

Samhandling med japanere

Sentrale kulturelle begreper

Svend Haakon Kristensen

Norges Eksportråd, Tokyo-kontoret

Summary

Interaction with the Japanese. Key cultural concepts

Seen from Norway, Japanese behavior will often appear strange and difficult to understand. Knowledge is the essential key to improve our perception of the Japanese culture and pave the way for increased interaction between Norway and Japan.

The purpose of this article is to introduce some key concepts describing the Japanese culture. These concepts include:

Wa – harmony. Keeping the harmony is probably the most basic value in Japanese culture. Several factors contribute to keep "wa":

Consensus building. Involving everyone in the decision-making process prevents conflicts and helps keeping the harmony. 'Soodan suru'. This is Japanese for "seeking advice", and is a common way to help avoid direct confrontations and smooth communication. 'Honne and Tatemaie': The Japanese distinguish clearly between the official policy ('Tatemaie') and own opinion ('Honne'). Indirect language. Japanese language has numerous ways of hinting without speaking clearly. Especially when negative answers, an indirect explanation will appear less offensive than clear language. As Japan is a high context society, body language also plays an important role.

Avoid uncertainty. As much as possible, the Japanese will prefer not to leave anything uncertain. This is especially true when interacting with foreigners. They would test your sincerity, focus on details and try to utilize personal relations in order to reduce the level of uncertainty.

Group vs. individual. Japan is a "group society" and behaves accordingly. Sticking out of a group often gives negative consequences, and most Japanese will avoid that. This supports keeping the harmony. The group is organized in a more or less strict hierarchy.

These key factors influence the process of building a relation with a Japanese.

The first non-task sounding phase will be time consuming and require patience. A relation with a Japanese is built and not negotiated. The important foundation for relationship is made in this phase. The second phase of task related exchange will also be time consuming. The main challenge is to learn about the honne of the Japanese and grasp the real intention of their

indirect language. The third phase is persuasion. Here, the Japanese does not use sequential and logic approach as many western cultures, but rather a more holistic approach appealing to the feelings rather than the intellect.

Reaching the fourth and final phase; concessions and agreement, the goal for the Japanese is to have a long-term relationship, not only a good deal.

Different culture is a barrier for international exchange. Facing the challenge of dealing with the Japanese, the "total" is more important than the "bits and pieces". If focus is on all the cultural differences rather than the task on hand, success will be difficult to achieve. A good portion of traditional Norwegian values and a developed social intellect is a good starting point.

1 Innledning

Nærings- og handelsminister Lars Sponheim synes markedene i Japan ligger for langt vekk for norske eksportbedrifter. Han synes det er paradoksalt at Norge med kun fire millioner mennesker leter etter markedsmuligheter på den andre siden av kloden.¹

Jeg hadde gleden av å lese dette i flyet på vei til nettopp Japan. Det kan virke overraskende at en næringsminister kommer med et slikt utsagn om det som er verdens nest største økonomi og Norges åttende største handelspartner. På den annen side, så kan det tenkes at ministeren på sitt besøk til Japan hadde blitt overveldet over de kulturelle forskjeller mellom Norge og Japan. Det er kanskje det han mener når han snakker om "andre siden av kloden". Faktum er i hvert fall at japansk kultur er veldig annerledes enn norsk kultur på mange områder.

Hvordan vi oppfatter omgivelsene, avhenger av vår persepsjon. Kunnskap og erfaringer er to forhold som sterkt påvirker vår persepsjon. Kunnskap om japansk kultur og hvordan japanerne tenker, vil derfor være med på å gjøre japanerne mindre "opp ned" og fremmede.

I denne artikkelen vil jeg trekke frem en del sentrale kulturelle begreper som beskriver hvordan japanerne tenker. Jeg vil ikke presentere skikk og bruk regler da jeg tror at en underliggende forståelse av den japanske kulturen også vil gi en forståelse for skikk og bruk, og dermed bedre enn en oppramsing av hva som er rett og galt. Jeg håper også at denne artikkelen kan være med på å redusere opplevelsen av kulturell distanse mellom Norge og Japan, og fremme samhandling mellom landene.

Samkvem mellom mennesker handler om kommunikasjon. Når den kulturelle bakgrunn til de som samhandler er forskjellig, så kan interaksjon ofte fremstå

¹ (Dagens Næringsliv, 16. mars 1998)

som noe man ikke skjønner. I tillegg er det slik at formen eller måten kommunikasjonen foregår på også varierer fra kultur til kultur. Forventningene til adferd og kommunikasjon i forskjellige sammenhenger er også forskjellig. Et klassisk eksempel er nordmenn som kommer til Japan for å gjøre forretninger med kun dongeribukser i kofferten, uten å være klar over at japanerne oftest forventer dress og slips i forretningsmessige sammenhenger.

2 Sentrale kulturelle begreper

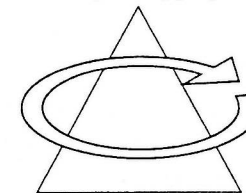
'Wa' – harmoni

Slik jeg opplever det, så er det å beholde 'wa' det viktigste grunnelement i japansk kultur. Det er flere faktorer som bidrar til å beholde harmonien.



Konsensus-bygging

Dersom alle involveres i prosessen med å ta en beslutning, så unngås frustrasjon, og harmonien beholdes. Beslutningsmyndigheten er med andre ord spredd utover i organisasjonen. Denne prosessen tar lengre tid enn "top-down" beslutningstaking som ofte kjennetegner vestlig kultur. Derfor innrømmer japanerne selv at de kan miste en og to forretningsmuligheter fordi de vil planlegge godt ved å involvere alle. I Norge ser vi derimot av og til at man havner i store problemer under implementeringen fordi planleggings- og beslutningsprosessen ikke var god nok. Dette kan skyldes at beslutningen som ble gjort sanksjoneres og motarbeides av grupper som ikke ble involvert i beslutningstakingen.



'Soodan suru'

'Soodan suru' er japansk og betyr å 'søke råd'. Når japanerne er usikre og ikke vet hvordan de skal gå frem, er det vanlig at de søker uformelle råd hos noen de ser opp til eller har nær personlig kontakt til. Spesielt når det ligger antydninger til konfrontasjon i luften, vil japanerne være snare til å søke råd for å finne veier å unngå å bryte harmonien på.

'Honne' og 'tatemae'

Uformelle råd og vink er en god måte å lære om 'honne' på. 'Honne' er det man egentlig tenker og mener, og står i motsetning til 'tatemae', som er masken med de offisielle meningene. Det er ofte et klart skille mellom det som sies og det som egentlig menes. Dette gjelder spesielt i gruppesammenhenger, hvor japanerne er varsomme med å uttrykke egne meninger. Dette tjener også den hensikt at alle fremstår som enige, og harmonien brytes ikke. Dette forsterkes ytterligere ved at det japanske skolesystemet tradisjonelt ikke oppfordrer til egne meninger.

Indirekte språk

Det å utføre 'tatemae' er nært knyttet opp til indirekte språk. Japansk har et utall av måter å uttrykke seg indirekte, upresist og noen vil si diffust på. Det å si 'nei' eller gi et negativt svar er et godt eksempel på dette. Å si direkte nei vil i fleste tilfeller bryte harmonien. I stedet vil japanerne velge en indirekte måte å si nei på. Noen av disse kan, dersom man kun fokuserer på den språklige betydning, tolkes positivt! Det er gjort studier som viser at japansk inneholder minst 16 måter å si nei på.² Disse inkluderer stillhet, motspørsmål, unnskyldning (lyve), "ja, men...." unnskyldning, andre tema, unngå spørsmålet etc. Det er også påvist at japanerne bruker nei sjeldnere i forretnings-kommunikasjon og forhandlinger enn andre kulturer som Amerika, Korea og Brasil.³

Kroppspråk

Japan er et høy-kontekstsamfunn, hvor ikke-verbal kommunikasjon spiller en sentral rolle. For eksempel vil plasseringen av japanere i et møterom eller rekkefølgen de veksler visittkort på, ikke være tilfeldig, men kommunisere ut status og rang mellom deltakerne. Derfor er det sjeldent uklart for japanerne hvem som er mest senior i en gruppe, mens det kan være vanskeligere for utenforstående å forstå dette, uten at det blir uttalt direkte.

² Ueda, Keiko (1974) "Sixteen Ways to Avoid Saying No in Japan". In: Condon, J.C. and Saito, M. (eds.), *International Encounters with Japan*. Tokyo: Simul Press. 185-192.

³ Hodgson, James Day / Sano, Yoshihiro and Graham, John L. (2000) *Doing Business with the New Japan*. Rowman & Littlefield. 38-39.

Aversjon mot usikkerhet

Relatert til det å bevare harmonien er japanernes aversjon mot usikkerhet. Dette kommer spesielt til uttrykk når de kommuniserer med 'gaijin'. 'Gaijin' er det japanske ordet for utlending og er sammensatt av to tegn: 'utenfor' og 'menneske'. Japanerne er spesielt usikre i situasjoner med 'utenfor- mennesker', som de umiddelbart antar ikke har kunnskap om japansk kultur, væremåte og praksis.

*Test av oppriktighet*

I relasjoner med japanerne vil man derfor oppleve flere "tester" av oppriktighet. Disse kan ta mange former, og kan inkludere små første ordrer, krav om små tilpasninger til det japanske marked etc. Poenget er at forretningsmessige relasjoner med japanere ikke blir **forhandlet** frem, men snarere **vokser frem naturlig** etter hvert som relasjonen bygges.

Fokus på detaljer

En naturlig måte å unngå usikkerhet på er å være detaljert. Spesielt når omgivelsene er fremmede, så vil japanerne være ekstra detaljerte. Det er derfor ikke uvanlig at de vil stille detaljerte spørsmål og krav. En vanlig misforståelse her er å tro at japanerne ønsker detaljert informasjon om for eksempel et produkt uten å gi noe tilbake. Dette kan skape bekymringer om at kopiering er hensikten fra japanernes side, spesielt dersom det skjer tidlig i prosessen. Det finnes ikke noe fasitsvar her. Det hender jo at japanske bedrifter lager kopier, akkurat som norske bedrifter gjør det. Men akkurat som japanerne bruker flere metoder for å vurdere oppriktigheten, så bør motparten gjøre det samme. Imidlertid er det viktig å huske på at det i mange tilfeller er japanernes forventning om detaljer som er bakgrunnen. Dette bør man huske på når man forbereder sitt besøk til Japan eller møte med japanske forretningspartnere. Spesielt i disse sammenhenger er "forberedelsene halve arbeidet"!

Personlige relasjoner

En vanlig måte å fremstå som troverdig på er introduksjon av felles kjente eller at noen som nyter respekt og troverdighet, "går god" for en. I Japan er dette utbredt, og en som kan introdusere ('shokai-sha') eller en mellommann ('chukai-sha'), kan være med på å redusere den umiddelbare usikkerhet

japanerne normalt føler overfor utlendinger. Poenget i Japan er derfor ikke hvem du er, men hvem du kjenner. Av den grunn prioriterer japanerne nettverksbygging meget høyt. På noen universitet kan man få inntrykk av at nettverksbygging er vel så viktig som det faglige. Når man kommer til Japan første gang, kan manglende nettverk være en barriere. Det som da kan hjelpe er enten å vise til andre internasjonale forbindelser som kan være kjent i Japan (avhengig av bransje), eller benytte seg av en offentlig kjent institusjon som Japanerne har tiltro til, for eksempel banker. Videre har japanerne tradisjonelt stor respekt og tiltro til ambassader. Derfor kan Eksportrådet som en del av ambassaden være en institusjon som kan bidra til troverdighet for norske bedrifter.

Gruppe vs. individ

En senior japansk forretningsmann fortalte meg følgende historie for å illustrere det japanske gruppesamfunnet:

Et skip i Middelhavet var i ferd med å synke. Det var ikke så dramatisk som det kan høres ut som da alle passasjerene med ett unntak hadde fått plass i livbåtene. Unntaket var en mor og hennes lille barn. Løsningen for å redde mor og barn var at en mann frivillig hoppet over bord og gav plass. Det var flere nasjonaliteter samlet om bord på dette skipet, og utfordringen for kapteinen var da å si de rette tingene for at menn fra de ulike nasjonalitetene skulle gi opp plassen sin.

Til tyskeren må kapteinen si: "Det er en ordre, hopp i havet!" Til engelskmannen må han fremheve hvor 'sporty' og dannet det er å oppgi plassen sin til en mor i nød. Da vil engelskmannen hoppe. Til italieneren, derimot, så må kapteinen klart legge frem at det er "forbudt å hoppe i havet". Det må under alle omstendigheter ikke skje. Til amerikaneren vil det hjelpe å legge frem papirer som viser solid forsikring som gjelder under alle omstendigheter. Etter å ha satt seg inn i detaljene sammen med sin advokat, så vil amerikaneren oppgi sin plass!

Hva så med japaneren? Hva skal man si til japaneren for at han skal hoppe over bord. Det riktige vil være for kapteinen å bevege seg tett inntil japaneren og hviske i øret: "Alle andre har hoppet!"

Denne morsomme historien trekker frem stereotypier, men illustrerer presist nok det sterke gruppesamfunnet i Japan er. Dette illustreres også i ordtaket: "A nail sticking out should be hammered down." Dette har mange sider, hvorav en er at japaneren generelt liker svært dårlig å gå foran eller ta beslutninger på egen hånd. Som nevnt tidligere, er det derfor meget sjeldent at japanerne tar beslutninger "over bordet". Det vanlige er at konsensus i gruppen må nås før man

fatter endelig vedtak om noe. Det er viktig å huske på dette dersom man skal forhandle med japanere. I møter med japanerne vil man også sjelden oppleve "fri" diskusjon, og praksis med åpen idédugnad er fremmed for dem. Møtene preges av utveksling av informasjon og veloverveide synspunkter som den japanske siden er enige om. Den japanske siden vil i de aller, aller fleste tilfeller fremstå som enhetlig. Der en norsk delegasjon eller gruppe legger frem sine egne personlige synspunkter, så legger japanerne frem bedriftens offisielle synspunkt. Dette vil de gjøre selv om de er uenige med det som sies. Lojaliteten til gruppen er sterkest, og i slike sammenhenger ser japaneren på seg selv som en talsmann for gruppen. I ytterste konsekvens vil japaneren i et møte med en utlending på gaten av og til se på seg selv som en representant for gruppen "Japan" og dermed føle trang til å beklage "at det er så mange mennesker i Tokyo" eller at det regner i regntiden. Det er opplagt at vedkommende japaner ikke er skyld i at det bor så mange mennesker i Tokyo eller i været på en gitt dag, men som representant for nasjonen vil han bare gjesten det beste.

Gruppetilhørigheten påvirker også japanerne som konsumenter. Dette er en viktig forklaring på det store konsum av merkevarer blant japanerne. Et anerkjent merke er på mange måter det samme som å kjøpe en aksept hos gruppen. Det fratar dermed usikkerheten om å bli støtt ut av gruppen, som alltid er tilstede.

Organisering av gruppen

Organiseringen av gruppen er også verdt å legge merke til. Selv om japanske bedrifter endrer organisasjonsstrukturen fra å være hovedsakelig basert på senioritet til mer fokus på ytelse, er det fortsatt et sterkt hierarki i gruppen. Grad av senioritet er da en faktor som spiller stor rolle. Det er også et hierarki mellom gruppene. Det mest åpenbare og grunnleggende prinsipp er at kunden står "høyere" enn selger. Dette hierarkiet er tydelig gjenspeilet i japansk språk. Det er forskjellige verb-former (ofte helt forskjellige ord) som brukes om man taler "opp", "ned" eller "rett frem". Det finnes også prefiks og suffiks som markerer høflighet. Et eksempel er ordet for kunde. I nøytral form er dette 'kyaku'. Når man snakker om reelle kunder vil man imidlertid bruke høflig form: 'o-kyaku-san' eller 'o-kyaku-sama'. Her er 'o' høflig prefiks og 'san' og 'sama' høflig suffiks for henholdsvis entall og flertall. Respekt (eller mangel på respekt) signaliseres derfor tydelig i valg av språklig uttrykksform. Dette er et element som vanligvis at japanere går i "voksenopplæring" for å lære høflig språk når de blir ansatt i yrker som

お客様

spesielt krever dette. Dette fordi nyansene er mange og flere enn de fleste lærer fullt ut i løpet av vanlig skolegang.

Adferd i gruppesammenheng vil avhenge av plassering i hierarkiet. Av den grunn vil et ungt medlem i en japansk delegasjon forventes å oppføre seg annerledes enn et ungt medlem i en norsk delegasjon. Deres roller er forskjellige på grunn av kulturforskjellene. Dette er viktig å huske på når man vurderer de forskjellige medlemmene av en gruppe under et felles møte. Det "rettferdige" og mest reelle er at man vurderer situasjonen ut fra den reelle kontekst, ikke ut fra sin egen kulturbakgrunn.

Det å miste ansikt foran gruppen er noe av det verste en japaner kan oppleve. Det er som følelsen av å bli kledd naken til spott og spe. Nettopp derfor skal man være varsom med kritikk generelt, og spesielt i formelle sammenhenger. I den grad man er nødt til å kritisere, så må dette fremlegges i en positiv kontekst, gjerne som forslag til forbedringer. Poenget er at man ikke trenger å banke "hardt" i bordet for at japanerne skal forstå alvoret. Husk at Japan er et høykontekstsamfunn. Man trenger derfor ikke å snakke i store og uthevede bokstaver for å bli forstått. I formelle sammenhenger bør man heller benytte anledningen til å "gi" ansikt. Det er noe som blir satt pris på, og som vil tjene relasjonen.

Utfordringen er å forstå og til dels anvende disse konseptene i reelt samkvem med japanerne. For bedre å kunne forstå hvordan de forskjellige begrepene kommer til uttrykk i en relasjon, så vil jeg kort liste fire grunnleggende trinn som man går gjennom når man bygger en relasjon, og hvordan disse kan se ut i en japansk kontekst.

3 Utviklingstrinn i en samhandlingsprosess⁴

Trinn 1: "Non-task sounding"

Dette er "bli kjent"-fasen. Det er her man utveksler informasjon som ikke er spesielt relevant for den oppgaven man skal utføre. Enkelt sagt, så kan man si at det er her man snakker om "været" og spør hverandre om familie og bakgrunn. I lys av de konseptene vi har snakket om ovenfor, så ser man umiddelbart at denne fasen er viktig i Japan. Det er her grunnlaget for relasjonen legges.

⁴ Hodgson, James Day / Sano, Yoshihiro and Graham, John L. (2000) *Doing Business with the New Japan*. Lanham: Rowman & Littlefield. 28.

Japanerne velger å bruke mye tid her for å unngå usikkerhet og for å finne grad av oppriktighet.

I forretningssammenhenger kan man også si at dette er en kostbar fase. Dette er fordi den er tidkrevende uten at man kan trekke noen som helst konklusjoner om forretningen vil lykkes. På den annen side er det en ytterst nødvendig fase for å lykkes. Det er ikke få utlendinger som er kommet til Japan og har forventet å etablere kontakt og kontrakt i løpet av en til to uker. Når de så opplever at de første dagene blir brukt til å bli vist rundt, introdusert om bedriften og andre forhold ved den spesifikke næring i Japan, og kanskje også en runde golf eller to, er det mange som blir stresset og til dels frustrert. Dette vil spesielt gjelde dersom de har lovet et "gjennombrudd" eller vet at de hjemme har store forventninger. Det er ikke uvanlig at japanerne vil sjekke returdato for å kunne skape nettopp et slikt press i forhandlingssituasjoner. Nettopp derfor er det viktig at hele organisasjonen er klar over hva man "går til" når man innleder forretninger med japanske bedrifter. Det interessante å merke seg her er det faktum at japanerne føler de trenger lang tid på å bli kjent og sikker på om den potensielle forretningsforbindelse er den rette. Utenlandske bedrifter synes på den annen side å være i stand til å bestemme dette etter bare et kort møte. Basert på mine erfaringer, så tror jeg med fordel en del norske bedrifter kan bli litt mer "japanske" i denne fasen, og ikke alltid ha et like stort hastverk.

Trinn 2: "Task related exchange of information"

Når partene er blitt tilstrekkelig kjent, vil man gå over til å utveksle informasjon relatert til den oppgaven man skal utføre. Her vil man oppleve at utfordringen er å finne ut av hva som henholdsvis er 'tatemae' og 'honno'. Hva er det egentlig som blir sagt mellom linjene. Japanerne er mestre i indirekte språk, og graden av suksess og hvor raskt man kommer videre i forhandlingene, vil avhenge av hvor dyktig man er til å fange opp den underliggende kommunikasjonen.

Som nevnt over, er det naturlig at denne fasen også tar tid. Japanerne vil gjerne ha detaljert informasjon, så gode forberedelser vil være til stor hjelp. Videre må man tillate tid til konsensusbygging i den japanske gruppen. Ikke forvent at beslutninger blir tatt "over bordet".

Trinn 3: "Persuasion"

Trinn tre begynner når relevant informasjon er utvekslet, og det er klart for begge parter at det finnes muligheter for gjensidig nytte av samhandling. Prosessen med å overbevise motparten om at ens synspunkt er det rette, tar dermed til. Her vil man oppleve at japanerne er meget dyktige. De vil spille på et vidt indirekte register av kommunikasjon som oppfattes vennlig, men som allikevel er klart nok til at de ofte når sitt mål. Dette er en del av såkalt 'nemawashi'. 'Nemawashi' betyr 'preparing the roots'. Dette illustreres av ordtaket "care to prepare the roots, and the tree will grow tall and strong". Japanerne vil med andre ord igjen gå detaljert frem og sørge for at forretningen eller "tree" dyrkes frem slik de ønsker det. Det vanlige er også at viktige beslutninger som nevnt ikke tas over bordet, men heller gjennom uformelle kontakter på individnivå. Forhandlingsbordet er i Japan ikke stedet der japanerne endrer oppfatning!

En vesentlig faktor her er også japanernes gode evne til å argumentere for sine ønsker. De vil normalt beskrive situasjonen først og til slutt konkludere med sine ønsker. Den første beskrivelsen er en indirekte argumentasjon for hvorfor deres ønsker er viktige, men på grunn av rekkefølgen og måten det fremlegges på, så oppfattes det ofte som mer "snilt". Det appellerer med andre ord til følelsene. Den norske tilnæringsmåten hvor ønskene eller kravene fremlegges helst i en logisk rekkefølge med påfølgende forklaring og argumentasjon, virker mer forretningsmessig og til en viss grad kaldere, og er lettere å motstå. Ikke minst vil det for motparten være tid til å vurdere motargumentasjon mens innledende ønske begrunnes.

Trinn 4: "Concessions and agreement"

Når partene er ferdig med å legge frem sine ståsteder, går prosessen over i fjerde og siste trinn: de siste innrømmelser og enighet. Ofte vil man oppleve at denne kommer litt overraskende på. Noen vil kanskje beskrive denne fasen som ustrukturert. Japanerne er sjelden sekvensielle i sin fremferd, men følger heller en holistisk tilnærming hvor "ingenting er klart før alt er klart". Målet for japanerne har hele tiden vært å legge stein på stein på det som skal bli en relasjon som skal vare lenger enn den enkeltstående kontrakt eller avtale. Det er en stor fordel og vil gjøre prosessen mye enklere dersom man fullt ut deler denne grunnleggende målsetning. Avtalen vil for prosessorienterte japanerne aldri være et mål i seg selv, men en del av en viktig prosess. Utsagnet "dersom

hvert trinn i prosessen er godt, så må resultatet også bli vellykket" beskriver mange japaneres grunnleggende tankegang.

Derfor er heller aldri en forretningsprosess med japanere "ferdig". Den bør dyrkes som et tre for å holde levende. Parallellen til vennskap er klar og meget relevant.

4 Avslutning

Til slutt bør det enda en gang understrekes at kultur er et relativt begrep. Japanerne er bevisst på at deres egen kultur er forskjellig (deres 'forskjellighet' er faktisk noe de ynder å formidle). Derfor vil spesielt store bedrifter sette seg inn i og tilpasse seg den forretningskultur som de møter. Dette gjelder spesielt dersom møtene foregår utenfor Japan. Faktum er at Japan som verdens nest største økonomi for lengst er blitt en del av den globale virkelighet. Det er derfor ikke lenger uvanlig at man møter unge japanere som har studert i utlandet og har blitt påvirket av det. Det mest enkle og et til tider komisk eksempel er når du som utlending vil hilse ved å bukke, mens japanerne sikkert og presist rekker frem hånden for å hilse. Dette er en situasjon jeg har opplevd flere ganger, og som gjerne fremkaller latter.

Japanere som har bodd lenge i utlandet, skiller seg ofte ut når de returnerer til hjemlandet. Det er nok en del som sliter med at de 'stikker' ut av gruppen, og således 'blir slått ned' ved hjelp av ulike sosiale sanksjoner.

Dette bør man være klar over når man velger sin lokale representant. Det kan hende at vedkommendes gode engelsk og forståelse for utenlandske kulturer gjør ham eller henne "ikke lokal" i japansk kultursammenheng. Kort sagt er en japaner ikke nødvendigvis lokalbare fordi han er japaner! På den annen side kan man treffe utlendinger som i sin oppførsel og fremtreden er "mer" japansk enn mange japanerne.

Kultur er vanskelig å skrive om fordi det er et relativt fenomen/begrep som er vanskelig å beskrive. Det viktigste når man har forretningsmessig samhandling med japanere, er å ikke "grave seg så dypt ned" i kulturen at man mister fokus på det man ønsker å oppnå. Japanerne forventer ikke at utlendinger skal bli som dem. Det blir nesten som en bonus: Jo mer man skjønner av de underliggende begreper og skikker, jo bedre blir man tatt i mot. Derfor er det bare å kaste seg ut i det, velutstyrt med gode sosiale antenner og evne til å lære av feil som

viktigste bagasje på veien. Jeg pleier også si at en kommer langt med "god gammel norsk folkeskikk" i Japan. Uansett, så er det et faktum at tar man tiden til hjelp, så er Japan ikke så utilgjengelig og annerledes som det ved første øyekast kan se ut som.

Litteratur

- Hodgson, James Day / Sano, Yoshihiro and Graham, John I. (2000) *Doing Business with the New Japan*. Lanham: Rowman & Littlefield.
- Ueda, Keiko (1974) "Sixteen Ways to Avoid Saying No in Japan". In: Condon, J.C. and Saito, M. (eds.), *International Encounters with Japan*. Tokyo: Simul Press. 185-192.

Utfyllende litteratur

- Donahue, Roy T. (1998) *Japanese business culture and communication*. USA: University press of America.
- Hendry, Joe (1987) *Understanding Japanese Society*. London: Routledge.
- Holroyd, Carin and Coates, Ken. (2000) *Success business in Japan*. Singapore: Graphic arts center publishing company.
- March, Robert M. (1996) *Working for a Japanese company*. Tokyo: Kodansha.
- Melville, Ian (1999) *Marketing in Japan*. Great Britain: Butterworth Heinemann.
- Nakamura, Sasahiko (1994). *Selling into Japan*. Plymouth: International Venture Handbooks.
- Nishiyama, Kazuo. (2000) *Doing business with Japan*. USA: University of Hawai'i press.
- Rowland, Diana. (1993) *Japanese business etiquette*. 2nd ed. New York: Warner Books.
- Sheller, Rex. (1994) *Culture Shock Japan*. Singapore: Graphic arts center publishing company.