japaner kan det ta ett år förrän japanerna börjar testa dina produkter och sedan kan själva testandet ta flera år beroende på branschen företagen är i. Tre år är en väldigt kort tid i affärsvärlden i Japan.

Beslut görs inte under möten, och det kan vara svårt för en utomstående att förstå att den man argumenterar och diskuterar med i förhandlingarna är inte den som gör beslutet.

Han eller hon som gör besluten sitter tyst och iakttar ditt beteende och hur du framför ditt ärende.

Ett problem finländarna har då det kommer till kommunikationen och hur vi är i förhandlingar är att vi är ivriga att gå rakt in på sak. Detta kan ses väldigt oartigt. Tillit är väldigt viktigt i Japan och det byggs inte upp på ett möte, även om japanerna ser finländarna som väldigt tillförlitliga och ärliga människor. Finländarna är också väldigt raka i språket, medan japanerna tänker mer på hur de säger sitt ärende. Om finländarna inte klarar att göra något kan man inte bara säga rakt ut ett "Nej", man måste klä upp meddelandet; "Det kan vara väldigt svårt". På så sätt visar att du faktiskt försökt ditt bästa men det går ändå inte. En annan sak som kom fram är hur nivån av kvalité och kundbetjäning är betydligt högre än annanstans, man måste lägga tid och pengar på att förbättra det för japanska kunderna.

Språket och förståelsen för kommunikation är också viktigt att lära sig, då kommunikationssätten i länderna är väldigt olika. I överlag klarar sig finländarna väldigt bra i Japan då våra kulturer har väldigt liknande drag i försiktighet, förståelse för tystnad samt att kommunicera respekt med små gester.

Jag tycker det var väldigt intressant att se hur liknande men ändå så olika till vår kultur vi kan vara med japanerna, och hur finländarna jämfört med andra kulturer klarar sig väldigt bra där även efter alla olikheter i praktikaliteter och i förhandlingarna. Jag ansåg det också intressant hur besluten görs kollektivt, och hur cheferna kan så att säga fråga råd av de som är lägre i hierarkin men har bättre förståelse på ämnesområdet. Att även om ledningen är den som bestämmer i sista hand är det för japanerna viktigt att harmonin i företaget hålls efter besluten, medan i Finland kan en ekonomisk orsak räcka för att göra ett beslut, även om en del blir missnöjda.

Man ska speciellt tänka på att inte vara för rak i sin kommunikation, tänka före man säger och tänka hur man säger. Med att lyssna och att vara omtänksam kan man kommunicera mycket respekt. Man kommer långt med sunt förnuft och gott uppförande, samt att inte vara för ivrigt och skyndsamt.

5.2 Resultatdiskussion

Den empiriska undersökningen gjordes med hjälp av en semistrukturerad intervju med 33 frågor (bifogade på s. 45) angående ämnesområdet med syfte att få data som bekräftar teorin, få nya data och få höra de intervjuades erfarenheter och upplevelser då det kommer till förhandlingar med japanska företag. Intervjumetoden gav väldigt mycket fylliga data vilka bekräftar teorierna som tagits upp i kapitel två av arbetet om den japanska och finländska kulturens skillnader samt likheter. De intervjuades svar är uppfattningar och upplevelser som inte får generaliseras till populationen, utan till teorin. Man kunde se tydliga mönster när man jämförde svaren intervjupersonerna gav.

Hofstedes teori om kulturdimensioner bekräftades till en del, men endast för de äldre generationerna. Den data som frågorna gav var väldigt intressant, men de intervjuade underströk att kulturdimensionerna är för generaliserande. Japan håller på att gå igenom en förändring mellan de gamla och nya generationerna som syns främst i dimensionen "Tillfredsställelse kontra Återhållsamhet". De intervjuade hade främst varit med om erfarenheter och möten med äldre generationer och äldre företag, vilket betyder att det kom inte tillräckligt med data om yngre generationers kultur. Bland de intervjuade fanns inte heller kvinnor som kunde ge svar från ett annat perspektiv, och märka saker män kanske inte lagt märke till.

5.3 Undersökningens reliabilitet och validitet

Datainsamlingarna gjordes inom en månads tidsperiod och frågorna frågades på samma sätt, men i intervju två hade den intervjuade fått läsa frågorna i förväg och svara på dem per epost, varefter intervjun per telefon gjordes. Som teknisk utrustning användes bandspelare för att banta in intervjuerna och det gjordes också en del anteckningar. Intervjuerna behandlades rakt efter att de ägt rum. Datainsamlingen höll sig till frågor som berörde undersökningen. Då jag kontaktade personer för intervjuerna strävade jag efter att få variation med bransch, ålder, kön och arbetserfarenhet för att få mer varierande uppfattningar och upplevelser, men misslyckades att få ett brett urval.

Om forskningen gjordes på nytt skulle svaren troligtvis peka mot samma håll. Dock om de intervjuade vore andra människor som var erfarna i yngre företag, moderna företag,

uppstartarföretag eller andra småföretag kunde svaren vara en aning annorlunda, då de intervjuade till detta arbete kom från större, äldre och konservativare företag.

Frågorna som frågades var formade att bekräfta om teorin och få fram nya data. Jag hade inte frågor som frågade saker som stred emot teorin, vilket skulle ha gjort svaren och data mångsidigare. För att få fler perspektiv och bättre data hade det varit bra att få mer olika människor med i intervjuerna, nu var de intervjuade väldigt högt i hierarkin på företaget. Det skulle ha varit mer givande att få olika erfarenheter, men det var svårt att få intervjuer.

SLUTORD

Till sist ser jag tillbaka på arbetet och processen. Jag har alltid varit intresserad av skillnaderna i kommunikationen och sätten då man gör affärer med andra kulturer. Japan har alltid intresserat mig och jag har inte vetat så hemskt mycket av deras affärskultur och hur finländarna klarar sig på de japanska marknaderna, så jag valde att forska Japan. Det kändes väldigt givande att under den empiriska delen av arbetet få bekräftat teorierna man gått igenom i teoridelen, och det var också väldigt intressant att få höra de intervjuades erfarenheter i Japan. Jag läste också en hel del böcker om den finska kulturen till arbetet som var väldigt intressanta, bland annat en jämförelse mellan finländarnas och svenskarnas affärskultur som hjälpte mig att förstå den finländska affärskulturen bättre.

I arbetet gjorde jag en semistrukturerad intervjuguide och planerade att få fem intervjuer, men det var inte enkelt. Jag hade också önskat att jag hade fått med personer och företag från olika branscher, ålder, kön och erfarenheter. Jag fick tre intervjuer, det hade varit bättre att få flera till men jag är nöjd med de jag fick, de var väldigt givande.

Intervjuernas svar gav väldigt mycket intressanta och fylliga data som bekräftade och stärkte teorin om affärskultur samt teorin om Hofstedes kulturdimensioner. Arbetet blev och sakna mer annorlunda och olika uppfattningar som skulle ha gjort forskningen och resultatet mer intressant då man kunde jämföra hur de intervjuade har olika upplevelser och uppfattningar i andra branscher och mindre, nyare och modernare företag. Arbetet blev också och sakna kvinnornas upplevelser och erfarenheter under affärsförhandlingar.

Arbetet har varit väldigt lärorikt och intressant att utföra. Ifall fortsatt forskning skulle göras vore det intressant att få observera processen och få se förhandlingarna och affärskulturen från en observants ögon. Jag skulle också fokusera på uppstartarföretag och yngre generationer, då teorin i detta arbete stämmer främst överens med äldre generationer och mer konservativa företag.

KÄLLOR

- Bryman, Alan. Bell, Emma. 2011, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2 uppl., Stockholm: Liber, s. 161-524
- Bucknall, Kevin. 2006 *Japan: Doing Business in a Unique Culture*
- Chaney, Lillian H & Martin, Jeanette S. 2007. *Intercultural business communication*, 4 uppl., Upper Sadle River: Pearson Prentice Hall, s. 207-226
- Cultural Dimensions*, Geert Hofstede, 2016. Tillgänglig: <https://geert-hofstede.com/cultural-dimensions.html> Hämtad 29.11.2016
- Ekwall, Anita & Karlsson, Svenolof. *Mötet-svenskt och finskt: en bok om kulturskillnader och ledarskap*. 1999. Vasa: Storkamp Media, s. 99-100
- Hein, L. 2008, 'The Cultural Career of the Japanese Economy: developmental and cultural nationalisms in historical perspective', *Third World Quarterly*, 29, 3, s. 447-465, Academic Search Elite, EBSCOhost, Hämtad: 13.10.2016.
- Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan. 1999. *Organisationer och kulturer*, 2 uppl., Lund: Studentlitteratur, s. 17–18, 9–161
- Hofstede, Geert. 2005. Cultural Comparison: Finland. Tillgänglig: <https://www.geert-hofstede.com/finland.html> Hämtad 14.10.2016
- Kobayashi, Mami. 2003. *The Japanese business information scene: Birth of the new social library for free agents in the context of knowledge management in japan*. *Business Information Review*, 20(4), s. 226-231. Tillgänglig: <http://search.proquest.com/docview/212627520?accountid=27294> Hämtad 13.10.2016
- Kulttuureja ja käyttäytymistä-Aasia*. 1999, Fintra, 4 uppl., Helsingfors: Painotalo MIKTOR, s. 107
- Kulttuureja ja käyttäytymistä-Eurooppa*. 2000, Fintra, 5 uppl., Helsingfors: Fintra, s. 11
- Lehtipuu, Unna. 2010. *Kulttuuriälykäs bisnesviestijä*, 1 uppl., Helsingfors: WSOYpro Oy s. 127-155
- Lewis, Richard D. 2005. *Finland-Cultural Lone Wolf*. Yarmouth: Intercultural Press, s. 67-69
- Meyer, Erin. 2014. *The Culture Map*. 1 uppl., New York: PublicAffairs, s. 14-157
- Japan*, Nationalencyklopedin. Tillgänglig: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/japan> Hämtad 16.10.2016
- Seitz, Paul. 2001. Cultural and business ethics. I: *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 8, 1 uppl., s. 21-27

Suomen kannattaa panostaa Japaniin enemmän, K3 viestintä, Tillgänglig:
<http://kauppakamari.fi/2016/05/24/suomen-kannattaa-panostaa-japaniin-enemman/>
Hämtad 9.11.2016

BILAGA 1

Intervjufrågor

Namn

Företag

1. Vad är er bakgrund i Japans affärskultur?
2. Hur bra kände ni till den japanska affärskulturen innan kontakten/resan?
3. Hade ni praktiskt förberett er för kulturskillnaderna på något sätt?
4. Var ni i kontakt med företaget?
5. Använde ni en agent för att kontakta företaget?
6. Tycker ni det finns några likheter mellan finländare och japaner?
7. Vad tycker ni är de största skillnaderna mellan de två kulturerna?
8. Vad anser ni att kan orsaka problem i den finländska affärskulturen/kommunikationsstilen, då man förhandlar med japaner?
9. Vad anser ni är våra styrkor i den finländska affärskulturen och kommunikationsstilen?
10. Har ni erfarenheter av kulturkrockar med japanerna?
11. Hurdan var japanernas engelska?
12. Hade ni en högre chef från Finland med er på möten?
13. Mötte ni japanerna flera gånger?
14. Har ni haft social samvaro efter förhandlingarna, t.ex. Restaurangbesök?
15. Märkte ni av hierarkin i den japanska affärsmiljön, t.ex. I japanernas beteende mot andra?
16. Användes titlar, efternamn eller förnamn när man tilltala människor?

17. Har ni varit i en situation där motparten har varit tvungen att bekräfta någonting med en överordnad innan man kunnat gå vidare i saken?
18. Märker man klart vem som är chef t.ex. Av klädsel eller hur andra kommunicerar respekt?
19. Fanns det en sittordning enligt hur högt man var i hierarkin?
20. Pratade japanerna mera i Vi-form eller Jag-form?
21. Säger japaner sin egen åsikt, gruppens åsikt eller ingen åsikt alls?
22. Japan har en stark kultur för att uppehålla harmonin och inte tappa ansiktet. Märktes det av i deras sätt att kommunicera och bete sig?
23. Har ni erfarenheter av situationer där japanerna kommunicerat ett "nej", utan att direkt säga det? Var det enkelt att märka det?
24. Enligt Hofstede är japanerna väldigt maskulina; de är tävlingsinriktade, en aning arbetsnarkomaner och vill prestera bra. Finländarna är mer feminina, de bryr sig om jämlikhet, livskvalité och fritid. Anser ni att detta stämmer?
25. Japanerna sägs vara väldigt noggranna innan de gör beslut. Märktes det av under förhandlingarna?
26. Japanerna sägs vara mer långtidsorienterade människor än finländarna, är det något ni märkt?
27. Tror ni japanerna har mera tålamod än finländarna?
28. Diskuterades miljöfrågor eller hur beslut kunde påverka kommande generationer?
29. Japaner är enligt Hofstedes teori mer återhållsamma och strikta än finländare. Håller ni med?
30. Har ni märkt att japaner har svårt att unna sig fritid och semester, och hellre jobbar mycket? Kan ni ge exempel i så fall?
31. Klarar man sig i kontakterna med japaner med sunt förnuft, eller rekommenderar ni att förbereda sig?

32. Vad anser ni att är det viktigaste att tänka på om man vill lyckas med affärer i Japan?
33. Finns det några (andra) råd ni skulle vilja ge finska företag som skulle vilja ha affärer med Japan?

Har ni ännu något att tillägga?

BILAGA 2

Namn: Juhana Häkkänen

Företag: Vaisala Oyj

Intervjumetod: Personligen

Tidpunkt: 6.4.2017 klo 14:00

Transkriberad intervju:

KL: 1. Mikä teidän Japanin taustanne on?

JH: Menin 2000-luvun alussa Vaisalan palveluksessa Japaniin. Alkuvaiheessa vastasin meidän teollisuusliiketoiminnasta, Japanin ja Etelä-Korean, Tokiosta käsin, jonka lisäksi viimeiset kolme vuotta, 2003-2006, olin tämän lisäksi Japanin konttorin vetäjä, maajohtaja. Sitä kautta sitten osallistuin aktiivisesti meidän sääliikennetoiminnan asiakastapaamisiin ja neuvotteluihin ja näin, koska siellä on aina, no, käyntikortit on tärkeitä ja jos voit tuoda kokoukseen jonkun jolla lukee ”President” käyntikortissa niin se on aina plussaa, joten olin siinäkin ominaisuudessa mukana.

KL: 2. Kuinka hyvin tunsitte japanilaisen kulttuurin ennen yhteyttä/tapaamista?

JH: En juuri ollenkaan.

KL: 3. Olitteko valmistautuneet käytännössä kulttuurieroihin jollain tavalla, esimerkiksi brieffauksella tai kurssilla?

JH: Olin pari kertaa käynyt noin viikon työmatkalla Japanissa, ja sitten kun kävi selväksi, että on Japaniin muutto, niin menin kulttuuri- ja kielivalmennukseen, joka kesti muutaman kuukauden. Että hyvin nollasta pelmahdin paikalle. Mutta mulla on silleen taustaa, että olen lapsena ja nuorena asunut paljon ulkomailla, muun muassa Kiinassa ja muutamissa muissa maissa, että se mikä mulla on sisäänrakennettuna on se ymmärrys siitä, että kulttuurit on erilaisia ja eri paikoissa käyttäytyään eri tavalla ja näin edelleen, että siinä mielessä koen että se on myönteinen haaste, että saa mennä uuteen paikkaan ja tutustua että miten se toimii täällä.

KL: 6. Onko teidän mielestä suomalaisten ja japanilaisten välissä yhtäläisyyksiä, entä arvojen suhteen?

JH: On, runsaasti. Tokiossa tapasi paljon amerikkalaisia liike-elämän ihmisiä, samoin kuin muihin pohjoismaalaisiin verrattuna, erityisesti amerikkalaisiin, suomalaiset ja japanilaiset on selvästi lähempänä toisiaan kun mietitään tällaisessa bisneskontekstissa, kuin esimerkiksi jenkit. Me osataan olla hiljaa ja kuunnella, ja japanilaiset arvostaa sitä suuresti. Ja sit on tällaisia pieniä eleitä, kuten suomalaisena on hirveen helppoa ymmärtää että kun tulee jonkun toisen kotiin tai konttoriin niin otetaan kengät pois, ja näin näyttää kunnioitusta, ja siitä japanilaiset tykkää. Ja sitten Suomessa, en oo varma miksi, mutta vahva kulttuuri, ettei pidä paukutella henkseleitä tai kehua itseään, että maailmalla me ollaan liian varovaisia sen suhteen, että oma kehu haisee, meillä on tusinan verran sanontoja tähän liittyen. Se on hyvin japanilaista myös. Että ennemmin näyttää teoillaan sen hyvytensä kuin kehumalla itseään. Ja mitä noihin itse arvoihin tulee, niin niissäkin on tiettyä yhtäläisyyksiä, japanilainen arvostaa suuresti rehellisyyttä ja rakastaa luontoa, mutta se ilmenee eri tavalla käytännössä kuin suomalaisia, mutta kuuluu kunnioittaa luontoa ja ihaila sitä. Että siinä mielessä siinä arvomaailmassa on myös osin samanlaisuuksia.

KL: 4. Ottiko teidän yritys yhteyttä japanilaiseen yritykseen? 5. Käyttitkö agenttia saadakseen yhteyttä yritykseen?

JH: Joo ja ei, Vaisalalla on ollut vuodesta -83 konttori Tokiossa niin sen takia on suhteita paljon omasta takaa, mutta sen lisäksi käytetään tällaisia agenteja tai jälleenmyyjiä siellä välissä. Että on suoraa liiketoimintaa ja neuvotteluita asiakkaitten kanssa, sekä välikäsen kautta, jotka on usein melkein pakollisia Japanissa. Asiakas melkein vaatii sen välikäsen, että se on siinä mielessä kiinnostavaa ja erilaista kuin muualla, että keskustelut käydään hyvin avoimesti loppuasiakkaan kanssa niin, että se edustaja on siinä mukana, mutta varsinainen kauppa ja myynti, joka tulee, menee edustajan kautta eteenpäin, ja edustaja myy sen eteenpäin loppuasiakkaalle. Mutta neuvottelutilanteessa ollaan suoraan yhteydessä asiakkaaseen. Mutta se on hyvin japanilaista ja asiakas tietää, että se hinta on paljon kovempi sille, kun se tulee välikäsen kautta, mutta hyväksyy sen. Japanilainen on valmis maksamaan palvelusta ja laadusta.

KL: Olen saanut sen kuvan että luottamus on todella tärkeää Japanissa

JH: Kyllä, mutta jos japanilaisella asiakkaalla ei ole luottamusta Vaisalaan tai alkuperäiseen toimittajaan, niin ei siinä silloin tule kauppoja, koska se ei riitä, että on

luottamusta agenttiinsa tai jakelijaan. Että jos on yhtään tärkeämpi tuote kyseessä niin pitää luottaa siihen varsinaiseen toimittajaan.

KL: 7. Mitkä ovat teidän mielestä suurimmat erot näitten kulttuurien välissä?

JH: No, suomalainen ehkä enemmän kuin japanilaisilla tykkää että laitetaan kissa pöydälle, ja puhua niin kuin ihan suoraan. Ja tuota, se ehkä ilmenee etenkin sellaisissa tilanteissa kun ollaan eri mieltä, niin suomalainen hanakasti sanoo että ”Ei, tuo ei onnistu”, ja se on sellainen mitä japanilainen ei koskaan halua kuulla, vaan japanilainen itse sanoisi ”Tuo saattaa olla hankalaa”, joka tarkoittaa ihan samaa asiaa, mutta suomalainen ei välttämättä sitä ymmärrä. Suomalainen ajattelee että jos se on hankalaa niin ”Keksitään nyt joku tapa, kerro nyt miten tämä ongelma ratkaistaan”. Niin japanilainen menee ihan lukkoon koska hänhän juuri sanoi, että tämä saattaa olla hankalaa”, eli se ei onnistu. Se on varmaan yksi. Ylipäänsä se suoruus; japanilainen vielä enemmän miettii niitä sanojaan. Toinenkin joka on selvästi että silloin kun ollaan neuvottelutilanteissa ja tehdään bisnestä, niin hierarkia on selkeämpi ja tarkempi; päätöksen tekijät ei usein ole he, jotka ovat äänessä neuvotteluissa, vaan he istuvat taustalla ja tarkkailevat, välillä nukkuu vaikka, mutta kuuntelee silti, eikä välttämättä puutu koko hommaan, kun taas suomalainen on tottunut neuvottelemaan ja argumentoimaan sen kanssa joka tekee päätöksen, ja sitten kättä päälle kun sovitaan; se ei taas oikein toimi Japanissa. Sä argumentoit eri henkilölle kuin kuka tekee päätöksen, ja se on välillä vähän vaikeata.

KL: 8. Mikä suomalaisessa kulttuurissa ja kommunikointitavassa saattaa aiheuttaa ongelmia, kun neuvottelemme japanilaisten kanssa?

JH: Japanilaisten käsitys ja odotukset laadusta ja palvelutasosta on ihan eri luokkaa kuin missään muussa maassa, ainakin mitä mä oon törmännyt, ja tämä voi olla suomalaiselle vaikea ymmärtää että hyvin pienen asian takia pitää nähdä hirveästi vaivaa, ennen kuin se asiakas on tyytyväinen. Että sellainen ajattelutapa ”Tämä kelpaa muuallakin, kyllä se japanilaisellekin” niin siitä tulee äkkiä ongelma. Ja tämän takia Japanissa on oltava hinnat kovempia, että pystyy ylläpitämään sitä palvelutasoa, etteivät kustannukset karkaa. Että se on semmoinen selvä piirre. Ja sitten kun tulee ongelmia, niin kuin aina tulee, eihän semmoista bisnestä ei olekaan missä ei tule laatuongelmia tai mitään muita ongelmia tai muita yllätyksiä, niin niitten selvittäminen japanilaisten kanssa vie paljon enemmän aikaa

ja vaivaa, joudut hirveen tarkkaan perustelee ja selittämään ja avaamaan ja antaa dataa, mitä on tapahtunut, milloin on tapahtunut, kuka on tehnyt mitä, mikä on korvaava toimenpide, miten ne varmistetaan, niistä dokumentoinnit ja mielellään japaniksi ja näin ja näin ja näin.

KL: 9. Mitkä piirteet suomalaisessa yrityskulttuurissa ja kommunikointitavassa uskotte olevan vahvuuksiamme?

JH: Ehdottomasti meidän sijoittuminen näissä korruptiotilastoissa maailmalla, ja siihen liittyvä rehellisyys ja lupauksen pitäminen. Jotka on suomalaisille tärkeitä arvoja. Ja sitten myös kun tulee ongelmia, niin niitten tunnustaminen, ettei selitellä, vaan kerrotan oikeasti miten kävi. Ne on varmasti sellaisia vahvuuksia. Ja sitten yhdellä tapaa Suomella on hyvä maine, nimenomaan Suomella, jostain syystä. Se on ollut vuosien työ eri tahoilta, ja ne on ihan klicheitä meille mutta Muumi, joulupukki, Marimekko, xylitoli ja, tällaiset on hyvin myönteisiä asioita. Japanilainen tietää keskimäärin että se on Suomesta. Että kaikki jonka japanilainen tietää Suomesta ja sitten on Lapin luonto, revontuliseen sun muineen, niin kaikki minkä japanilainen tietää Suomesta on myönteistä, niin sen takia kun heille tulee suomalainen firma niin he eivät voi ajatella muuta kuin että tässä on varmaan jotain hyvää, kun he ainoastaan ovat kuulleet hyvää. Jos me oltaisiin isompi maa, niin kuulisivat varmaan jotain muutakin, jos ylittää uutiskynnyksen.

KL: 10. Onko teillä kokemuksia kulttuurien yhteentörmäyksistä japanilaisten kanssa?

JH: Nämä laatuun ja palvelutasoon liittyvät odotukset, niin välillä oli vaikeuksia niitten kanssa, että ne tuntui menevän, vaikka kuinka suhtautu niihin, niin tuntu menevän silti överiks. Ja miten siinä tilanteessa sitten ollaan luovia, kun on vaan päätetty Vaisalan taholta että ei me voida lähteä tämmöistä selvitystä tekemään tämmösen mitättömyyden takia. Sen kommunikointi, ilman että sanoo japanilaiselle että ”Ei, emme tee niin kuin haluatte”. Suomalaiset ei oo kauhean hyviä sanomaan ei, ilman, että sanoo ei. Että siinä varmaan ehkä ne suurimmat haasteet liittyy. Mutta muuten kyllä tullut todettua että kulttuurin puolella on valtaosin aina mennyt hyvin.

KL: 11. Millaisena olette kokeneet japanilaisten englannin, koetteko että tulkki on tarpeellinen, vai oletteko lukeneet japania?

JH: Joo, kaikki tärkeimmät asiat käydään japaninkielellä. Tulkin käyttäminen on viimeinen hätäkeino, että jos sulla ei ole niin kuin meillä myyntikonttori, meillä on melkein 40 ihmistä Tokion konttorissa tänä päivänä, silloin kuin minä olin meitä oli vähän yli 30, kunnolla oma konttori ja oma väki jossa on kielitaitoa ja osaamista, että pystyt heidän kanssa, tai sitten sinulla on valittuna sellaisia jakelijoita/agentteja jotka puhuu molempia, se on se tapa hoitaa. Jos otat siihen ulkopuolisen tulkin, ellet sä oot jossain ihan helppossa bisneksessä, harvoin bisnes on helppoa. Mutta jos esimerkiksi ei ymmärrä vaikka sääjärjestelmistä ja mittauksista mitään, niin on se tulkille epätoivoinen tehtävä olla siinä välissä että keskustelu menee oikeaan suuntaan, että ehdottomasti pitää tehdä asiasta helppo asiakkaalle. Jos asiakkaan on helpompi puhua japania kuin englantia, niin silloin puhutaan japania. Se on sitä palvelutasoa. Ja sitten pitää vain huolehtia, että itse pystyy tehokkaasti sen asian kuin tarvitsee kääntää englanniksi.

KL: 12. Oliko teidän yrityksestä korkea-asemainen henkilö paikalla tapaamisessa?

JH: Kyllä, nimenomaan presidentti-titteli auttoi, jos oli vähänkin hankalampi asia. Eli mä pääsin aina kaikkiin hankalimpiin neuvotteluihin, kiitollinen homma, haha. Mutta tuota, se oli tärkeätä, ja joskus sitten ihan Suomesta saakka sääpuolen silloinen johtaja pyydettiin paikalle, ihan sen takia että voidaan näyttää asiakkaalle että ”Te olette todella tärkeä asiakas, olemme lennättäneet tänne pääkonttorista nytten vastaavan henkilön paikalle, teitä todellakin nyt kuunnellaan.”

KL: 13. Oliko tapaamisia asiakkaan kanssa useampia?

JH: Joo, mutta se kanssa osittain johtuu bisneksemme luonteesta, että kun olemme aika kapeassa bisnessektorissa, ja meidän asiakkaat on käytännössä pitkäaikaisia asiakkaita. Joko me hankitaan uusia asiakkaisuuksia, tai ylläpidetään vanhoja. Minun on vaikea kuvitella mitään liikeneuvottelua Japanissa missä tavattaisiin vain kerran tai kaks. Jos meinaat oikeasti heidän kanssa tehdä bisnestä, niin sulla on oltava monet tapaamiset ennen kuin se eka kauppa syntyy, ja sitten on oltava monet tapaamiset jos meinaat että seuraavakin tulee. Että tässä varmaan suurin ongelma on amerikkalaisilla, jotka ajattelee vuoden kahden tähtäimellä bisnestä, max kolme, niin siinä vaiheessa japanilainen rupeaa ekaa kertaa lämpenee, ne ei näytä sitä mutta, siellä taustalla se rupee, niin sitten jenkit jo luovuttaa.

KL: 14. Tapasitteko japanilaisen asiakkaan kanssa sosiaalisissa merkeissä esim. ravintolailallisilla?

JH: Käytiin, ehdottomasti kannattaa Japanin tapauksissa. Sitä liioitellaan, että pitäisi keskustella kauheasti, ja mullekin sanottiin ennen kuin lähdin sinne että ”Sä et sitten pärjää ellet sä laula japaniksi karaokea asiakkaitten kanssa”. Mutta eihän se nyt näin ollut oikeasti, mutta jos pystyt vaan järjestää työajan ulkopuolella aikaa asiakkaiden kanssa niin se oli aina plussaa. Sit kuuli paljon paremmin mitä mieltä he oikeasti on, ja mitä siellä taustalla on, koska se hierarkia ikään kuin tipahtaa.

KL: 15. Japanilaisilla hierarkia vaikuttaa muun muassa käyttäytymiseen ja kunnioituksen viestintään. Oletteko huomanneet, että japanilaiset käyttäytyisivät eri tavalla riippuen kuinka korkealla hierarkiassa henkilö, jonka kanssa juttelevat, oli?

JH: Vahvasti näin, se pätee ennen kaikkea, kun japanilainen juttelee japanilaisen kanssa. Niin se on yksi ulkomaalaisen etu, että japanilainen ei oletakaan, että ulkomaalainen ymmärtää hierarkia tasoja ja erilaisia puhuttelutasoja, niillä on erilainen kieli riippuen hierarkiastasosta, tai eri puhetapa. Mutta ulkomaalainen saa tässä anteeksi, ja ulkomaalainen joka puhuu välttävästi japania, mutta sitten jos ulkomaalainen oppii puhumaan kunnolla japania, mitä harvoin tapahtuu mutta niitäkin on, niin sitten se tilanne muuttuu. Japanilainen alkaa olettaa, että kun ulkomaalainen puhuu näin hyvin japania, niin hän varmaan ymmärtää myös meidän kulttuuria, niin hänen pitää myös käyttäytyä sen mukaisesti, niin silloin ulkomaalainen joutuu siihen tilanteeseen että hän joutuu käyttämään näitä eri puhuttelutapoja eri hierarkiatasoille. Mutta tämä on sellainen ilmiö, joka jää monelta huomaamatta, että tämä pätee vaan virka-aikana. Bisnesneuvotteluissa ja virka-aikana, mutta sitten kun lähdetään virka-ajan ulkopuolelle ottamaan mainiot japanilaiset oluet, niin se hierarkia taso melkein katoaa. Ja silloin esimies ja alainen juttelee toiselleen kuin kavereiden kesken, ja voi sanoa hyvin suoraan asioita. Ja koko homma vapautuu. Kunnes taas seuraavana aamuna toimistolla, bang, vanhat hierarkiat on paikallaan. Että se vaihtelee myös tilanteen mukaan.

KL: 16. Käytettiinkö japanissa titteleitä, sukunimiä vai etunimiä ihmisiä kutsuttaessa?

JH: Juuri näin, etunimet on heille outo konsepti, sukunimiä aina ja titteleitä. Ja kun puhutellaan asiakkaita niin käytetään yhtä liian korkeaa titteliä. Kaikki tietää että liioitellaan mutta se kuuluu asiaan.

KL: 17. Oletteko olleet tilanteessa, jossa japanilainen on joutunut varmistamaan jotain esimiehen kanssa, ennen kuin asiassa on voitu edetä?

JH: Olen joo kyllä, se tapahtuu yleensä aika hitaasti. Että harvoin samassa neuvottelussa päätetään mitään. Normaali neuvottelutilanne on, että se päättävä henkilö on mukana passiivisesti palaverissa, ei juurikaan puutu keskusteluihin, sitten vaan lopetetaan ilman että ollaan oikeasti päätetty mitään. Ja se on ihan ok, länsimaissa se on vähän niinku ”Mikäs palaveri tää nyt oli, jos ei mitään päätetty ja kirjattu”, niin siellä se on ihan ok. Ja sitten esimies ja muut kokoontuvat sen jälkeen tekemään niitä päätöksiä. Sitten seuraavalla palaverilla he esittävät, että he ovat tulleet tähän tulokseen, ”Miltä tämä kuulostaa?”

KL: 18. Onko teidän mielestä ollut selkää selkeää kuka on korkeammassa asemassa, esimerkiksi pukeutumisen, istumapaikan tai ihmisten kommunikointitavan avulla?

JH: On, istumapaikan mukaan aina, että kun astuu japanilaiseen neuvotteluhuoneeseen asiakkaan kanssa, niin tiedät saman tien mikä se hierarkia siellä on. Korkein istuu kauimpana kasvot kohti ovea, seuraavaksi koreammat sen vieressä.

KL: Huomaako pukeutumisesta?

JH: Vähemmän. Etenkin kun 2003-2004 alettiin enemmän keskustella energiankulutuksesta, siitä tuli erityisesti valtion konttoreille määräys että energiakulutusta pitää pudottaa, ja nyt kun oli tsunamit ja Fukushima reaktori, niin tuota, entistä enemmän sen jälkeen valtion puoli ja virkamies koneisto mikä on siellä valtava, niin tuli määräykset voimaan että ei kesällä kravattia käytetä, kun pidetään huoneita lämpimänä. Sitä ennen piti olla puku päällä sisällä, kun muuten tulisi kylmä, vaikka ulkona oli plus 30 ja kosteata. Ja tää aiheutti sen, että pukukoodi vään niinku relas Japanissa, kun ei ne firmatkaan sitten ylläpitäneet sitä kun koko julkinen puoli meni tason alaspäin vaatetuksessa, mutta sitä niin hierarkia pukeutuminen ei näy, en huomannut.

KL: 20. Puhuvatko japanilaiset enemmän me-muodossa vai minä-muodossa?

JH: Ne puhuu firman suulla. Että japanilaisille yritys on oma henkilökohtaisen elämän hierarkia, sun työntaja ja työpaikka on ykkönen, sitten tulee nippa nappa perhe, ja sen jälkeen, perhe ja oma suku. Voi olla, että oma suku menee edelle kuin perhe, sitten ystävät. Yritys, kenen nimi sun käyntikortissa on, on merkittävä osa sun identiteettiä. Ja

japanilainen antaa kaikkensa omalle firmalleen. Sen takia neuvotteluissa välillä aistii, että he ovat valmiita tekemään mitä vain firman edestä, ovat välillä tosi kovia neuvotteluissa. On vähän niinku se koko porukan oma paine takana. Jos esimerkiksi vertaisi sotaan, no, aina vaarallista rinnastaa japanilaisia ja sotatilannetta mutta vähän niinku ollaan sotajoukkue tai ryhmä, jossa yksi on valmis uhrautumaan hyvinkin paljon, kun tiedetään että koko ryhmä on kaikki ja kaikki on sitoutuneet toisiinsa, ja yksi voi uhrata itsensä jos vaan tietää että se auttaa sitä ryhmää, tuossa on samanlaista henkeä. Toisin kuin jossain jenkeissä, missä ollaan tosi individualisteja, ja katsotaan että jos mä neuvottelen tässä hyvin niin siitä on mulle henkilökohtainen etu, etua mun uralle, niin Japanissa on ehdottomasti niin, että otetaan luoti firman puolesta. Ja ollaan tosi kovia neuvotteluissa jos sillä vaan saadaan firmalle parempi lopputulos.

KL: 21. Ilmaisivatko japanilaiset mielipiteitään? Omana vai ryhmän mielipiteenä?

JH: Sanotaan, että Japanissa pitää lukea rivien välistä, ja paljon, ja se ei ole aina helppoa, ei ole missään helppoa. Että ne harvoin kertoo mielipiteitään, mutta heidän vaatimukset saattaa olla hyvinkin selkeitä, että vaadimme sitä ja tätä ja tota, että sen ne kertoo hyvin avoimesti ja näin. Mutta pehmeämpää asiaa kuin mielipiteitään, niin sitä joutuu usein arvaamaan heidän reaktioistaan, siellä on tärkeämpää kuin muualla palaverin jälkeen hetkeksi pysähtyä ja kysyä toisilta, että ”Miten tämä teidän mielestä meni?”. Koska se saattaa kertoa sitten mitä se asiakas on todellisuudessa mieltä.

KL: 22. Japanilaisilla on vahva kulttuuri ylläpitää harmoniaa ja pyrkiä ehkäisemään kasvojenmenetys. Oletteko huomanneet tämän heidän kommunikointitavassa?

JH: Tottakai, Ei:n sanominen on tuskallisen vaikeata. Siellä pitää osoittaa, vaikka tiedät etukäteen ennen neuvotteluihin menemistä että vastauksesi tulee olemaan ei, ihan esimerkkinä. Meillä oli aikoinaan eräs mittauslaite, ja sitten Vaisala teki päätöksen lopettaa sen tuotelinjan ja koko teknologian, koska se ei lähtenyt globaalisti vetämään niin hyvin kuin toivottiin. Se oli liian kallista ylläpitää. Jouduin Japanissa neuvottelutilanteeseen, jossa mittalaitteen eräs suurin tilaaja oli japanilainen asiakas. Ja he halusivat että jatketaan tätä linjaa. He olivat perustaneet uuden tuotteen tämän varaan.

Mä tiesin kun menin sinne, että en voisi mitenkään tehdä tempua jolla täällä jatkettaisiin tuotetta yhden asiakkaan takia. Se ei olisi mitenkään ollut taloudellisesti mahdollista, semmoiset neuvottelut on hankalia japanilaisten kanssa. Silloin se mitä pitää tehdä on

osoittaa, että sä oot tehny kaikkesi ja uhrautunut ja silti lopputulos on tämä. Et voi vaan sanoa, että päätöksemme on ei, vaan sun pitää kertoa mitä kaikkea on tapahtunut ja tehty, ja kuinka vaikea tilanne on. Ja tavallaan antaa japanilaiselle se mahdollisuus vapauttaa sinut siitä tuskasta ja hän pelastaa sun kasvot sanomalla että ”Minä ymmärrän”. Ja sitten vastaavasti, jos sanot ”Ei onnistu” niin hän menettää kasvot.

KL: 23. Onko teillä kokemusta tilanteesta, jossa japanilaiset olisivat kommunikoineet sanan "ei", sanomatta sitä suoraan? Oliko se vaikea havaita?

JH: Se oli miina mihin harvoin tipahdettiin, pitkälti sen takia että meillä oli konttorissa vanhoja japanilaisia konkareita mukana, jotka on kehdosta saakka harjoitellut tätä. Saatoin varmistaa palaverin jälkeen ”Ymmärsinkö oikein, että tämä ei tuu onnistumaan”. Mutta tämän sanottua japanilaisetkin tekee tässä virheitä, kun kasvojensuojelu ja toisen kunnioittamisen kulttuuri on niin vahva niin saattaa joskus aliarvioida oman kykynsä vaikuttaa asiakkaaseen, ja luovuttaa vähän liian helpolla. Ja tässä tapauksessa kertoa suomalaisille että ”Kyllä se on näin, tämä ei tule onnistumaan”. Mutta semmoisia tapauksia oli, että kun ulkomaalainen vähän tietämättömänä kysyi vielä että ”Eikö mitenkään onnistuisi” niin sitten se onnistuikin. Että semmoinen tietty ulkomaalaisen tietämättömyyden hyödyntäminen niin sitä kannattaa tietoisesti käyttää. Hintaneuvotteluihin menin usein mukaan silleen että tiedettiin että nyt tulee tiukka neuvottelu, kova paine. Koska ulkomaalaisena saa tavallaan, ei ole pakko välittää niin paljon kasvojenmenetystä, kun vastapuoli ymmärtää että en välttämättä ymmärrä, vaikka oikeasti tiesin. Että leikki vain vähän hölmöä, että ei täs oikein voi tehdä mitään niin sit se meni läpi. Japanilaiset ovat kovia taktikoimaan, ei voi koskaan tietää mikä todellinen agenda siellä on. Kaikkialla pitää tietenkin olla varovainen, mutta japanilaiset erityisesti, heillä saattaa olla taustalla hyvinkin pitkälle mietitty ajatus mitä ne ei paljasta. Ja siinä mielessä pitää olla hyvin hereillä. Mutta vastaavaisuudessa se antaa myös hyvin että sä voit itse vähän niin kuin kikkailla, sellainen ulkomaalaisen tietämättömyys on mainio kortti, kun varovasti pelaa sitä harkituissa tilanteissa. Ei pidä olla liian nöyrän sinisilmäinen.

KL: 24. a) Hofsteden teorian mukaan japanilaiset ovat todella maskuliinisia; heillä on korkea kilpailuvietti, ovat osittain työnarkomaaneja ja haluavat suorittaa hyvin.

JH: On, joo. Että vielä tärkeämpää on suorittamisen näyttäminen, se on tärkeää, että japanilaisen oma työyhteisö näkee kuinka ahkera ja uhrautuvainen hän joukkueen

puolesta on. Mutta se ei aina korreloi kuinka tuottelias ja ahkera työntekijä on. Japanilaiset on välillä mestareita tekemään kovalla tohinalla ihan turhaa duunia, siihen suomalainen ei oikein kykene. Jos suomalainen tekee jonkun aikaa turhaa duunia, hän sanoo että ”Hei tämä on ihan tyhmää en mä viitti tätä tehdä, mä mielummi istun tässä ja odotan että joku antaa fiksumpia hommia” että se on sellanen mitä pitää vähän katsoo, ja osittain maskuliinisuus saattaa näkyä myös silleen että kun halutaan näyttää kuinka uhrautuvia ja ahkeria ollaan työn puolesta. Japanilainen on ahkera kyllä, mutta se ei aina kohdistu oikeisiin asioihin, niin se oma vaimo ja perhe on kakkosena. Kun japanilainen päivän päätteeksi miettii, meneekö kotiin vai jääkö vielä työpaikalle norkoilee, ja sen jälkeen työkavereitten kanssa syömään ja oluelle ja viimeisellä metrolla kotiin, nii se tekee sen jälkimmäisen, koska se on tärkeämpää että hän näyttää sen effortin. Sit se on myös muuttunu niin päin että perinteinen japanilainen vaimo varmastikin huolestuu jos sen mies tulee kotiin työpäivän päätteeksi, koska silloin selvästikään hän ei ole tarvittu henkilö, tärkeä henkilö töissä, ja jos sul on miehenä henkilö, jonka naapuritkin näkevät ettei ole töissä, niin siitähän ympäristö siinä alkaa huolestua. Ja kohta naapuri kyselee käytävillä, että mikäs ongelma teidän miehellä on. Se japanilainen tapa miten ne tarkkailee naapureita on ihan muuta kuin Suomessa, meidän ongelmat on siitä kaukana, siellä todellakin toimii omana yhteisönä ja porukka tarkkailee toisiaan, että kaikki pysyy ruoduissaan. Sellaisilla inhottavilla ystävällisillä kysymyksillä antaa naapureiden myös ymmärtää, että heidät on huomattu. Ja tässä mielessä tää feminiinisyys maskuliinisuus, niin väitän, että se ei tuu pelkästään siitä, että miehet haluaa olla edellä ja miehet on tärkeitä, vaan koko kulttuuri on rakentunut niin, että naiset ja vaimot yhtä lailla aiheuttaa sen, että se kallistuu maskuliiniseen suuntaan.

KL: 24.b) Suomalaiset ovat enemmän feminiinisiä siinä mielessä, että heille tasa-arvo, vapaa-aika ja korkea elämänlaatu ovat tärkeitä. Oletteko samaa mieltä?

JH: Nii, pitkälti tulee siitä että vietetään aikaa perheen kanssa. Olen samaa mieltä lomista. Japanissa jouduin tekee sellaisen systeemin, että muutaman henkilön kohdalla jouduin pakottaa heidät lomalle, ilmoitin että ”Hagisawa-san ei nyt muuten tule konttoriin kahteen viikkoon”, ja silti se tuli yhtenä päivänä. Hän sanoi kävellensä ohi lomallaan ja tuli vaan moikkaamaan.

KL: 25. Sanotaan, että japanilaiset ovat erittäin tarkkoja tarkistamaan kaiken ennen kuin voivat tehdä päätöksiä. Huomasitteko tämän tapaamisen aikana?

JH: Japanilaisen pahin kauhu on että he munaa, tekevät virheen yhteisön puolesta, saa kaikkien, ajatuksissaan, kaikkien vihat puolelleen. Jonka takia japanilainen haluaa olla varmistua, ettei virhettä tapahdu, ja siinä on yksi syy miksi käytetään välikäsiä, että jos jotain joskus menee pieleen, niin sitä voi syyttää. Ja siitä he on valmiita maksaa 20% päälle markkinahinnan, samoista tuotteista ja palveluista, mikä on hirveä hinta sille. Mutta se siellä on taustalla. Ja toinen tietenkin, että sitä riskiä ne peilaa kokoajan, tämän takia kaikki on niin hidasta. Että ennen kun ovat vakuuttuneita että tässä on semmonen partneri/toimittaja joka paitsi tekee mitä se lupaa, ja sit kun jokin menee pieleen, niin ne auttaa sen korjaamisessa. Ovat valmiita heittää kupperkeikkoja, että ongelma lähtisi äkkiä pois. Näen sen hyvin myönteisenä asiana, mutta se hidastaa. Vuosi on japanissa tavattoman lyhyt aika missään bisnesasiassa.

KL: 26. Sanotaan, että japanilaiset ajattelevat enemmän pitkällä tähtäimellä kuin suomalaiset, onko se jotain mitä huomasitte?

JH: Se tulee väkisin kun he itsekin tietää, jos otetaan Vaisalan tapainen firma esimerkkinä. Joku helpompi teollisuusasiakas voisi, sinäänsä ne on tottunut olemaan ketteriä, mutta kun ne haluaa varmistaa ja pienentää sitä riskiä, ja ne ei suostu tekemään päätöstä ennen kuin ovat varmoja olevansa turvallisella pohjalla. Niin ne tietää, että jos ne vaikka ottavat Vaisalan mittalaitteen sinne tehtaalle käyttöön, ja ne tarvii niitä useampia, niin ne ensin keskustelelee meidän kanssa tovin, siin menee puol vuotta, sit ne ottaa laitteen testiin, ja kun japanilainen testaa ne todellakin testaa, puoli vuotta tai vuoden, sit ne huomaa että pieniä eroja on, niin niitä selvittelään seuraavat puoli vuotta, ja sitten ruvetaan ehkä neuvottelemaan siitä varsinaisesta hankinnasta, että ne tietää jo etukäteen että alle kolmeen vuoteen mitään merkittävää ei tule tapahtumaan, niin se pakottaa, niitten ei kannata edes lähteä juttelee ulkomaalaisen tai japanilaisen firman kanssa, ellei se tähtäin ole viiden vuoden päässä. Tää on vähän karrikoiden, tietenkin joissain bisneksissä asiat hoituu nopeammin, mutta toisaalta en huomannu kuten esimerkiksi kiinalaisista että ne miettii kymmenien vuosien päähän, en tiedä kuinka hyvin se pätee mutta kiinan bisneksestä mulla ei ole niin hyvää kuvaa, ei se ole niin että japanilaiset suunnittelisivat kymmenien vuosien päähän mutta semmosen viisi vuotta on aika tyypillinen haarukka. Ehkä kaksi kertaa pidempi kuin suomalaisilla, mutta viisi kertaa pidempi kuin jenkeillä.

KL: 28. Tuliko tapaamisella esille ympäristökysymyksiä tai miten päätös voi vaikuttaa tuleviin sukupolviin?

JH: Minun täytyy olla rehellinen, että toisaalta mulla ei tule mieleen montakaan, jos yhtäkään, japanilaista asiakasta joka ei kommunikaatioissaan korostaisi ekologiaa ja luontoarvoja, samaan aikaan en muista yhdessäkään neuvottelussa että se olisi ollut keskusteluaiheena että miten tuotteet voisi auttaa. Aikaisemmin sanoin, että japanilaisten luontosuhde oli erilainen niin se mitä ne sanoo, ja mitä ne loppukädessä tekee, ei aina luonto-asioissa kohtaa. Toivon mukaan se ois vähän muuttumassa. Väittäisin, että pelkällä ekoloogisuudella ei voi myydä, se on hyvä olla siellä lopussa, mutta sen takia sitä päätöstä ei tehdä. Tämä on minun näkemys.

KL: 29. Japanilaiset ovat Hofsteden mukaan enemmän maltillisia ja ”tiukkaa”/virallisempia verrattuna suomalaisiin, oletteko samaa mieltä?

JH: Siellä on tietyt odotukset protokollan suhteen, että kun tavataan ihmisiä ja pidetään palaveria niin tietyt asiat tehdään tietyillä tavoilla. Japanilaisille on tärkeää ei ainostaan että tehdään oikeita asioita, vaan myös että tehdään oikealla tavalla. Siinä se ilmenee. Ja se helposti näyttää suomalaisille jäykkyydellä. Mutta japanilaiset ovat myös hyvin huumorintajuisia ja lämpimiä ihmisiä, hyvin lähellä tavallisia suomalaisia tai keskieurooppalaisia niin kuin sosiaalisissa tilanteissa, nauru raikaa. Vitsejä eivät kerro, en ole koskaan kuullu japanilaisten kertovan tai ymmärtävän vitsejä mutta he tykkäävät nauraa asioille. Et semmosta niinku, kaikennäköinen liioittelu ja myös itsensä mollaaminen hausalla tavalla on japanilaisten mielestä hauskaa huumoria.

KL: 30. Oletteko huomanneet, että japanilaisilla olisi vaikea suoda itselleen vapaa-aikaa ja lomaa, vaan mieluummin työskentelisivät? Onko teillä esimerkkejä?

JH: Oon joo, siinä ympäristön paine on armoton, säälin vähän työssäkäyviä, ne on niinkun puun ja kuoren välissä. Ne haluaisi viettää vapaa-aikaa enemmän, mutta jos ne tekee sen niin perhe ja työyhteisö ja paineet kohdistuu heihin, ja palauttaa ne ruotuun. Tunnen japanilaisia, jotka ovat asuneet ulkomailla ja sitten palanneet takaisin. Se paluun kulttuuri-shokki on huomattavasti suurempi, kuin jos vaikka suomalainen, tai no onhan se meillekin että jos palaa jostain niin siin on puol vuotta vähän masennus lähellä, mutta japanilaisilla se on paljon pahempi. Ne ehtii tottua ulkomailla ensimmäistä kertaa elämässään, että ympäristö ei tarkkaile ja kontrolloi niitä, vaan ne voi oikeasti tehdä mitä haluaa, niin sitä kun teet kolme vuotta ja palaat takaisin siihen kiristykseen niin... Se on

se liima mikä pitää koko yhteiskunnan kasassa. Kun on 120 miljoonaa ihmistä suomen kokoisella saarella, josta 2/3 osa on asuttavaksi kelpaamatonta, niin se on vähän niin kuin uudella maalla asuisi 100 miljoonaa, niin jollei sulla toimi yhteisö ja ei oo voimaa joka pidä kasassa niin... Sen ne on oppinu.

KL: 31. Pärjääkö tapaamisissa japanilaisten kanssa maalaisjärjellä, vai suosittelteko että valmistautuu? Miten?

JH: Mun mielestä pärjää ehdottomasti, ei mitään ihmeellistä tarvita sinne. Mutta tietty rauhallisuus ja ei kannata reagoida mihinkään kovin nopeasti, koska se voi olla että sun ensireaktio on väärä. Se on ehkä se vinkki minkä antaisin. Maalaisjärkeä, hyvää käytöstä, huomaavaisuutta. Mutta tuota, älä hätiköi missään asioissa. Kuuntele enemmän kuin puhut. Ja seuraavassa neuvottelussa voit sanoa mikä tulee reaktiona mieleen, jos se yhä tuntuu hyvältä idealta.

KL: 32. Mitkä ovat mielestänne tärkeimmät asiat pitää mielessä, jos haluaa onnistua tehdä kaupat Japanissa?

JH: Kärsivällisyys, tuoda sama viesti aina. Jos väität, että olet luotettava, ja rehellinen firma, niin jos et joka kerta osoita ja näytä sitä, eli se mitä ne etsii, se on se riskin pienennys. Ne arvioi sua firmana ja henkilönä, että voiko tähän luottaa, ja jos teet jotain, mikä ei oo loogista, tai on odottamatonta, se heti herättää kysymyksiä, niin sit on vaaran paikka että tulkitaan väärin. Ja tosiaan niin pitää mielessä, että kokeile vaikka joskus mennä Japaniin ostaa jotain, niin huomaa että se palvelun taso siinä on niin eri tasoa, aivan käsittämätöntä. Missään muualla, Suomessa tai Euroopassa, ei pysty samalla palvelun tasolla ostamaan mitään, että sitä ne odottaa. Kannattaa ensin pyöriä Japanissa, käydä kaupoissa ja ravintoloissa, katsoa miten se palvelu toimii, jotta sä ymmärrät sitten kun menet asiakkaan luo, mitä ne odottaa sulta.

KL: 33. Onko teillä jotain muita neuvoja jotka haluaisitte antaa suomalaisille yrityksille jotka haluavat tehdä kauppvoja Japanissa?

JH: Aivan upea maa. Liike-elämän puolella neuvoja niin... ihan kaikkea mitä japanilainen sanoo ei pidä uskoa, että siellä on tietyt asiat jotka on sovittu että ei onnistu, mutta sitten jos todellakin puskee niin saattaa hyvinkin onnistua, mutta se, että miten erottaa sen, ja sen tilanteen että sulle on selkeästi sanottu Ei, ja sä hölmönä ulkomaalaisena vielä intät että ”Etkö kuullut, mitä sanoin”, niin se vaatii sitä kokemusta ja käsitystä, niin siinä on

hyvä olla japanilainen vieressä auttamassa. Mutta nekään ei aina tiedä kuten sanottuna. Mene paikan päälle. Kun oot vuoden ollu siellä niin sitten pikkuhiljaa alat ymmärtää ja siirtyä eteenpäin asiassa. Että se tulee vähän hitaasti.

KL: Onko teillä jotain lisättävää?

JH: Ei kannata sotkea Japania Aasiaan. On olemassa Kauko-Itä, Aasia ja Japani. Se on ihan erilainen kuin muut. Korealaiset on apinoinu Japania kolme, neljäkymmentä vuotta, ja siellä on tiettyjä samankaltaisuuksia, mutta silti Japani on ihan uniikki. Ei kannata ajatella, että kun minulla on Kauko-Idän kokemusta niin ”Meen ja ymmärrän japanilaisia”, että se ei pidä kutinsa. Pitää ymmärtää japanilaisia. Mutta kuten sanottu niin minä esimerkkinä, ei tarvitse olla Japani-expertti kun sinne menee että siel voi menestyä, että se ei oo mikään mysteeri. Ja sitten kannattaa opiskella kieltä. Sen oon sanonu Japanista, että vaikka ei oppis japania, kannattaa opiskella sitä, koska sitä kautta ymmärtää kulttuuria ja japanilaisia paremmin ja mistä ne sanat tulee ja merkit. Se avaa sitä japanilaisten ajattelutapaa. Se on ihan konkreettinen vinkki.

Namn: Timo Varhama

Företag: Nippon Finnpap, UPM Japan, Finnish Chamber of Commerce in Japan

Intervjumetod: Per epost och VoIP-telefonsamtal

Tidpunkt: 17.4.2017 klo 12:00

Intervju per epost:

1) Tulin Tokioon 30 vuotta sitten sen aikaisen Nippon Finnpapin varatj'ksi. Se oli JV suomalaisten paperifirmojen ja japanilaisten jakelijoiden kesken.

Tein samoja hommia välillä Australiassa, sitten pyydettiin takaisin Japaniin tj'ksi kun UPM osti kaikki partnerit ulos, muutti firman nimen UPM Japaniksi ja toi myös muiden tuotteidensa myynnin saman katon alle. Myimme paperia, sellua, lautaa, vaneria ja jalosteita RFID tageihin asti noin 300 miljoonan euron edestä joka vuosi.

Eläköidyin UPM'sta täysin palvelleena 4 vuotta sitten. Toimin suomalaisen metsäalan strategia-konsulttifirman edustajana. Olen aktiivisti mukana Suomi-Japani Kauppakamarissa ja Suomi-Japani Kulttuuriyhdistyksessä.

Perheeni on japanilainen. Meillä on kaupunkiasunto Tokiossa ja vapaa-ajan asunto Naganon metsämailla.

2) Japaniin tulo ensi kertaa oli aivan sattumaa. Olin työskennellyt muissa maissa ja monet muut olivat tuttuja lukuisten työmatkojen kautta, mutta Japanista tiesin vain kirjojen ja elokuvien pohjalta. Olin toki tavannut japanilaisia asiakkaita Suomessa ja ollut päivittäisyhteydessä Tokion myyntiyhtiöön useita vuosia.

3) Siihen aikaan firmat eivät antaneet mitään kieli- ja kulttuurikoulutusta. Kaikki piti opetella itse paikan päällä.

4) Finnpap oli silloin 1987 myynyt paperia Japaniin kymmenisen vuotta. Oma edustus oli perustettu 1975 ja JV yhtiö 1980. Olin sen kolmas varatj.
Kaikki muu henkilökunta oli paikallista.

6) Yhtäläisyyksiä todella löytyy ja vielä tänäkin päivänä monet tänne vastatulleet suomalaiset sanovat, että tänne kotiutuminen on luontevampaa kuin mihinkään muuhun maahan.

Mutta yhtäläisyyksiä myös helposti liioitellaan. Myös merkittäviä eroja löytyy paljon.

7) Japanilaiset ovat muodollisia ja varautuneita. Isot firmat ovat varsin byrokraattisia. Päätöksenteko on hidasta.

8) Suomalaiset ovat liian avoimia, suoraviivaisia ja innostuvat liikaa.

9) Suomalaiset ovat rauhallisia, rehellisiä ja kerskailemattomia. Osaavat tehdä päätöksiä nopeasti kun siihen on tarve.

10) Lukemattomia. Palataan tähän puhelimessa.

11) Japanin kieli on usein tarpeellinen. Japanilaisten englanninkieli on usein heikko ja eivät halua puhua sitä. Jos tulee käymään Suomesta ensi kertaa, on hyvä varmistaa pärjätäänkö ilman tulkkia vai ei. Mutta palkatut tulkit eivät usein hallitse ammattisanastoa. Etabloituneissa firmoissa paikallinen henkilökunta hoitaa asian parhaiten. 8

Kansainväliset firmat ovat tietysti poikkeus ja se että suomalaiset eivät myöskään puhu englantia sujuvasti äidinkielenään, auttaa asiaa.

12-14) Olen tavannut japanilaisia asiakkaita joka päivä kymmenien vuosien ajan. Päivisin istutaan kokoushuoneessa, iltaisin pöydän antimien parissa. Ero on merkittävä.

15) Hierarkia on olennainen osa päivittäiskäyttäytymistä, ei vain liikeneuvottelussa. Japaninkieli tekee lähtökohtaisen eron kenen kanssa puhutaan, ylöspäin vai alapäin. Tasa-arvoisuutta kuten Suomessa ei ole. Ketä tahansa tavattaessa on tärkeää heti tietää mikä on kumppanin arvo ja asema,

16) Liike-elämässä käytetään aina titteliä ja sukunimeä, ei koskaan etunimeä. "Vain äiti tietää etunimen."

17) Kaikki päätöksenteko on aina kollektiivista. Edes johtajat eivät tee päätöksiä tässä- ja nyt.

18) Perinteisesti kaikki salarymanit pukeutuvat samoin (tumma puku, valkoinen paita, selkeä solmio), mutta isommalla johtajalla on parempi puku (ehkä jopa harmaa) ja kalliimpi solmio.

Korkein henkilö istuu aina keskellä.

19) See above

20) Aina me-muodossa.

21) Omat mielipiteet tulee ulos ehkä pitkän ravintolaillan lopulla jos ketään muuta edustajaa ei ole paikalla.

22) Kts yllä. Tärkeää huomioida omassa kommunikoinnissa.

23) Enpä muista koskaan kuulleen.

24) Hyvä teoria. Samaa mieltä. Paitsi sana "kilpailuvietti" japanilaisista.

25) Kts yllä. Uuden tuotteen testit saattaa kestää vuosia.

26) Aina pitkällä tähtäimellä. Lyhyt tähtäin ei kiinnosta ollenkaan. Pitkä suhde, ei hetken rahastus, on tavoite.

Kun suomalaiset ymmärtävät tämän, he pärjäävät paremmin kuin vaikkapa amerikkalaiset, jotka eivät ymmärrä koko käsitettä ja tavoittelevat aina välitöntä kauppahyötyä.

28) Ympäristönsuojelu on lähellä sekä japanilaisten että suomalaisten ajattelua.

29) Kuten edellä esitin: samas mieltä,

30) Kuvattu tilanne on totta, mutta se ei ole myötäsynnynäistä, vaan tulee sosiaalisista paineista ja työnormeista

31) Maalaisjärki ja toisen osapuolen empaattinen ymmärtäminen on tärkeää, mutta tottakai tulee aina valmistautua ottamalla selvää mitä porukkaa on vastassa: minkälainen firma, minkälaisia ihmisiä jne,

32) Tärkeintä on ettei odota mitään ensi tapaamiselta.

33) Palataan lisää puhelimessa

Lopuksi korostan että ylläoleva perustuu kokemukseeni omalta alaltani, joka on konservatiivinen. Asiakkaat olivat usein isoja firmoja ja henkilöt ylintä tai keskijohtoa.

Jollain nuoremmalla alalla - esim IT alan start-up tms - ilmapiiri ja tavat, pukeutuminen, kielitaito jne voivat olla varsin erilaisia, vapaampia.

Transkriberad intervju:

KL: Onko teidän mielestä suomalaisten kulttuurissa vahvuuksia jotka auttavat meitä Japanissa? Onko teillä jotain esimerkkejä tästä?

TV: Suomella on hirveän hyvä maine täällä, aivan uskomattoman hyvä, että kukaan ei oikein ymmärrä kuinka hyvä nimi Suomella on. Se on japanilaisten yleinen käsitys, että suomalaiset ovat hyvä ja rehellisiä ihmisiä, mukavia ja välittäviä. Rehellisyys ja luotettavuus on kaikkein tärkeimpiä. Ja sitten kaikki joulupukit ja Muumithan on iso juttu, ja Marimekko jne. Kerta kaikkiaan Suomeen matkustetaan paljon, monet on käynyt ja monet jotka tapaa ja sanot että olet Suomesta niin sanovat: "Ai sä oot Suomesta, mä oon aina halunnut matkustaa sinne." Että tällainen tausta, siitä se lähtee. Nämä ovat tietenkin yleistyksiä ja ihmisiä on erilaisia, suomalaisiakin on kans

joka lättyyn, voi olla vaikka kuinka ilkeitä. Että ei voi yleistää, mutta se yleinen mielikuva on tämä.

KL: Entä heikkouksia?

TV: Japanilaiset välillä nauravat että suomalaiset ovat niin rehellisiä että kertovat kaikki huonotkin puolet asioista, että sitä ei välttämättä tarvitse myyntimiehenä kertoa. Keskittyy siihen omaansa, ei saa kehua liikaa eikä valehdella, mutta ei tarvitse kaikkia tyhmyyksiä kertoa. Että jos on jotain huonoa tapahtunut niin ei tarvitse kertoa että se johtui just siitä että oli äidin hautajaiset tai jotain, voi sanoa jotain yleisempää että oli nyt semmoinen tapahtuma että en voinut vastata heti. Liian rehellisiä välillä ja liian sinisilmäisiä. Esimerkiksi jos on venäläinen, niin tulee sanottua että ”Aijaa mulla ei nyt ole vodkaa tarjolla”. Että stereotyypit on aika vahvasti. Amerikkalaiset on vähän hölöisyyttä ja kehuu suunnattomasti itseään ja sit jos ovat luvanneet jotain niin ne ei koskaan pidä niitä lupauksiaan. Sitten ne tietenkin kärsii siitä. Euroopassa on myös erilaisia kansallisuksia. Mutta pohjoismaat kokonaisuudessaan positiivisia ja Suomi niistä vielä pikkasen parempi kuin muut.

KL: Mitä kulttuurien yhteentörmäyksiä olette kokeneet?

TV: Niitä on kyllä vuosien mittaan tullut monta mutta ei nyt oikein tule mieleen. Ehkä tämä on hyvä kertomus siitä että japanilaisetkaan voivat olla toisenlaisia. Tapasin erään suomalaisen suuren firman edustajan kanssa aamulla seitsemältä lentokentällä, japanilaisen firman edustajan kanssa piti matkustaa Osakaan, ja kun se tuli siihen paikalle se heti sanoi että ”Ooh, Mr. X I have a complaint to you”. Molemmat ruvettiin melkein nauramaan koska meille on opetettu, ja jokaiselle japanilaiselle on opetettu, että ensin sanotaan hyvää huomenta ja kysytään mitä kuuluu, kiva tavata ja nyt lähetään yhteydessä. Näinhän ei saisi tehdä kun hän teki niin tämäkin näyttää että japanilaisetkaan eivät aina mene sen yleisen formin mukaan.

KL: Sain toisessa haastattelussa ymmärtää, että ulkomaalaisen, joka ei osaa japaninkieltä niin hyvin, ei tarvitse osata myöskään japaninkielessä olevaa hierarkkista puhuttelu-tapaa. Oletteko tekin kokeneet asian niin, että ulkomaalainen saa anteeksi tämän?

TV: Kun menet vieraaseen maahan ensimmäistä tai kolmatta tai kuudennetta kertaa niin eihän sinun heti tarvitse osata sitä, mutta aina on hyvä opetella jotain sanontoja että osaa sanoa Hyvää päivää jne. Japanilaiset osaavat kaikki sanoa Kiitos ja Päivää, menee kyllä joskus Kiitos ja Kippis sekaisin mutta ne yrittää kuitenkin, ja sehän meidän suomalaistenkin pitää tehdä. Puheessa niin, ei varmasti kukaan pysty, hyvin harva pystyy kaikkia hienouksia hallitsemaan. Jotain pientä voi hallita ja kuten sähköpostissa sanoin niin on tärkeää tietää kuka se vastapeluri on, että onko se korkeampi vai matalampi, vanhempi vai nuorempi. Ilman että siitä nyt tarvitsee tehdä niin suurta merkkiä mutta, kunhan takaraivossa tietää sen suunnilleen. Hyvä kotikasvatus niin siitä lähtee ja osaa käyttäytyä ja pitää lusikkaa oikeassa kädessä, ja kumarrella ja sanoa jotain iloista ja kohteliasta. Suomalaiset on siinä hyviä justiinsa että kun me näemme ihmiset tasavertaisina, niin emme kohdella alempiakaan alemmassa asemassa olevia ihmisiä alempaanakaan, puhuta huonosti niille. Se on kauhean iloinen asia. Mutta sitä ei saa liioitellakaan, että kun esimerkiksi lähtee tavaratalosta niin ovella on aina joku joka pokkaa kauheasti sinulle, mutta kun olet asiakas niin sinun ei tarvitse pokkaa takaisin. Silloin olet korkeampi kun olet asiakas. Sitten kun myyt jotain tai oot palvelija niin sinun täytyy kumartaa syvempään kuin asiakas, asiakas on number 1.

KL: Onko teillä esimerkkejä tilanteesta, jossa jouduitte kertomaan japanilaiselle, että jokin ei onnistu? Miten hoiditte asian?

TV: Joo tottakai, monet kerrat. Silloin täytyy vain sihistä että "Tämä on nyt vähän vaikeata että miten me nyt tehdään niinkun, mietitään voidaanko tätä tehdä". Ei tarvitse eikä saa sanoa "Tämä on ihan mahdotonta". Mutta senkin olen kuullut kerran yhdeltä japanilaiselta. "Mahdoton juttu, ihan mahdoton" ja thats it.

KL: Onko totta, että japanilaiset pitävät välikäsien/jälleenmyyjien käytöstä vähentääkseen riskiä, ja maksavat mielellään enemmän tuotteesta tällöin?

TV: Tottakai, joo. Se on niin kuin käytäntö. Se vähentää riskiä joo. Se ei ole pelkästä maksusta kiinni vain myös palvelun tasosta. Kun teollisuusyritys tekee kauppaa teollisuusyrityksen kanssa, niin usein Suomessa kaikki on saman katon alla, myynti ja palvelu jne. Mutta japanilaisella ostajalla niin se ei ole niin, vaan tavarantoimittajat.

Me kilpailemme japanilaisten kanssa, joskus myös kiinalaisten ja amerikkalaisten mutta ennen kaikkiaan japanilaisten. Ja japanilaisilla on aina hirveän korkea palveluntaso. Tehdään silleen että on välikäsiä, pidetään varastoja ja pystytään toimittamaan 24-tunnin notiisilla. Suomestahan ei pysty toimittamaan niin nopeasti yhtään mitään mutta. Niin sen takia sinulla täytyy olla edustaja joka pitää varastoa täällä. Suomalaiset ovat tottuneet että asiakas maksaa nopeasti, mutta Japanissa maksuaika alkaa vasta siitä kun tavara on täällä Japanissa. Eli silloin sinulla täytyy olla joku joka pitää sitä varastoa ja rahoittaa sen koko touhun vielä, jotta saat itse rahat kohtuullisen nopeasti. Ja luottoriski on olemassa, japanilaiset ei osta. Kun he ostavat paikallisia tuotteita niin myyjä antaa luottoa. Jokaisen ulkomaalaisen toimittajan pitää tehdä ihan sama asia, jos ei ole kysymys jostain suuresta koneesta tai jostain tälläisestä. Silloin kun mennään jossain arabimaihin tai muihin, niin käytetään Remburssi-systeemiä, että ostaja laittaa rahat pankkiin ja myyjä saa ne 180 päivän jälkeen, mutta täällä ei ole sellaista kun kilpaillaan paikallisten kanssa. Niin sinulla täytyy olla joku joka rahoittaa sen, ja silloin se ottaa sen riskin maksusta kanssa. Japanilaiset ovat kyllä hyviä maksamaan, että yhden ainoan kerran 30 vuoden uran aikana muistan että oli maksu myöhässä. Ja silloin ostaja oli niin pahoillaan, kertoi että se johtui siitä että rahoituspäällikkö oli ollut kesälomalla, ja kysyi jos halusimme että lennättävät rahoituspäällikön paikan päälle pyytämään anteeksi. Tämä oli minun mielestä hyvä esimerkki, ainakin minun bisneksestä. Mutta todellisuus on kuitenkin että toistatuhatta pientä firmaa menee joka kuukausi nurin. Silloin se jää sen jakelijan ja palvelijan huoleksi.

KL: Millä tavalla teidän mielestä kannattaa valmistautua Japaniin? Mitä pitää mielessä kun lähtee Japaniin ensimmäistä kertaa?

TV: Kunhan on perustietämys siitä mitä ne japanilaiset tekee, käyttäytyy ja mitä ne odottaa. Se on yksi juttu ja toinen juttu on että sinun täytyy hankkia kaikki mahdollinen tieto niistä asiakkaista joita sä tapaavat ja mielellään myös niistä ihmisistä joita sä tapaavat, koska ne on todennäköisesti ilmoitettu jo, että osastopäällikkö ja johtaja ovat tulossa kokoukseen. Ja sitten paikallinen edustaja on siitä vastuussa, hoitaa sen. Silloin on hyvä että tietää myös siitä ihmisestä josta tapaavat. Kaikin tyhmintä on sellaiset suomalaiset jotka tulevat kokoukseen ja kysyy ”Minkäslainen tämä teidän

firma on?”, ”Paljonko teillä on ihmisiä täällä?”, ”Paljonko teillä on liikevaihto?”. Helppo löytää internetistä, jos se on japanista niin edustaja lähettää tiedon sinulle. ”Mikä organisaatio on, ootteko nyt vastuussa tästä vai tästä” sit kysyy sellaselta ja pitäisi tietää että hän ei ole vastuussa tästä. Nämähän selviää kun tutkii firman organisaatiota. Että nämä kaksi asiaa. Perus asiat kuten että ei laiteta kermaa vihreään teehen, istutaan suorassa, pidetään kädet polvilla, ei loikoilla ja oikoilla jalkoja että kengänpohjat näkyy. Tällaisia perusasioita joita kotona opetetaan. Niin kuin opettajan tai jonkun toisen edessä. Siitä se lähtee. Ei kenenkään tarvitse olla minkään asian asiantuntija, ei tarvitse osaa kaikkia heidän kulttuurista. Mut jos jotain tietää niin se on hyvä.

KL: Että ei tarvitse käydä mitään kursseja?

TV: Eeei, ei. Sitten se on eri asia jos on tulossa tänne niin olisi kiva jos firma preppaa ja antaa kieliopetusta ja muuta sellaista. Silloin kuin minä tulin tänne niin ei saanut yhtään mitään, kaikki piti opetella itse.

KL: Kuinka helppoa oli löytää informaatiota tästä?

TV: Informaatiota löytyy vaikka kuinka paljon, se on vaan kaikki japaniksi. Että jos ei osaa kieltä hyvin niin pitää olla hyviä apulaisia, jotka hankkivat sitä sinulle. Internetistä on niin paljon tänä päivänä, joka alalta ja joka firmasta. Sitten on luotontarkistusfirmoja ja vaikka mitä. Tiedosta ei ole koskaan puutetta, sitä on melkein liikaa että sitä pitää seuloa.

KL: Mitä vinkkejä antaisitte suomalaisille, jotka haluavat onnistua Japanissa?

TV: Kaikki suomalaiset jotka ovat tulleet tänne jotka olen tavannut ovat suunnilleen osanneet asian, nämä asiat. Jotka ovat tullut ensimmäistäkin kertaa tänne eikä oo kokemustakaan. Firmojen tai kunnan tai kaupungin edustajia. Kaikki suunnilleen tietää miten käyttäytyä. Aina voi tehdä pieniä virheitä mutta ei se nyt niin kauheata ole. Hyvä vinkki on että jos on menossa illalliselle niin tarkista ettei sukissa ole reikiä, koska otetaan kengät pois ja kävellään tatamilla, se olisi vähän noloa.

KL: Onko jotain, mitä haluaisitte lisätä?

TV: Näitä voisi kertoa vaikka kuinka pitkään, mun vastauksissa oli niitä paljon. Kunhan muistaa että japanilaiset ovat konservatiivisia ja muodollisia, niin se on ihan helppoa käyttäytyä. Suomessakin puhuttiin kauan sitten kolmannessa muodossa näyttääkseen kunnioitusta, että "Pastori on nyt hyvä, pastori ottaa nyt lohta", niin japanilaiset puhuu vieläkin näin.

Namn: Teppo Turkki

Företag: Sitra, Tekes

Intervjumetod: VoIP-samtal

Tidpunkt: 20.4.2017 klo 12:00

Japan bakgrund: Varit första gången 1993 via Japans utrikesministeriets stipendium, bl.a. skrivit böcker och varit gästande forskare på Waseda universitetet i Tokio.

Transkriberad intervju:

KL: 6. Onko teidän mielestä suomalaisten ja japanilaisten välissä yhtäläisyyksiä?

TT: Molemmat ymmärtävät hiljaisuutta, epämurkkaa hiljaisuutta ei ole. Japanissa kommunikaatiossa valtava määrä informaatiota on epäsuoraa, rivien välissä. Suomalaiset eivät ole kauhean hyviä lukemaan epäsuoraa kommunikointia.

KL: 7. Mitkä ovat teidän mielestä suurimmat erot näitten kulttuurien välissä? -

TT: Japanilaisen kulttuurin rikkaus, historiallinen kerroksittuneisuus ja moniulotteisuus. Suomalainen on aika suoraviivainen, selkeä ja yksinkertainen kommunikaatiokulttuuri.

KL: 8. Mikä suomalaisessa kulttuurissa ja kommunikointitavassa saattaa aiheuttaa ongelmia, kun neuvottelemme japanilaisten kanssa?

TT: Suomalaisilla on ylipäättänsä semmoinen tapa, että mennään mielellään suoraan asiaan, ja alkaa käsitellä niitä asioita jotka on esillä saman tien. Japanilainen on ehkä vähän samanlainen kuin ranskalainen; pitää ensin tutustua ja tunnustella millainen tämä neuvottelukumppani on. Ja japanilaiset hakevat hirveän tarkkaan kaikki taustat ja ottaa selvää asioista, ja haluaa tietää etukäteen mistä neuvotellaan, keitä on tulossa paikalle, mitkä ovat näitten ihmisten taustat. Suomalaiset yleensä ei tee tällaisia selvittelyjä niin paljon. Suomalaiset menevät tapaamiseen ja alkavat puhua asiasta. Siinä on hyvin iso ero.

KL: 9. Kuinka tärkeää on osata japania?

TT: Jonkin verran on aina hyvä osata. Suomalaisilla on sillä tavalla japaninkieli yllättävän helppo koska me äännetään ihan samalla tavalla kuin japanilaiset. Että vaikka emme osaisi kieltä pystymme ääntämään hyvin hienosti asiat, joka helpottaa hyvin paljon kielen oppimista. Mutta tietenkin sitten käsitteet ihan erilaisia. Japani on ihan eri kieli kuin eurooppalaiset kielet, kirjotusmerkit ovat täysin erilaisia. Ja japani on isotyöisempi, jos aikoo opetella lukemaan ja kirjoittamaan japania. Mutta sellaisia perusfraaseja on helppo oppia.

KL: Olen ymmärtänyt, että japanilaiset eivät odota ulkomaalaisten osaavan hierarkista puhuttelutapaa niin hyvin, jos eivät osaa kieltäkään tosi hyvin.

TT: Joo, ylipäättänsä japanilaiset ymmärtävät ulkomaalaisia hyvin, ja täällä on tapana, jos ei osaa kieltä hyvin, niin suomi-japani tulkki tai kumppani on mukana ja tulkkaa, tai sitten jälkeinpäin selittää sitten mitä käytiin läpi. Mutta japanilaiset eivät odota että ulkomaalainen osaisi mitenkään täydellisesti kieltä.

KL: 12. Oliko teidän yrityksistä korkea-asemainen henkilö paikalla tapaamisessa?

TT: Joo, työhöni kuuluu välillä tavata hyvin korkea-asemaisii ihmisiä.

KL: 15. Japanilaisilla hierarkia vaikuttaa muun muassa käyttäytymiseen ja kunnioituksen viestintään. Oletteko huomanneet, että japanilaiset käyttäytyisivät eri tavalla riippuen kuinka korkealla hierarkiassa henkilö, jonka kanssa juttelevat, oli?

TT: Joo, kyllä. Se on keskeinen osa japanilaista kommunikaatiota. Tiedostetaan, onko paikalla läsnä vanhempia ihmisiä vai nuorempia, onko senioreja tai junioreita, mikä on hierarkian taso. Se on itä-aasialainen kulttuuri joka on sama Kiinassa, Koreassa ja Japanissa. Kyllä se on hyvin keskeinen osa tilannetta aina, että ymmärretään. Ja japanilaiset myös käyttää ilmaisuja eri lailla riippuen ketä on paikalla.

KL: 16. Käytetäänkö japanissa titteleitä, sukunimiä vai etunimiä ihmisiä kutsuttaessa?

TT: Sukunimellä aina, etunimiä ei käytetä. Titteleitä ei sillä tavalla, usein japanilainen esittäytyy työpaikan kautta. Esimerkiksi onko hän töissä vaikka Toyotalla vai ministeriössä, ja sitoo identiteettinsä siihen työpaikkaan. "Olen herra Suzuki

Toyotalta”. Että tämmöisiä. On tärkeä tietää mistä tulee ja mitä tasoa toinen on, että onko päällikkö, johtaja vai työntekijä. Ne aina määritellään tarkkaan kun esitellään.

KL: 17. Oletteko olleet tilanteessa, jossa japanilainen on joutunut varmistamaan jotain esimiehensä kanssa, ennen kuin asiassa on voitu edetä?

TT: Se on ihan tavallista, kun on neuvotteluprosessi, ne menevät aina asteittain. Että samassa neuvottelutilanteessa ei koskaan tehdä lopullisia päätöksiä, tehdään aina useampia kierroksia. Japanilaiset tekevät omaa taustatyötään ja päätökset tehdään hierarkian yläpäässä loppujen lopuksi.

KL: 18. Onko teidän mielestä neuvotteluissa ollut selkeää kuka on korkeammassa asemassa?

TT: Yleensä tiedetään etukäteen, tai se kannattaa tietää etukäteen. Ei kannata mennä tilanteisiin, jos ei tiedä ketä on paikalla ja mitkä ovat niiden asemat. Myös sillä tavalla se on tärkeätä koska usein jos on kyse todella isosta organisaatiosta ja paikalla on korkea johtaja niin hän ei välttämättä puhu mitään. On paikalla vaan ja puhumisen hoitaa alemman aseman ihmiset. Tässä kannattaa muistaa, että on tapahtumassa tällainen muutos, että nuoremman polven japanilaiset yritysjohtajat ja johtajat ylipäättänsä jotka on kolmekymppisiä eivät enää välttämättä käyttäydy perinteisesti. Ne saattavat olla hyvin länsimaalaisia ja suorita, täällä on murros käynnissä. Saattaa törmätä nuoren polven ihmisiin jotka käyttäytyvät hyvin eurooppalaisesti.

KL: 10. Onko teillä kokemuksia kulttuurien yhteentörmäyksistä japanilaisten kanssa?

TT: Luulen että jokainen joka tulee Japaniin tai on ollut tekemisissä japanilaisten kanssa, niin heille tulee jossain vaiheessa törmäyksiä, sen takia, ettei ymmärretä täysin kaikkia merkityksiä ja sävyjä. Tavallinen törmäys on se, että kun japanilainen ei usein sano suoraan asioita, vaan kiertää epäsuoraan. On vaikea kieltää ja sanoa ei sanaa täällä, niin usein tulkitaan väärin japanilainen kieltäytyminen myöntymiseksi, tai että japanilainen tarkoittaa positiivisempaa, vaikka hän saattaa kieltäytyä. Tavallaan tämä kommunikation väärintulkinta lienee tavallisimpia törmäyksiä kulttuurisesti.

KL: 20. Puhuvatko japanilaiset enemmän me-muodossa vai minä-muodossa?

TT: Riippuu tilanteesta mutta kannattaa muistaa, että japanilainen ei ole yksilö niin kuin eurooppalainen, vaan japanilaiset niin kuin identifioi niin kun ryhmän kautta. Kuin kiinalaiset ja korealaiset, ne ovat olemassa suhteessa toisiinsa, eikä itseensä.

KL: 21. Ilmaisivatko japanilaiset mielipiteitään? Omana vai ryhmän mielipiteenä?

TT: Japanilaiset käy paljon keskustelua ryhmän sisällä, koko ryhmän kanssa. Harvoin jos neuvotteluissa on enemmän japanilaisia niin tulisi vain yhden ihmisen näkemys esille, vaan kyllä se on neuvottelun ja sisäisen keskustelun tulos, jossa myös kuullaan toisiaan. Mutta kyllä se on aina sen ryhmän johdon päätös tai näkemys, harvoin pelkästään yksilön.

KL: Oletteko huomanneet, että ravintolaillallisilla tulisi paremmin mielipiteet esille?

TT: Joo, toi on hyvin tavallista. Kyl mä sanon että japanilaiset eivät muodollisissa tilanteissa ole omia itsejään, eivät ilmaise itseään ja mitä ajattelevat. Jos päästään epävirallisiin tilanteisiin kuten ravintolaan tai vapaa-aikatilanteisiin niin japanilaiset aukeavat enemmän ja käsittelevät todellisia ongelmia ja heidän mielipiteitään ja ajatuksia paremmin. Muodollisissa tilanteissa käyttäytyään muodollisesti. Ei ilmaista henkilökohtaisia omia näkemyksiä.

KL: 22. Japanilaisilla on vahva kulttuuri ylläpitää harmoniaa ja pyrkii ehkäisemään kasvojenmenetys. Oletteko huomanneet tämän heidän kommunikointitavassa?

TT: Se on läsnä kokoajan, japanilainen ei ole vaivalloinen vaan vaivaton. Se on myös japanilaisten keskenään, ei vaan ulkomaalaisten kanssa. Se on osa heidän kulttuuria.

KL: 23. Onko teillä kokemusta tilanteesta, jossa japanilaiset olisivat kommunikoineet sanan "ei", sanomatta sitä suoraan? Oliko se vaikea havaita?

TT: Se on ihan päivittäistä, normaali osa heidän kulttuuria. Että pitää osaa lukea tilannetta. Siinä kyllä menee vähän aikaan ennen kuin sen alkaa havaita, jos on tottunut suomalaiseen suoraan kommunikointitapaan. Silloin on hyvä, että on japanilaisia ystäviä tai tuttuja jotka tulkkaavat, että tietää missä mennään. Minkä takia tilanne on mikä se on.

KL: 24. Hofsteden teorian mukaan japanilaiset ovat todella maskuliinisia; heillä on korkea kilpailuvietti, ovat osittain työnarkomaaneja ja haluavat suorittaa hyvin. Suomalaiset ovat enemmän feminiinisiä siinä mielessä, että heille tasa-arvo, vapaa-aika ja korkea elämänlaatu ovat tärkeitä. Oletteko samaa mieltä?

TT: No varmaan, vaikeita tällaiset kulttuuriset yleistykset. Riippuu vähän kenen kanssa liikkuu, että Suomestakin löytyy tosi super macho-ihmisiä jos menee tiettyihin porukoihin, ja jos pyörii punaviherässä kuplassa niin siellä on vähän feminiinisempää. Täällä on vähän sama. Kyllähän täällä on huoli että pojat on liian feminiinisiä ja liian herkkiä. Ei pärjää eikä pysty kilpailemaan. Luulen, että tuossa on variaatiota tosi paljon, että en lähtisi yleistämään. Perinteiset sukupuoliroolit ovat aika selvät, että naiset käyttäytyvät hyvin naismaisesti ja roolijako on, että nainen pitää huolta kodista ja lapsista, mies tekee töitä ulkopuolella. Joissain nuorissa porukoissa kylläkin on asiat muuttumassa. Tokiossa on hyvin paljon nuori perheitä jossa tasa-arvo on toteutunut paremmin; miehet kantaa lapsia sylirepussa ja naiset käy töissä ja sillä tavalla muutosta on menossa. Näissä on aika paljon muutoksia, jos menee isojen kaupunkien ulkopuolelle, niin siellä ollaan aika perinteisiä. Mutta Osakassa, ja Fukuojassa, Tokyossa ja näin niin tällaista toisentyypistä tasa-arvoisempaa ja monimuotoisempaa elämäntapaa, perheitä ja ihmisiä, näkyy.

KL: 25. Sanotaan, että japanilaiset ovat erittäin tarkkoja tarkistamaan kaiken ennen kuin voivat tehdä päätöksiä. Huomasitteko tämän tapaamisen aikana?

TT: Joo, se on myös osa päivittäistä kulttuuria. Japani on detaljien maa ja japanilaiselle on hyvin tärkeää ymmärtää kokonaisuuden lisäksi detaljit tarkkaan ja tarkistaa ja ottaa selvää. Se on heidän intohimonsa kyllä.

KL: 26. Sanotaan, että japanilaiset ajattelevat enemmän pitkällä tähtäimellä kuin suomalaiset, onko se jotain mitä huomasitte?

TT: Japanilaiseen kulttuuriin liittyy jatkuvuus ja traditio, ja myös pyrkimys suunnitella tosi pitkälle. Täällä on yrityksiä jotka tekevät 100 vuoden suunnitelman eteenpäin. Tämä jatkuvuuden ymmärtäminen on hirveän tärkeitä, vähän niin kun japanilaisen filosofian ja henkinen ajattelun pohja että asiat ovat jatkuvia. Luonnossa, seuraa toisiaan. On tärkeitä ymmärtää ja suunnitella pitkälle tähtäimelle.

KL: 27. Uskotteko, että japanilaiset ovat kärsivällisempiä kuin suomalaiset?

TT: Varmaan tämä sisäinen kurinalaisuus mikä opitaan kouluissa ja kotona niin japanilaiset ovat kyllä siinä mielessä kärsivällisempiä, mutta tietysti se on vähän yksilökohtaista, mutta kulttuurimielessä voi sanoa niin. Että tää on tolerampi ja kärsivällisempi kulttuuri.

KL: 28. Tuliko tapaamisella esille ympäristökysymyksiä tai miten päätös voi vaikuttaa tuleviin sukupolviin?

TT: Kyllä, ja japani on yksi maailman johtavia kiertotalouden maita. Ympäristö on ollut pitkään täällä keskeisiä. Japanilaiset ovat hyvin ympäristötietoisia. Japanilaiset ovat hyvin lähellä luontoa ja luontoon liittyä kunnioittaminen ja henget, niiden kanssa pitää olla balanssissa. Ekologinen lähetsyminen on osa ajattelua.

KL: 29. Japanilaiset ovat Hofsteden mukaan enemmän maltillisia ja "tiukkia"/virallisempia verrattuna suomalaisiin, oletteko samaa mieltä?

TT: Muodollisissa tilanteissa ollaan hyvin muodollisia.

KL: 30. Oletteko huomanneet, että japanilaisilla olisi vaikea suoda itselleen vapaa-aikaa ja lomaa, vaan mieluummin työskentelisivät?

TT: Varmaan se perinteinen kuva japanilaisista on että ovat työmaanikkoja, täällä tehdään kyllä tosi paljon töitä, lomaa on viikko tai kaksi vuodessa. Mutta tässä taas tulee sukupolviero, että nuorempi polvi on tietoisempi ja haluaa viettää enemmän aikaa ystäviensä ja perheen kanssa eivätkä halua tappaa itseään työllä. Kyllä se on vähän nyt muuttumassa mutta jos vertaa suomalaisiin niin japanilaiset tekee kyllä tosi paljon töitä, ollaan liian pitkään työpaikalla eikä välttämättä saada mitään aikaan mutta on tärkeitä jotenkin olla tehokkaan oloinen.

KL: 31. Pärjääkö tapaamisissa japanilaisten kanssa maalaisjärjellä, vai suosittelletteko että valmistautuu? Miten?

TT: Kannattaa aina valmistautua meni mihin tahansa kulttuuriin ottamalla selvää historiasta, tavoista ja elämäntyyleistä, ja ihmisten kohtaamiseen liittyvistä asioista, kulttuurista. Ihan Japanissakin. Suosittelen kyllä ottamaan selvää.

KL: 32. Mitkä ovat mielestänne tärkeimmät asiat pitää mielessä, jos haluaa onnistua tehdä kaupat Japanissa?

TT: No yleensä kärsivällisyys, kun yleensä Japanissa asioitten hoitamiseen menee paljon enemmän aikaa kuin Suomessa, tosi paljon voi mennä aikaa. Ja sitten pitää rakentaa verkostoja ja synnyttää luottamusta ihmisten välillä. Luottamuksen varassa pystyy sitten etenemään, mutta aikaa menee paljon enemmän kuin Suomessa. Yrityksellä pitää olla rahaa ja aikaa sijoittaa pitkäaikaiseen bisnekseen, nopeita voittoja ei täällä tehdä.

KL: 33. Onko teillä jotain muita neuvoja jotka haluaisitte antaa suomalaisille yrityksille jotka haluavat tehdä kauppvoja Japanissa?

TT: Japani on maailman kolmanneksi suurin talous ja iso markkina, että jos tänne pääsee sisään ja onnistuu avaamaan tuotteelle markkinaa tai löytää asiakkaita niin tänne kannattaa tulla kyllä. Kyllä tämä sitten palkitsee mutta sisään pääseminen vie aikaa ja voi olla vaivalloisista. Jos on hyvä tuote ja hyvä idea niin kannattaa yrittää.

KL: Onko teillä jotain lisättävää?

TT: Iso maa ja isoja kysymyksiä, kannattaa tulla käymään ja perehtyä itse.