



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Även ett högt torn börjar på marken

- en studie kring japanska kulturella särdrag och dess påverkan
på motivation och spridningen av japanska arbetssätt

Kandidatuppsats, Ekonomistyrning
Företagsekonomiska institutionen
vid Göteborgs universitet
Höstterminen 2008

Handledare: Mikael Cäker
Författare: Sanna Lindgren
Carolina Sevegran

FÖRORD

Vi vill tacka de personer som har hjälpt oss att genomföra denna uppsats.

Först och främst vill vi tacka varandra för ett gott samarbete, stöd och spännande resa fram till målet. Sedan vill vi även tacka kamraterna på KTB som suttit vid vår sida och bidragit till den lättsamma stämningen. Slutligen vill vi rikta ett stort tack till vår handledare, Mikael Cäker för allt stöd och hjälp vi fått under skrivandets gång. Han har alltid varit tillgänglig och tillmötesgående samt kommit med givande förslag och tips. *Tack!*

Författarna,

Carolina Sevegran

Sanna Lindgren

SAMMANFATTNING

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Kandidatuppsats, HT 2008

Författare: Sanna Lindgren, 850312-5687, och Carolina Sevegran, 851120-4045

Handledare: Mikael Cäker

Titel: Även ett högt torn börjar på marken - en studie kring japanska kulturella särdrag och dess påverkan på motivation och spridningen av japanska arbetssätt

Bakgrund och problem: Japanska arbetssätt har under de senaste 25 åren inneburit stora framgångar för landet och dess ekonomi. Många västerländska länder har ställt sig frågande till vad deras framgång beror på och själva försökt imitera arbetssätten med varierande resultat. Arbetssättens starka förankring i den unika japanska kulturen har gjort att arbetssätten varit svåra att implementera i väst. Ett tydligt fokus på kollektivet och konsensus, vilket är ovanligt i väst, är endast några av faktorerna som har satt käppar i hjulet för de västerländska företagen. Litteratur inom företagsekonomi visar på relevansen av en förståelse av ett arbetssätts alla delar, där den kulturella bakgrunden är en. Västerländska företag har således ett behov av att förstå de kulturellt förankrade faktorerna bakom arbetssättens utformning för att kunna genomföra en lyckad implementering och användning av dem.

Syfte: Vårt syfte med uppsatsen är att, genom en litteraturstudie, teoretiskt analysera den japanska företagskulturen utifrån Hofstede's dimensioner och genom detta, med utgångspunkt i ett antal etablerade motivationsteorier, förstå vad som motiverar japanska arbetare. Vi ska vidare, med utgångspunkt i denna förståelse, applicera vårt resultat på välkända japanska arbetssätt för att utröna deras specifika karaktärsdrag och hur dessa försvårar spridningen av arbetssätten utanför Japans gränser.

Metod: Vår uppsats är en litteraturstudie, där vi bygger såväl teori som empiri på en stor mängd, av varandra, oberoende litteratur. Vi har uteslutit intervjuer då dessa, även fast de hade kunnat ge ett ytterligare djup och öka validiteten, ansågs försvåra och komplicera vårt arbete mer än de hade varit till nytta. En stor del av litteraturen kring den japanska kulturen kommer från västerländska författare, vilket har inneburit att vi tvingats ha ett källkritiskt perspektiv. För att väga upp detta har vi sökt och använt oss av data kring Japan skrivna av japanska författare. Utbudet av japanska författare är tunt, men vi anser ändå att användandet av dem ökar uppsatsen validitet. Vår uppsats cirkulerar kring begreppen kultur, motivation och arbetssätt. Tre begrepp som analyseras och relateras till varandra för att öka förståelsen kring Japan. Vi utgår från att kulturen är den bakomliggande orsaken till varför ett samhälle ser ut som det gör, varför japaner motiveras av det de gör och varför arbetssätten är utformade som de är.

Resultat och slutsatser: Det är tydligt att en kulturell bakgrund påverkar vad en människa motiveras av. Den japanske arbetaren har en annan syn på såväl sitt arbete som sin plats i samhället än många västerländska. Det japanska samhället lyfter fram kollektivet som den centrala punkten och anser att livet går ut på att arbeta för att förbättra för helheten. Således blir erkännande från gruppen och en känsla av att arbetet förbättrar för alla motiverande, detta snarare än en vilja att i första hand förbättra sin egen situation och status. Att behålla harmonin

i samhället är viktigt, varför det inte är eftersträvansvärt att särskilja sig från gruppen, japanerna ska falla in i mallen och inte utmärka sig. En känsla av kollektivt ansvar motiverar japanerna och gör denne rädd för att misslyckas, att undvika att tappa ansiktet är av högsta vikt. Då den hierarkiska strukturen fortfarande är utbredd blir ledaren en viktig gestalt. Att erkännas för sina prestationer av denne blir motiverande för japanerna. Trots ledarens upphöjda roll är samarbetet och strävan efter konsensus två viktiga aspekter. Det är viktigt att den japanska arbetaren känner att denne är en uppskattad del i processen som har möjlighet att påverka.

De tydliga japanska karaktärsdragen har legat till grund för utformandet av de unika japanska arbetssätten. Att japanerna motiveras av sin delaktighet i processen har lyfts fram genom en strävan efter att låta de anställda komma med förbättringsförslag. Synen på arbetet som livets viktigaste del skapar en lojalitet till företagen som möjliggör ett, för länder i väst ovanligt, livstidsanställningssystem. Det japanska samhället uppmuntrar harmoni, fokus ligger på helheten inte delarna, detta i såväl samhället som i produktionsprocessen. Tron på att arbetet sker för helhetens bästa skapar bra förutsättningar för samarbete mellan olika aktörer på marknaden. Att arbetssätten är så tydligt baserade på de japanska kulturella dragen medför klara svårigheter när dessa ska implementeras i andra kulturer. Vi menar att en ökad förståelse för arbetssättens bakgrund kommer underlätta en överföring och användning av dessa till länder utanför Japan.

Förslag till fortsatt forskning:

- Forskning kring japanska arbetssätt som har lyckats utanför landets gränser. Det finns exempelvis fler arbetssätt än de nämnda i denna uppsats. Dell är ett klassiskt exempel på ett företag som har lyckats implementera Just-in-Time metoden och skapa en framgångsrik verksamhet utifrån detta. Forskning kring varför det har blivit så kan vara intressant då Dell verkar i en kultur som skiljer sig från Japans.
- Forskning kring hur väst ska lyckas för att framgångsrikt implementera japanska arbetssätt. Uppsatsen blir eventuellt en form av handbok för företag som har tänkt arbeta japanskt i ett land med en annan kultur.
- En uppsats inom samma område fast med illustrationsintervjuer för att få en annan inblick i ämnet.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMDISKUSSION	8
1.3 SYFTE	9
2. METOD	10
2.1 VAL AV FORSKNINGSMETOD	10
2.2 BEGREPP	10
2.3 VAL AV TEORIER	11
2.4 ANALYSARBETET	12
3. TEORETISK REFERENSRAM	13
3.1 FÖRETAGSKULTUR	13
3.2 DIMENSIONER I NATIONELLA KULTURER	14
3.2.1 <i>Maktdistans</i>	14
3.2.2 <i>Kollektivism/Individualism</i>	15
3.2.3 <i>Maskulinitet/Femininitet</i>	16
3.2.4 <i>Osäkerhetsundvikande</i>	17
3.3 MOTIVATIONSTEORIER	17
3.3.1 <i>Inre och yttre motivation</i>	18
3.3.2 <i>McGregors X- och Y-teori</i>	18
3.3.3 <i>McClellands Achievement Motivation Theory</i>	18
3.3.4 <i>Herzbergs tvåfaktorsteori</i>	19
3.3.5 <i>Sammanfattning av motivationsteorierna</i>	19
4. EMPIRISKT MATERIAL	21
4.1 BESKRIVNING AV JAPANSK ARBETSKULTUR	21
4.1.1 <i>Kollektivet</i>	21
4.1.2 <i>Hierarki</i>	23
4.1.3 <i>Livstidsanställning</i>	24
4.1.4 <i>Erkännande och skam</i>	25
5. DISKUSSION KRING KULTURENS PÅVERKAN PÅ MOTIVATIONSFAKTORER	27
5.1 MOTIVATIONSTEORIerna	27
5.1.1 <i>Inre och yttre motivation</i>	27
5.1.2 <i>McGregors X- och Y-teori</i>	28
5.1.3 <i>McClellands Achievement Motivation Theory</i>	28
5.1.4 <i>Herzbergs tvåfaktorsteori</i>	29
5.2 SAMMANFATTNING	30
6. JAPANSKA ARBETSSÄTT	31
6.1 BAKGRUND	31
6.2 ARBETSSÄTT	31
6.3 ARBETSSÄTTENS GEMENSAMMA DRAG	32
7. DISKUSSION KRING ARBETSSÄTTEN	34
7.1 INLEDNING	34
7.2 SAMHÖRIGHET	35
7.3 PRESTATION	36
7.4 MAKT	37
7.5 SAMMANFATTNING OCH ANALYS	37
8. SLUTSATSER	39
8.1 INLEDNING	39
8.2 KULTURENS EFFEKTER PÅ MOTIVATIONEN	39
8.3 KULTURENS OCH MOTIVATIONENS EFFEKTER PÅ ARBETSSÄTTEN	40
8.4 AVSLUTANDE ORD	41

8.5 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	41
KÄLLFÖRTECKNING	43

1. INLEDNING

I vårt första kapitel presenteras bakgrunden till vår uppsats och vi redogör för varför vi anser det relevant att studera japansk kultur, hur japanska arbetare motiveras och vilken inverkan detta kan ha vid en överföring av de japanska arbetssätten till en annan kultur. Denna redogörelse utmynnar i såväl en problemformulering, med tillhörande frågeställning, som en beskrivning av vad vi önskar uppnå med vår studie.

1.1 Bakgrund

Att Japan är en ekonomisk stormakt att räkna med är det få som tvivlar på även om deras status har försvagats sedan deras storhetstid på 1980-talet. Japans snabba väg upp till toppen gjorde de gamla giganterna i väst nyfikna på de nya, exotiska, metoderna. Västerländska besökare i Japan såg att det inte var så märkvärdiga metoder som japanerna använde sig av utan att det snarare handlade om en annorlunda relation mellan ledning och anställda. Ett samförstånd mellan de två samt hårt arbete ansågs vara nyckeln till produktivitet. Flera företag i väst ansåg att japanerna hade lyckats utveckla metoder som utnyttjade de anställdas kunskaper för att öka effektiviteten i produktionen.¹ Framstående utveckling och framförallt en effektiv produktionsprocess har gjort att japanerna har nått det många västerländska företag söker, hög kvalitet till låga priser: ”Japaner har bevisat sin talang att utveckla teknologisk know-how till produkter i världsklass.”² Samtidigt tydliggjordes effekterna av en stark företagskultur i samband med att västliga företag insåg att framgången för japanska företag inte bara berodde på japanernas låga löner.³ Den säregna japanska kulturen, med en stark historisk förankring, har skapat en befolkning som motiveras av andra faktorer än människor i väst. Detta har i sig möjliggjort en framställning av unika japanska arbetssätt som, tack vare en hög produktivitet och lönsamhet är något som företag i väst gärna vill anamma från Japan. De japanska arbetssätten har, med *Toyotismen* i spetsen, influerat flera västerländska företag med nya metoder för en effektivare produktion. Begrepp som *Just-in-Time*, *Kaizen* och *Kvalitetscirklar* är återkommande i många västerländska produktionsföretag idag. De japanska arbetssätten, vilka poängterar vikten av gruppkonsensus, bottom-up styrning och samhörighet, ses som stora framgångar och har försökts anammas av väst.⁴

Det finns redan idag ett stort utbud av forskning som behandlar just de japanska framgångsrika arbetssätten. Dock anser vi att det saknas studier på hur dessa kan bero på kultur och motivationsfaktorer i Japan samt svårigheter med överföring av dessa utanför landets gränser. Att ha en förståelse för ett arbetssätts ursprung är av avgörande betydelse för en lyckad implementering och fortsatt användning i en annan kultur. Samuelson visar att ett företag, för att uppnå bästa möjliga effektivitet, måste ha tre verktyg som samverkar på ett tillfredsställande sätt; organisationsfrågor, formella styrverktyg samt mindre formella styrverktyg. De tre verktygen är beroende av varandra men det är ofta svårt att samordna alla tre då företag kan ha svårt att se helheten och istället fokuserar på enskilda enheter.⁵ Även nyligen genomförda

¹ Sandkull, Bengt & Johansson, Jan (2000) *Från Taylor till Toyota* s. 134

² Bjerke, Björn (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer* s. 153

³ Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002) *Hur moderna organisationer fungerar* s.144

⁴ Jackson, Terence (2002) *International HRM - A Cross-Cultural Approach* s. 114

⁵ Samuelson, Lars A. et al. (2001) *Controllerhandboken* s. 29

studier på området poängterar vikten av att se på ett styrsystem som en helhetslösning där alla delar måste samverka och förstås.⁶

Då västerländska företag i allt större utsträckning försöker anamma japanska arbetssätt blir det relevant för dem att förstå de bakomliggande faktorerna. Att implementera ett japaninspirerat arbetssätt är inte i sig nyckeln till framgång, en förståelse av arbetsfilosofin som helhet blir grundläggande för de västerländska företagen. Bjerke menar att innehållet i en kultur och den mån i vilken den stämmer med omgivningen är kritiska variabler i ett företags framgång.⁷ De mindre formella styrverktygen, som bland annat omfattar organisationskultur och lärande, tar upp vikten av en produktiv organisation och en företagskultur som gynnar denna. Det blir således relevant för västerländska företag att ta del av och förstå den japanska företagskulturen och hur arbetarna motiveras inom de japanska företagen för att kunna få ut så mycket som möjligt av arbetssätten.

Att försöka skapa en stark företagskultur som är kongruent med en organisations övergripande mål är av största vikt i såväl västerländska som japanska företag. En stark företagskultur kan underlätta styrning och bidra till ökad samordning av personalen genom att de anställda vet vad som förväntas av dem. Ett företag vars organisatoriska mål är kongruenta med de anställdas personliga mål är speciellt eftersträvansvärt då motivationen på arbetsplatsen kan antas öka när alla arbetar mot samma mål.⁸

1.2 Problemdiskussion

Att den japanska samhällssynen skiljer sig från den västerländska kan enkelt utläsas och förklaras av skillnader i historia, religion och kultur. Synen på samhället och människans plats i det ligger till grund för såväl företagskultur som vad en individ motiveras av. Vi utgår, i vår problemdiskussion, från att det finns kulturella skillnader mellan Japan och länder i väst, ett resonemang som stärks av Hofstede. Det japanska samhället framhåller exempelvis kollektivet framför individen, vilket är ovanligt i väst där istället en strävan efter individens självuppfyllelse motiverar. En västlig företagstradition kan även antas ha låg maktavstånd i jämförelse med japanska organisationer som lägger stor vikt vid behållandet av den hierarkiska strukturen.⁹ Uppenbara skillnader som dessa visar tydligt att ett västerländskt företag, som anammat ett japanskt arbetssätt, också har ett stort behov av att se över sin organisation och kombinationen av de tre styrverktygen för att få bästa möjliga förutsättningar för en effektiv produktion.

Att väst anammar arbetsmetoder från Japan kan innebära problem om de inte samtidigt förstår den bakomliggande kulturen som driver många japanska företag. Det kan antas att företagen inte får de tre verktygen att samverka och då riskerar att de anammade arbetsmetoderna inte utnyttjas effektivt. Faktorer som kan vara svåra att överföra från Japan till väst är bland annat den omfattande grupporienteringen, det höga engagemanget till företag, livstidsanställningar och belöningsystem baserade på senioritet.¹⁰ Dessa faktorer är tydligt kopplade till Japans

⁶ Malmi, Teemu & Brown, David A. (2008) *Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions* s. 287 f

⁷ Bjerke, Björn (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer* s. 63

⁸ Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2007) *Management control systems: performance measurement, evaluation, and incentives* s. 83 ff

⁹ Hofstede, Geert & Hofstede Gert Jan (2005) *Organisationer och kulturer* s. 56, 91 ff

¹⁰ Jackson, Terence (2002) *International HRM - A Cross-Cultural Approach* s. 118

kultur, och skiljer sig således från kulturer i väst, och påverkar även hur japanska företag utformar effektiva arbetsmetoder.

I en tid då japanska produktionssätt får allt större betydelse i västerländska organisationer ökar också vikten av att förstå den japanska filosofin. Vår undran utmynnar således i frågorna,

- 1) hur påverkar de japanska kulturella särdragen hur arbetare motiveras, och;
- 2) vad får det kulturella inflytandet, via motivationsfaktorer, för effekter på implementeringen av japanska arbetssätt i andra kulturer.

1.3 Syfte

Vårt syfte med uppsatsen är att, genom en litteraturstudie, teoretiskt analysera den japanska företagskulturen utifrån Hofstedes dimensioner och genom detta, med utgångspunkt i ett antal etablerade motivationsteorier, förstå vad som motiverar japanska arbetare. Vi ska vidare, med utgångspunkt i denna förståelse, applicera vårt resultat på välkända japanska arbetssätt för att utröna deras specifika karaktärsdrag och hur dessa försvårar spridningen av arbetssätten utanför Japans gränser.

2. METOD

I vårt metodavsnitt avser vi behandla och redogöra för hur vi gått till väga under processens gång. Vi redovisar och motiverar gjorda val angående såväl teoretiskt som empiriskt underlag och tydliggör grundläggande resonemang och relationer mellan de centrala begreppen i vår studie; kultur, motivation och arbetssätt.

2.1 Val av forskningsmetod

En stor del av tjuvningen med Japan ligger i att det är ett land långt borta, med en kultur som är mycket olik vår egen. Att ge sig i kast med en studie som grundar sig på en beskrivning av japansk kultur utifrån främst västerländsk litteratur medför dock en viss problematik.

Det talas om två former av data vilka vanligtvis benämns primär och sekundär. Primärdata är information som samlats in för första gången, ny information, via till exempel intervjuer eller undersökningar. Sekundärdata är å andra sidan data som andra forskare samlat in vid ett tidigare tillfälle. En nackdel med sekundärdata är att denna kan vara insamlad i ett annat syfte än det vi ämnar använda den till, samt att den i själva verket själv är sekundärdata från ännu tidigare forskning. Aktualiteten hos andrahandsdata kan således ifrågasättas.¹¹

Denna uppsats ska ses som en litteraturstudie då vår tanke är att undersöka en stor mängd av varandra oberoende litteratur inom ämnet och därefter komma fram till en slutsats kring vår frågeställning. Vi anser att detta ökar validiteten i vårt arbete. Vi har dock ansträngt oss för att finna lämplig japansk litteratur i ämnet men det är en självklarhet att västerländsk litteratur är mer tillgänglig i ett västerländskt land. Den japansk litteratur vi har använt oss av anser vi vidare öka validiteten.

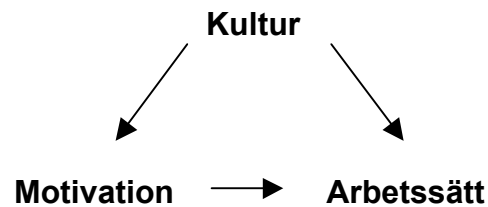
Vi kommer i första hand bygga vår studie på tidigare litteratur, sekundärdata, vilket då leder till att vi måste ha ett källkritiskt synsätt på den information vi väljer för att säkerställa dess relevans för vår studie. Att vi använder oss av sekundärdata är självklart gällande vårt teoretiska inslag. Vårt val att redogöra för den japanska kulturen, vår empiriska del, med litteratur är dock inte lika naturligt. Vi har dock valt att utesluta datainsamlingen av primärdata via intervjuer då vi anser att det snarare hade kunnat försvåra än förbättra vårt arbete. Illustrationsintervjuer hade dock kunnat möjliggöra en fördjupning och ökad förståelse, men vi anser att den befintliga litteraturen, sekundärdatan, har tillfredsställt vårt behov på området. Då japansk kultur och dess motivationsfaktorer är ett utbrett ämne med många olika inriktningar hade intervjuer kunnat ge oss ett för brett material och få oss att tappa den röda tråden. Det ska dock inte att bortses från att en empirisk del, baserad på intervjuer, kan av läsare anses vara såväl kvalitativ som uppskattad.

2.2 Begrepp

Vi rör oss i vår uppsats kring de tre begreppen kultur, motivation och arbetssätt. Relationen dem emellan kan gynnas av att förklaras närmare. Vi anser att kultur är det överhängande

¹¹ Esaiasson, Peter., et al. *Metodpraktikan* (2007) s. 319

begreppet som påverkar så väl vilka motivationsfaktorer som råder i ett land samt varför arbetssätten utformats som de gjort. I grund och botten utformas ett arbetssätt efter människorna som är tänkta att använda sig av det. Vi menar dock att individen, och vad denna motiveras av, är beroende av sin kultur varför denne är relevant att förstå. Kulturen påverkar således arbetssätten både direkt och indirekt via motivationsfaktorer då dessa lämpligen bör tas hänsyn till vid utarbetandet av ett sådant.



Kultur är i sig ett mycket brett begrepp vilket kan tillämpas i flera olika former och situationer. Vi använder oss av utvalda delar av den nationella japanska kulturen vilka kan anses vara av extra betydelse för företagandet i landet. En nations kultur har stor påverkan på ett företags, varför en ytlig redogörelse av denne ändå är relevant. Vi avser således att ta avstamp i en kulturell redogörelse och använda denna för att försöka öka förståelsen kring arbetssättens utformning och rådande motivationsfaktorer i landet.

2.3 Val av teorier

Vår tanke är att spegla en del av den japanska kulturen. Detta kommer vi huvudsakligen att göra utifrån ett västerländskt perspektiv och västerländsk litteratur vilket innebär att ett kritiskt förhållningssätt till litteraturen är nödvändigt från vår sida. Teorier, om exempelvis motivation, som vi tar upp i avhandlingen är även de skrivna av västerlänningar utifrån västerländsk kultur, varför deras användbarhet i Japan kan ifrågasättas. Hofstede menar att Herzbergs teori är begränsad, då den endast kan användas i den kulturella miljö som den har utformats i. Vidare så har det även förekommit kritik mot att McGregor påverkats av sin egen kulturella tillhörighet i för stor utsträckning för att teorierna ska vara gångbara i ett annat samhälle.¹² McClelland, en annan av våra teoretiker, har bemötts med liknande kritik då denne inte tar hänsyn till kulturella skillnader, vilka kan vara avgörande för hur människor ser på bra och dåliga prestationer.¹³ Vi anser dock att de valda teorierna ger en bra förståelse för motivationsfaktorer. Till skillnad från Hofstede anser vi att de är av en generell natur och kan, som vi bevisar, appliceras på en unik kultur som Japan.

Maslow är en teoretiker som ofta används inom motivationsområdet. Vi har medvetet valt bort en utförlig beskrivning av Maslows behovshierarki då parametrarna må vara relevanta, men ordningen av dem kan diskuteras. Vi anser att Maslow är för västerländsk och för svårapplicerbar på Japan vilket även stöds av Hofstede som menar att trygghet kan anses vara mer relevant än status i ett land med starkt osäkerhetsundvikande.¹⁴

Då vi baserar en stor del av våra slutsatser kring Japans kultur på Hofstedes kulturstudie är det viktigt att komma ihåg att denna grundar sig på en undersökning av ett och samma företag.

¹² Hofstede, Geert & Hofstede Gert Jan (2005) *Organisationer och kulturer* s. 282 f

¹³ Eriksson-Zetterquist Ulla., Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2005) *Organisation och organisering* s. 138

¹⁴ Hofstede, Geert & Hofstede Gert Jan (2005) *Organisationer och kulturer* s. 203

Hofstede anser att IBM utgör en tillräckligt bra grund för att dra slutsatser kring ett helt lands kultur, något som kan ifrågasättas. Det är dock viktigt att poängtera att det förekommer variationer på dimensionerna inom länderna. En generalisering av alla västerländska länder som Japans motpol är då inte rättvisande. En klassificering av ett land som exempelvis maskulint betyder inte att det inte förekommer feminina inslag i kulturen.¹⁵ Detta får oss att ibland ifrågasätta Hofstedes placering av Japan på de olika indexen, då denne, ibland, låter vissa faktorer väga tyngre än andra. Hofstedes dimensioner ska således, trots att de är väletablerade, ses ur ett mycket generellt perspektiv. Det är dock en svår uppgift att i en kandidatuppsats få med alla variationer och avvikelser varför vi medvetet valt att göra en generalisering och homogenisering av den japanska kulturen för att lättare besvara vår frågeställning och belysa de områden som vi har tänkt belysa. Vi har således medvetet valt att ta med de forskare och teorier som benämns i uppsatsen då vi anser de bäst applicerbara på vårt arbetsområde.

2.4 Analysarbetet

Vid genomgången av insamlad data inledde vi ett analysarbete med ständigt fokus på våra frågeställningar och ett bibehållande av den röda tråden. Vid genomläsning av litteratur har analysområden dykt upp regelbundet som vi har noterat och sedan tillsammans diskuterat för att komma fram till relevanta slutsatser. Vi ansåg det oundvikligt att börja med analysen samtidigt som teoridelen författades då det regelbundet dök upp självklara diskussionsunderlag som behövdes behandlas för att inte glömmas bort. Det svåra med detta har varit sällningen och nedskärningarna då vi fann en hel del intressanta diskussionsunderlag, men för att bibehålla den röda tråden krävdes en genomarbetning för att inte tappa tråden och då skapa en svårförståelig uppsats. Det har vidare krävts vissa omstruktureringar av uppsatsen då vi i senare skeden insåg att vissa analysdelar befann sig på fel plats och kunde skapa förvirring eller upprepningar. Då våra frågeställningar har ändrats under tidens gång har även strukturen på analysen förändrats. Det är svårt att från dag ett veta den exakta frågeställningen och då även hur analysen ska se ut, omstruktureringar har således varit nödvändiga i slutskedet på arbetet. Även förtydliganden och utvecklingar har krävts för att säkerställa bibehållandet av den röda tråden.

Analysen är tänkt att vara sammankopplad med respektive teoridel samtidigt som vi har sammankopplat de olika teorierna med det empiriska materialet. Läsaren kan således efter genomläsning av teoridelen lätt förstå kopplingen mellan teorierna och empirin. Slutsatsen ska sedan ses som en kortfattad genomgång av det vi har kommit fram till i analyserna och svaren på våra frågeställningar.

¹⁵ Jansen, Pieter E., Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A (2008) *National differences in incentive compensation practices: The differing roles of financial performance measurement in the United States and the Netherlands* s. 26

3. TEORETISK REFERENS RAM

Vårt tredje kapitel är uppdelat i två delar. Den första tar sin utgångspunkt en kortare beskrivning av företagskulturens betydelse för organisatorisk framgång samt en presentation av Hofstedes fyra dimensioner. Denna första del är tänkt att ligga grund för en senare beskrivning av den japanska arbetskulturen. I del två görs en teoretisk redovisning för kända och accepterade motivationsteorier. Dessa redogörs såväl var för sig som i en jämförelse med varandra. Vårt fokus kommer i senare kapitel ligga på motivationsfaktorerna. Vi kommer att diskutera dessa med avseende på tillämpligheten i den japanska kulturen vilket sedan sätts i relation till de japanska arbetssätten.

3.1 Företagskultur

Hofstede har i sin forskning brutit ner en människas unikheter i tre olika nivåer. Den kulturella nivån hamnar mittemellan en människas unika personlighet och den generella mänskliga naturen. Till skillnad från människans natur som är universell och medfödd är kulturen inlärd och specifik för olika grupper. En kultur baseras på gemensamma normer, värderingar och föreställningar i en grupp med människor och kan förekomma i olika lager och konstellationer i en människas liv.¹⁶

För det otränade ögat kan en välarbetad strategi ses som den enda viktiga faktorn för framgång hos ett företag. Verkligheten säger dock något annat då en grundläggande del i framgången består av styrning av personalen mot ett förverkligande av strategin. Företagskultur kategoriseras som ett informellt styrverktyg som i första hand ska fylla glappet mellan vad som formellt angetts i planerna och vad som faktiskt bör göras för att uppnå målen med strategin.¹⁷ Tanken med företagskulturen som ett styrmedel är att denna ska vägleda de anställdas handlande i olika situationer. En företagskultur förmedlar förväntningar inom företaget och fungerar som ett regel- och normsystem som möjliggör ett övervakande och i vissa fall motiverande gruppträck, speciellt effektivt blir detta om de anställda känner ett känslomässigt band till varandra.¹⁸ Ett grundläggande kriterium för en användbar företagskultur är att den är kongruent med företagets organisatoriska mål, helt enkelt att kulturen vägleder personalen i den riktning som företaget önskar. En kultur som inte är överensstämmande kan vara lika förödande för ett företag som en kongruent kultur kan vara nyckeln till framgång.

Att skapa en viss kultur kan vara problematiskt för ett företag, att förändra en befintlig är än svårare. Dokument och breda kärnvärden kan formuleras och verka förklarande för att sprida vilka beteenden som är önskvärda. Dessa bör då innehålla de gemensamma värderingar företaget vill sprida i organisationen. Företagens motto bör sedan vara återkommande inslag i den organisatoriska vardagen och ständigt förmedlas vidare: "Corporate culture is reinforced by routine behaviour".¹⁹ Det är dock viktigt att ha i åtanke att det inte nödvändigtvis alltid är ledningen som formar kulturen. En kultur utgår från att människor upprätthåller den, anser inte de anställda att ledningens försök är bra nog finns risken att de formar en egen kultur som inte

¹⁶ Hofstede, Geert & Hofstede, Geert Jan (2005) *Organisationer och kulturer* s. 18

¹⁷ Bjerke, Björn (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer* s. 48

¹⁸ Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2007) *Management control systems: performance measurement, evaluation, and incentives* s. 85

¹⁹ Kodansha International Ltd. (1995) *Japan – Profile of a nation* s. 138

är kongruent med organisationens mål. Ledningen kan försöka lägga grunden för en önskvärd kultur, men måste samtidigt ha i åtanke att de anställda bekräftar och formar den. För att förstärka en befintlig kultur kan ett företag använda sig av olika medel. Hofstede menar att symboler, ritualer och organisatoriska hjältar kan utgöra sådana verktyg.²⁰ Att lägga fokus på gruppens kollektiva prestationer och belöna dessa kan även det vidare cementera fast den kultur företaget försöker skapa. Till skillnad från individuella belöningar som har den enskilda prestationen i centrum, kräver gruppbelöningar en ökad kommunikation och samarbete bland de anställda vilket vidare kan förstärka den eftersträvande kulturen.²¹

Ett företag kan mer eller mindre enkelt förändra sitt strategiska upplägg och flytta fokus från ett arbetssätt till ett annat. En stark företagskultur är dock svår att förändra. Som tidigare nämnt består en kultur av delade värderingar och normer som skapar en viss sorts beteende. I de fall en introducering av ett nytt arbetssätt kräver en förändring av beteendet kan möjligheten att använda kulturen som styrmedel försvagas då detta även skulle innebära en förändring av värderingar och normsystem, de anställdas tilltro till företaget skulle då riskeras.²²

3.2 Dimensioner i nationella kulturer

Att kultur och företagskultur varierar mellan länder är inget nytt påfund, snarare är det allmänt accepterat att människan på andra sidan jorden uttrycker och beter sig på ett annat sätt än i det egna landet. Vad de kulturella skillnaderna kommer ifrån är vida diskuterat men en allmän uppfattning är att olika värderingar och referensramar påverkar människans beteende. Hofstede gjorde på 1970-talet en omfattande studie av anställda på IBM i ett femtiotal länder med målet att kartlägga just kulturella olikheter och öka förståelsen för dessa. Forskningen resulterade bland annat i fyra dimensioner på vilka de undersökta länderna kunde placera sig på en skala mellan två extremer. De fyra dimensionerna behandlade maktdistans, kollektivism/individualism, maskulinitet/femininitet och osäkerhetsundvikande. Dimensionerna förekommer i varierande utsträckning och i olika konstellationer i olika länder och kulturer. Hofstede garderar sig dock genom att nämna att det kan förekomma mindre kulturella avvikelser inom sina generaliserade kulturer.²³

3.2.1 Maktdistans

Hofstedes första dimension, maktdistans, behandlar jämlikhet och hierarkiska förhållanden i olika länder och huruvida människorna upplever detta som rätt eller inte. För människor i länder med stor maktdistans är det naturligt att en del människor är underordnade andra. Att visa stor respekt för överordnade, och i vissa kulturer äldre, är en dygd i många länder. I en del kulturer är maktdistansen så stor att människorna undviker att ta egna initiativ utan istället förväntar sig att andra ska säga vad de ska göra. Hofstede menar vidare att flera asiatiska länder, så som Japan, Taiwan och Singapore accepterar ojämlikheten men att de samtidigt anser att styrningen bör göras med en känsla av förpliktelse.²⁴

²⁰ Hofstede, Geert & Hofstede, Geert Jan (2005) *Organisationer och kulturer* s. 20

²¹ Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2007) *Management control systems: performance measurement, evaluation, and incentives*. s. 88

²² *ibid.* s. 85

²³ Hofstede, Geert & Hofstede, Geert Jan (2005) *Organisationer och kulturer* s. 114

²⁴ *ibid.* s. 65, 68, 78

Relationen och beroendeförhållandet mellan chef och anställd på en arbetsplats berörs även den av synen på makt. På den ena extremen, låg maktdistans, har de anställda en mer jämlik relation med sina chefer och är inte rädda för att säga vad de tycker. De anställda säger sig även föredra en chefsrelation som är mer konsulterande än ordergivande. På den andra änden av dimensionen är chefen betydligt mer autokratisk vilket sammanfaller med att de anställda är beroende av en ledning som pekar med hela handen. I det första fallet, vid en låg maktdistans, finns ett större utrymme för personalen att agera självständigt eller i ett ömsesidigt utbyte med ledningen, medan de anställda vid den andra extremen är beroende av att någon förklarar vad som ska göras.²⁵

Definitionen av maktdistans blir således: ”den utsträckning i vilken de mindre inflytelserika medlemmarna av organisationer och institutioner i ett land förväntar sig och accepterar att makten är ojämnt fördelad.”²⁶

Hofstede placerar Japan på mitten av denna skala. Mittenplaceringen lämnar dem påverkade av såväl acceptansen av ett hierarkiskt samhälle som ett motstånd till ett allt för auktoritärt styre. Som typexempel på hög maktdistans ger Hofstede Malaysia och Slovakien, medan Österrike får representera en låg sådan.²⁷

3.2.2 Kollektivism/Individualism

Alla samhällen består av grupper och individer, denna andra dimension behandlar på vilken nivå fokus ligger, på individen eller kollektivet. Hofstede gör en avskiljning mellan vi-/de-synen och jag-/de andra-synen, och pekar återigen på en beroenderelation. I ett kollektivistiskt samhälle fostras individen till ett ömsesidigt beroende av andra medan den i ett individualistiskt samhälle uppfostras till självständighet och oberoende.²⁸ I ett kollektivistiskt samhälle, som Japan i öst eller Spanien i väst, tar gruppen störst plats och tanken att det som görs ska gynna gruppen är vanlig. ”Att åsidosätta sig själv för gruppens bästa tillhör de normala förväntningarna i ett sådant samhälle.”²⁹ Hofstede påpekar även i samma studie att i kollektivistiska länder blir upprätthållandet av harmoni med sin omgivning en viktig aspekt som sträcker sig till andra sfärer än familjen. Samme forskare gör även en distinktion mellan hur dåliga prestationer upplevs i de olika samhällena. I ett individualistiskt samhälle känner individen skuld för ett misslyckande, medan individen i ett kollektivistiskt samhälle beläggs med skamkänslor. Individen tvingas stå till svars inför gruppens gemensamma ansvar, kollektiva prestationer sätts framför individuella.³⁰

I arbetssituationen visar sig det kollektivistiska tänkandet genom att företag lägger stor vikt på lojalitet och engagemang. För att kunna behålla och dra fördel av en väl fungerande gruppdyamik på en arbetsplats är det inte individen som anställs, det är individen som en del i en större grupp. Stor vikt läggs på personlig lämplighet och möjligheten att indoktrinera denne i en stark företagskultur. Lojaliteten till företaget som detta medför skapar ett ömsesidigt beroende om lojalitet i utbyte mot beskydd från företagets sida. Detta innebär att en dålig

²⁵ Hofstede, Geert & Hofstede, Geert Jan (2005) *Organisationer och kulturer* s. 58 ff

²⁶ *ibid.* s. 59

²⁷ *ibid.* s. 56 f

²⁸ *ibid.* s. 88

²⁹ *ibid.* s. 113

³⁰ *ibid.* s. 100

prestation i sig inte är anledning nog att göra sig av med en anställd då det hade inneburit allt för stora förluster för gruppen som helhet.³¹

Definitionen av kollektivism/individualism blir således: ”individualism kännetecknar samhällen med svaga band mellan individer: alla människor förväntas ta hand om sig själva och den närmaste familjen. Kollektivism är dess motsats och är utmärkande för samhällen där människor redan från födseln integreras i egengrupper med stark sammanhållning som utgör ett skydd för individen hela livet i utbyte mot förbehålls lojalitet.”³²

Det framkommer tydligt vid en snabbare överblick att kollektivet är centralt för japaner, något som Hofstede bekräftar genom att klassificera dem som starkt kollektivistiska. Dess motsats finns att hitta i de västerländska giganterna USA, Australien, Storbritannien och Kanada som innehar de första fyra placeringarna och anses inneha ett mycket individualistisk perspektiv.³³

3.2.3 Maskulinitet/Femininitet

Den tredje dimensionen har inget att göra med mannens och kvinnans biologiska olikheter utan handlar snarare om de sociala egenskaper som tillskrivits dem via könsroller. Vilka egenskaper som kan tillskrivas en man respektive kvinna varierar dock mellan såväl kulturer som i tid. Hofstede menar dock att det finns vissa karaktärsdrag som kan appliceras på ett maskulint eller feminint beteende och som kan anses vara kulturöverskridande. Ett maskulint förhållningssätt medför ett starkare fokus på prestationer utanför hemmet, så som konkurrens och makt, medan feminina drag innefattar en större vikt på omsorg och underhåll av familj och hem. För arbetssituationen innebär en maskulin kultur en strävan efter ett prestationssamhälle snarare än ett samhälle uppbyggt på välfärd. Då vikten ligger på att prestera i ett maskulint samhälle blir behovet av erkännande för att personen lyckats stort.³⁴ Detta yttrar sig i en prioritering av arbetet såväl genom att en strävan efter pengar snarare än fritid som en inställning till arbetet som att det är meningen med livet.³⁵

Definitionen av maskulinitet/femininitet blir således: ”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.”³⁶

Japan, tillsammans med Spanien, klassificeras i denna dimension som starkt maskulint, Sverige är å andra sidan mycket feminint och blir en tydlig motpol.³⁷

³¹ Hofstede, Geert & Hofstede, Geert Jan (2005) *Organisationer och kulturer* s. 113

³² *ibid.* s. 89

³³ *ibid.* s. 91 f

³⁴ *ibid.* s. 132

³⁵ *ibid.* s. 161

³⁶ *ibid.* s. 133

³⁷ *ibid.* s. 133 f

3.2.4 Osäkerhetsundvikande

Osäkerhetsundvikande handlar inte om att undvika risker, trots att det är nära relaterat. Istället berör det en vilja att undvika osäkerhet i vardagen. I kulturer med en stark vilja att undvika osäkerhet försöker människorna istället strukturera livet och samhället så att det kan förutses, i vissa fall tas till och med onödiga risker för att osäkerheten ska minska.³⁸

I en kultur som lägger vikt på att undvika osäkerhet blir det viktigt att skapa en stabil situation. Trygghet blir ett återkommande nyckelord för sådana människor och kan antas ha en större betydelse än i mindre osäkerhetsundvikande länder. Tryggheten kan tilltalas genom olika faktorer så som ett utbredd statligt socialt skyddsnät eller regler och traditioner som säkrar en anställningstrygghet. Saknas en fördelaktig reglering kring anställningar kan det antas skapas en utbredd lojalitet till företagen. Hofstede menar att människor i starkt osäkerhetsundvikande länder sällan byter arbetsgivare och stannar länge på arbetsplatsen.³⁹

Definitionen av osäkerhetsundvikande blir således att: ”osäkerhetsundvikande leder inte till minskad risk, utan till minskad tvetydighet. Osäkerhetsundvikande kulturer skyr tvetydiga situationer.”⁴⁰

I Japans fall menar Hofstede att osäkerhet försöker undvikas, de placerar sig högt på indexet. Flera andra Östasiatiska länder, så som Kina, Vietnam och Singapore, hamnar dock i andra änden och ser inte osäkerheten som något större problem.⁴¹

3.3 Motivationsteorier

”Motivation generally is a key factor in productivity, organizational effectiveness, as well as in the well-being of people.”⁴²

Som citatet ovan belyser är de anställdas motivation en grundläggande förutsättning för effektiv produktion och framgång inom en organisation. Hawthorne-studien på 1950-talet var en av de första studier som belyste hur ett uppmärksammande av människan förbättrade effektiviteten i produktionen, de anställda kände sig motiverade att arbeta bättre.⁴³ Motivation är dock inte att likställa med företagskultur, även om ett företag kan ha en mer eller mindre motiverande sådan. Motivation handlar om attityder hos de anställda för att nå redan uppsatta mål, medan kultur handlar om deras attityder rörande nya mål och risktagande. Motivation är alltså endast en aspekt av kultur.⁴⁴ Sedan Hawthorne har forskning kring motivationsfaktorer utmynnat i flertalet teorier om hur en människa motiveras och hur detta effektivt ska kunna appliceras och användas i en arbetssituation.

³⁸ Hofstede, Geert & Hofstede, Geert Jan (2005) *Organisationer och kulturer* s.187 ff

³⁹ *ibid.* s. 203 ff

⁴⁰ *ibid.* s. 188

⁴¹ *ibid.* s. 183 f

⁴² Jackson, Terence (2002) *International HRM - A Cross-Cultural Approach* s. 107

⁴³ Smither, Robert D. (1998) *The Psychology of Work and Human Performance* s. 13 ff

⁴⁴ Toyohiro, Kono & Clegg, Stewart R. (1998) *Transformations of corporate culture – Experiences of Japanese enterprises* s. 106

3.3.1 Inre och yttre motivation

En första generell indelning av motivationsfaktorer kan ske i det som i litteratur omnämns som inre, *intrinsic*, och yttre, *extrinsic*, motivation. Inre motivation är synonymt med den inneboende motivation människan anses ha. Den inneboende motivationen innebär att människan motiveras av en vilja att göra bra ifrån sig och en känsla av att det personen gör är betydelsefullt. Dessa känslomässiga belöningar leder till att personalen själva strävar efter att utveckla sina färdigheter. Den yttre motivationen består av belöningar, positiva incitament, eller bestraffningar, negativa incitament, som kommer från andra än personen själv. Belöningarna, eller bestraffningarna, ska verka motiverande för personalen att arbeta bättre och mot företagets gemensamma mål. Det går inte att avgöra vilken sorts motivation som är bäst, detta beror på situation och person, istället handlar det om ett samspel mellan de båda typerna, ett arbete som erbjuder en bristande inre motivation kan vägas upp av bra yttre motivationsfaktorer.⁴⁵

3.3.2 McGregors X- och Y-teori

Ett liknade resonemang utvecklade amerikanen McGregor i efterdyningarna av Hawthorne-studien i sin X- och Y-teori. Han hävdade att många företag och praktiker såg människan som lat och ointresserad av organisationens mål, med ett starkt behov av att bli styrd och vägled. Om man istället, menade McGregor, såg till den enskilda individen i organisationen och tillfredsställde dess behov skulle motivationen öka.⁴⁶ Teori X har en något pessimistisk inställning till människan och menar att denne har en själslig motvilja att arbeta och anstränga sig och därför måste motiveras till arbete genom kontroll och bestraffningar. Teori Y tar en motsatt utgångspunkt och säger att arbete är naturligt för alla människor och att de drivs av en vilja att utvecklas och ta ansvar.⁴⁷ Y-teorin menar att människan snarare styrs av sociala drivkrafter än ekonomiska.⁴⁸ Beroende på om en människa är av X- eller Y-karaktär bör styrsystemen utarbetas olika. Har den anställde en motvilja till arbete, i enlighet med X-teorin, bör denne kontrolleras i större utsträckning vilket också begränsar tilliten till personalen. Människor som faller under Y kan, å andra sidan, antas vara mer självständiga och ha större befogenhet och handlingsutrymme. Dessa skillnader bidrar till att styrsystem måste variera i företag och kulturer beroende på människornas övervägande karaktär.

3.3.3 McClellands Achievement Motivation Theory

Kritik av andra teorier har legat till grund till en av dagens mest accepterade individorienterade motivationsteorier, McClellands tre grundläggande behov, makt, samhörighet och prestation. Till skillnad från Maslows behovshierarki menar McClelland att ett behov inte behöver vara uppfyllt för att människans motivation ska röra sig på skalan, istället är det möjligt att olika behov motiverar vid olika tillfällen och sammanhang, rörelsen mellan de olika behoven sker mer horisontellt fram och tillbaka än vertikalt. Vilken utav de tre parametrarna som verkar mest motiverande beror på personen och vad de har störst behov av, vilket i sin tur har sitt ursprung i den kultur personen fostrats in i. McClelland menar exempelvis att ett lands ekonomiska

⁴⁵ Anthony, Robert N. & Young, David W. (2003) *Management Control in Nonprofit Organizations* s. 390 f

⁴⁶ Eriksson-Zetterquist Ulla., Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2005) *Organisation och organisering* s. 134

⁴⁷ Hofstede, Geert & Hofstede, Geert Jan (2005) *Organisationer och kulturer* s. 282 f

⁴⁸ Eriksson-Zetterquist Ulla., Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2005) *Organisation och organisering* s. 134

tillväxt kan förklaras med ett högt prestationsbehov hos folket.⁴⁹ Vilka motivationsfaktorer som är mest användbara varierar således.⁵⁰



3.3.4 Herzbergs tvåfaktorsteori

Hertzberg har utvecklat en motivationsteori med arbetslivet i fokus, till skillnad från McClelland som har haft en mer generell syn i sin motivationsteoris appliceringsområde. Hertzberg skiljer på *hygienfaktorer* och *motivationsfaktorer* i arbetssituationen, där hygienfaktorerna utgörs av grundläggande förhållanden på arbetsplatsen som måste uppfyllas för att de anställda ska trivas, så som lön. Dessa faktorer ligger således utanför själva arbetsuppgiften och kan snarare ge upphov till missnöje än motivation. Motivationsfaktorerna utgörs å andra sidan av potentialer i arbetsuppgifterna, erkännande, ansvarstagande och karriärmöjligheter, således det som verkligen motiverar arbetaren. Motivationen ligger i detta fall i möjligheten att göra bra ifrån sig, avancera på arbetsplatsen och erkännas för sina prestationer. Dessa faktorer påverkas av människans egna önskemål och är då beroende av den enskilda individen. Både hygien- och motivationsfaktorer är nödvändiga för att personalen ska trivas på en arbetsplats och det är av stor vikt att de kombineras då de snarare kompletterar än motverkar varandra. Det gäller därför inte bara att en av faktorerna är uppfyllda för att öka motivationen. Herzberg menar exempelvis att ökad lön, som är en hygienfaktor, i många avseenden endast är en liten del i arbetet att öka de anställdas motivation.⁵¹ Herzbergs teori har tydliga likheter med resonemanget kring inre och yttre motivationsfaktorer varför dessa berörs utifrån liknande grunder i en senare diskussion.

3.3.5 Sammanfattning av motivationsteorierna

Inre motivation anses vara något inneboende hos människan, en vilja att göra bra ifrån sig för att på så sätt nå självuppfyllelse. Dessa emotionella belöningar anses öka en människas motivation och prestation på arbetsplatsen. Detta kan liknas vid McGregors Y-teori som menar att människor drivs av en inre vilja att utvecklas och ta ansvar. Detta är således en mer positiv inställning till människan än vad McGregors X-teori har, en teori som har vissa likheter med den yttre motivationen. X-teorin menar att människan måste kontrolleras och bestraffas för att prestera bra då hon besitter en motvilja till att arbeta. Yttre motivation, i samma anda, består av bestraffningar eller belöningar för att påverka människan att arbeta hårt, således incitament som kommer från en annan part än sig själv. Beroende på vilken sorts människa en person är så motiveras denne annorlunda, något som kan påverkas av vilken kultur denne fostrats i. Inre och yttre motivation påtalar således var motivationen kommer ifrån medan X- och Y-teorin snarare kategoriserar människor. Till skillnad från dessa teorier har McClelland, i generella termer, skapat dimensioner på motivationsfaktorer som kan ha sitt ursprung i antingen en inre drivkraft eller yttre påverkan. Han menar att människor har olika behov, av makt, prestation och

⁴⁹ Eriksson-Zetterquist Ulla., Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2005) *Organisation och organisering* s. 138

⁵⁰ Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002) *Hur moderna organisationer fungerar* s. 295 ff

⁵¹ Eriksson-Zetterquist Ulla., Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2005) *Organisation och organisering* s. 135

samhörighet, som motiverar annorlunda i olika situationer. Dessa tre parametrar varierar således beroende på vilken individ det rör sig om och dess kulturella bakgrund. Herzberg tar, till skillnad från McClelland, utgångspunkt i arbetslivet med sina motivationsteorier och menar att det är värdefullt att kategorisera faktorer som antingen hygien eller motivation. Herzbergs hygienfaktorer utgörs av grundläggande förhållanden på en arbetsplats medan motivationsfaktorerna utgörs av potentialer i arbetsuppgiften, som exempelvis erkännande, ansvarstagande och karriärmöjligheter.

4. EMPIRISKT MATERIAL

I det fjärde avsnittet tas ett djupare fokus på Japan och hur den japanska arbetskulturen har formats. Efter en kort inledning om det unika kulturella arvet presenteras fyra centrala kulturella drag som har stor inverkan på motivationen och hur denna har påverkat utformandet av arbete och företagande i landet. Vi använder Hofstedes fyra dimensioner för att ge ett ytterligare djup och förklara bakgrunden till möjliga motivationsfaktorer i Japan.

4.1 Beskrivning av japansk arbetskultur

Det exotiska Japan har sedan flera hundra år tillbaka trollbundet väst med sin unika och annorlunda kultur. Det religiösa arvet efter *Konfucianismen* präglar än idag det japanska folket med tankar om att arbeta för kollektivets bästa och en acceptans av en tydlig hierarki på arbetsplatsen.⁵² Den japanska värnaden för harmoni, *wa*, tar sig uttryck i den utbredda samhörigheten hos folket och i en ständig strävan efter konsensus. Även den japanska buddismen, *zen*, har influerat den japanska företagskulturen och logik förbises till förmån för gruppdiskussioner som ska komma fram till den bästa lösningen.⁵³ För att bibehålla en stark företagskultur arbetar företagsledningen ihållande med att anställa rätt personal och skola in dem så att de är välförstådda med arbetsplatsens regler och normer.⁵⁴ Japaner lär sig från barnsben att hårt arbete är nyckeln till framgång i livet vilket har kommit att innebära att japaner lever för att arbeta.⁵⁵ Denna starka kulturella förankring har inneburit, trots inspiration av västerländska idéer, att japanerna lyckats anamma utländsk know-how utan att äventyra landets egna huvudvärderingar.⁵⁶

4.1.1 Kollektivet

För det japanska folket är gruppen den främsta referenspunkten, traditionen ger att individen ska underkastas till förmån för den gemensamma gruppens intressen.⁵⁷ Den utbredda kollektivismen visar sig tydligt genom en vilja att inte bara sörja för sina närmaste utan en strävan efter att förbättra för landet som helhet. Att det japanska folket fostras in i ett ömsesidigt beroende och utbyte mellan individ och grupp ses som ett tydligt kollektivistiskt drag i Hofstedes kulturstudie.⁵⁸ Det kollektiva välståndet sätts framför det individuella i Japan och skapar en strävan efter prestationer som gynnar den stora gruppen snarare än den enskilda personen. Denna syn medför att många japaner ser sin arbetsplats och sina kollegor som en stor familj och känner en stark samhörighet med dem. Företagsledare arbetar för att förstärka synen på företaget som en familj som delar gemensamma intressen och mål, ingen ska skilja sig från mängden, vilket bland annat visas med likadana uniformer för de anställda.⁵⁹

⁵² Kodansha International Ltd. (1995) *Japan – Profile of a nation* s. 137

⁵³ Bjerke, Björn (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer* s. 170 ff

⁵⁴ Moberg, Pia & Danielsson, Karin (1994) *Etikett och kommunikation – att överleva i Japan* s. 51

⁵⁵ Hofstede, Geert & Hofstede, Geert Jan (2005) *Organisationer och kulturer* s. 158

⁵⁶ Bjerke, Björn (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer* s. 157

⁵⁷ Sandkull, Bengt & Johansson, Jan (2000) *Från Taylor till Toyota* s. 112

⁵⁸ Hofstede, Geert & Hofstede, Geert Jan (2005) *Organisationer och kulturer* s. 94 f

⁵⁹ Kodansha International Ltd. (1995) *Japan – Profile of a nation* s. 137

Strävan efter harmoni och en, av avgörande betydelse, fungerande gruppdynamik på den japanska arbetsplatsen gör att en arbetsgivare inte anställer en individ utan snarare en byggsten till den existerande gruppen.⁶⁰ Att företag lägger stor vikt vid att välja ut rätt personer och knyta dem till sig via livstidsanställningar underlättar indoktrineringen i den rådande företagskulturen, vilket gör kulturen till ett mycket användbart styrverktyg. Att anställas är en ära och medför ett erkännande från gruppen som kan motivera framtida bra prestationer. Studier på området belyser återkommande gruppens betydelse för företagskulturen som styrmedel, att gruppen förstärker och förmedlar vidare ett, förhoppningsvis, önskat beteende.⁶¹

Kollektivets centrala roll på såväl det vardagliga som professionella planet tar sig vidare uttryck i hur prestationer uppmärksammas i det japanska arbetslivet. Individuella prestationer är inte eftersträvarvärda dels då de inte lyfts fram i lika stor utsträckning som gruppens, dels då individen inte vill utmärka sig från det centrala kollektivet. Det finns helt enkelt en lägre ambition för individuella prestationer i det japanska samhället än i länder som Hofstede klassificerar som mer individualistiska.⁶² Behovet av att ta hand om varandra är mer värderat än individuell frihet: ”Den egna prestationen är ingenting värd mot gruppens prestation.”⁶³ Bjerke uttrycker till och med en oro för att individualitet undertryckes: ”Det kan förekomma så mycket gruppdeltagande i ett japanskt företag att individuellt ansvar upphör att existera.”⁶⁴ En förklaring till den starka kollektivismen finns i synen på människor som Japans enda naturresurs.⁶⁵

Hofstede resonerar även kring hur sämre prestationer lyfts fram i kollektivistiska respektive individualistiska samhällen och menar att en avgörande skillnad är att individen måste stå till svars inför gruppen i ett kollektivistiskt samhälle. Att göra en medelmåttig prestation finns inte som ett alternativ för en japan då det skulle gå ut över det kollektiva resultatet och individen skulle känna skam över att ha tappat ansiktet. Grupptricket och ansvarskänslan inför varandra utgör en stor motivationsfaktor i Japan som måste ersättas med en annan i ett individualistiskt land där, menar Hofstede, individen tar konsekvenserna för sina handlingar.⁶⁶

Hofstede menar att människans kulturella skillnader grundar sig i de olika bakgrunder och arv de fostrats in i och formats av.⁶⁷ Att kollektivet har en så framträdande roll i Japan går att förklara med så väl religion som geografiska förutsättningar. Den geografiska och fysiska tätheten i landet gör dem inte främmande för att arbeta nära andra människor.⁶⁸ *Konfucianismen*, det japanska religiösa arvet, fokuserar på ett gemensamt arbete för allmänhetens och kollektivets bästa, och har av många stora företag antagits som ideologi och norm. Att nå nationella mål ligger i statens, företagets och den stora gruppens intresse och arbetare motiveras att arbeta hårdare eftersom de inte bara gör det för företaget utan för hela landet. Det framhävs tydligt i litteraturen att framgångar i japanska företag måste ses ur samhällets perspektiv: ”The company’s work is seen as contributing to the glory and prosperity

⁶⁰ Hofstede, Geert & Hofstede, Geert Jan (2005) *Organisationer och kulturer* s. 113 f

⁶¹ Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2007) *Management control systems: performance measurement, evaluation, and incentives* s. 85

⁶² Bjerke, Björn (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer* s. 173

⁶³ Moberg, Pia & Danielsson, Karin (1994) *Etikett och kommunikation – att överleva i Japan* s. 53

⁶⁴ Bjerke, Björn (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer* s. 165

⁶⁵ *ibid.* s. 166

⁶⁶ Hofstede, Geert & Hofstede, Geert Jan (2005) *Organisationer och kulturer* s. 103

⁶⁷ *ibid.* s. 16

⁶⁸ Bjerke, Björn (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer* s. 167

of Japan.”⁶⁹ Detta leder till ett naturligt samarbete mellan arbetsgivare och arbetstagare då allas framgång är nära kopplad till varandra.

4.1.2 Hierarki

Trots att japaner framhäver gruppens betydelse samt samhörighet och konsensus är den hierarkiska strukturen väl bevarad i såväl samhället som inom företagen. Position och status spelar en stor roll i Japan och högre uppsatta personer förväntar sig respekt från de underställda.⁷⁰ Hofstede poängterar att ett lands maktdistans, som låg eller hög, inte bara beror på förekomsten utav klasskillnader i ett samhälle eller på en arbetsplats, utan även på acceptansen av dessa.⁷¹ Konfucianismen lägger inte bara vikt på att arbete ska utföras till allas nytta, utan betonar även godkännandet av hierarki och menar att samhället är uppbyggt på ojämlika relationer mellan människor. Detta gäller inte bara på arbetsplatsen utan även i familjrelationen där yngre ses som underställda de äldre.⁷² Den starka hierarkin som råder på arbetsplatsen sätter chefen i en tydligt auktoritär position som ledare för gruppen och de japanska arbetarna förväntar sig att denne ska vägleda deras arbete. Att ta egna initiativ utan att ha fått dem godkända av högre uppsatta och gruppen förväntas inte. Människor i länder med hög maktdistans känner ett behov av att bli styrda, vilket i Japan kan innebära såväl styrning från chefen som från grupptricket. Hofstede resonerar även kring att människor i asiatiska länder tenderar att acceptera att bli styrda så länge detta görs med en känsla av förpliktelse till de anställda.⁷³ Att Hofstede gör en lyckad exemplifiering av sitt resonemang med Japan kan bero på att det japanska samhället accepterar statuskillnader samtidigt som de strävar efter konsensus. Trots att det i slutändan är ledaren som bestämmer anses det viktigt att denne gör det efter ett övervägande med andra. Samme forskare gör även en koppling mellan en hög maktdistans och kollektivism i samhället och menar att samhällen som kantas av ett starkt beroendeförhållande till andra, så som kollektivistiska, också har en större benägenhet att behöva ledning av en maktfigur.⁷⁴ Japan placeras, vilket vi ifrågasätter, i mitten på indexet av Hofstede.⁷⁵ Vi menar, med grund i ovanstående resonemang, att Japan bör betraktas som ett land med högre maktdistans än Hofstede vill tilldela dem. Bjerke hävdar samtidigt att Japans kombinerad av en feodal bakgrund och en modern medverkan är anledningen till Hofstedes placering av Japan på mitten av skalan.⁷⁶

Att nå konsensus och skapa delaktighet är en stor och viktig del i det japanska samhället. Trots att japanska arbetare uppmuntras delta i förbättringsarbete är det japanska folket rädda för att stöta sig med gruppen och personer på högre positioner. Att undvika konflikter, och slippa att tappa ansiktet, är av stor vikt inom det japanska företagandet.⁷⁷ Hofstede menar att en utbredd konflikträdsla i en kultur är karaktäristiskt för såväl kollektivistiska länder som samhällen med hög maktdistans. I kollektivistiska länder är det viktigt att bevara harmonin och samspelet mellan individer och grupper, precis som i Japan, varför det anses vara extra viktigt att undvika konflikter.

⁶⁹ Kodansha International Ltd. (1995) *Japan – Profile of a nation* s. 137

⁷⁰ Bjerke, Björn (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer* s. 165

⁷¹ Hofstede, Geert & Hofstede, Geert Jan (2005) *Organisationer och kulturer* s. 54

⁷² *ibid.* s. 77 ff

⁷³ *ibid.* s. 78

⁷⁴ *ibid.* s. 96

⁷⁵ *ibid.* s. 56 f

⁷⁶ Bjerke, Björn (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer* s. 165

⁷⁷ *ibid.* s. 171 f

Senioritet är ett väl använt begrepp i det japanska samhället. Att äldre människor ska respekteras är återkommande även inom arbetslivet där ålder och lojalitet till företaget premieras. Befordringar, status och löner baseras på senioritet, vilket medför att prestationer inte belönas i första hand.⁷⁸ Möjligheter för avancemang inom företaget ökar med åren och förväntas korrelera med den anställdes ökade kunskaper.⁷⁹ Hur högt en person klättrar på karriärstegen baseras således inte på prestation utan på ålder och erfarenhet.⁸⁰ Detta innebär dock en minskad möjlighet för rörlighet bland de anställda, då ett byte av arbete innebär att personen hamnar längst ner i hierarkin med minskade löner som följd.⁸¹

Den klara acceptansen av maktdistansen, inom både vardagslivet och arbetet, och de fördelar som kommer med en ökad respekt och status medför att strävandet efter en högre position är stor hos det japanska folket. Målet hos många japanska arbetare är därför att i framtiden inta chefspositioner.⁸² En högre position borde innebära en ökad årsinkomst, vilket kan väga upp den ökade arbetsbördan.

4.1.3 Livstidsanställning

Stort inom det japanska företagandet är användningen av livstidsanställningar, ett anställningssystem som uppmuntrar och premierar lojalitet till arbetsgivaren. Lojalitet är en grundpelare i ett kollektivistiskt samhälle och genom att belöna denna skapas en länk och en, i Japans fall, eftersträvansvärd samhörighet mellan arbetsgivare och arbetstagare. Grunden till de japanska livstidsanställningarna kommer från industrialiseringen som ägde rum från 1945, vilken krävde en stor tillgänglighet av arbetskraft.⁸³ Bjerke menar att arvet från de tidigare utbredda japanska klanerna, som än idag påverkar utformningen av kulturen, har möjliggjort användandet av dessa i Japan.⁸⁴

Hofstede menar att det japanska folket är starkt osäkerhetsundvikande och behovet av struktur och trygghet kan antas varit en viktig bidragande faktor till varför livstidsanställningssystemet fungerat i Japan.⁸⁵ ”Det hela handlar om en djupt inrotad anställningstrygghet.”⁸⁶ Att anställningsformen innebär att livet blir inrutat och bundet till företagets nätverk, och de individuella möjligheterna begränsas, är priset japanerna har valt att betala för den ökade tryggheten.⁸⁷ Hofstede menar att människor i osäkerhetsundvikande länder tenderar att behålla samma jobb under långa perioder just för trygghetens skull, något som i Japans fall görs än mer fördelaktigt i och med att belöningar baseras på lojalitet.⁸⁸ Det senioritetsbaserade befordringssystemet förstärker användbarheten av livstidsanställningar då de anställda är medvetna om att ju längre de stannar i ett företag desto bättre och säkrare är framtidsutsikterna. Det rådande långtidsperspektivet och den kollektivets centrala roll är en annan bidragande faktor då förhållanden på arbetsplatsen baseras på känslomässiga band i form av en långvarig

⁷⁸ Bjerke, Björn (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer* s. 178

⁷⁹ Jackson, Terence (2002) *International HRM - A Cross-Cultural Approach* s. 115

⁸⁰ Moberg, Pia & Danielsson, Karin (1994) *Etikett och kommunikation – att överleva i Japan* s. 51

⁸¹ Sandkull, Bengt & Johansson, Jan (2000) *Från Taylor till Toyota* s. 113

⁸² Moberg, Pia & Danielsson, Karin (1994) *Etikett och kommunikation – att överleva i Japan* s. 50

⁸³ Kodansha International Ltd. (1995) *Japan – Profile of a nation* s. 153

⁸⁴ Bjerke, Björn (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer* s. 177 ff

⁸⁵ Hofstede, Geert & Hofstede, Geert Jan (2005) *Organisationer och kulturer* s. 183

⁸⁶ Moberg, Pia & Danielsson, Karin (1994) *Etikett och kommunikation – att överleva i Japan* s. 50

⁸⁷ *ibid.* s. 49

⁸⁸ Hofstede, Geert & Hofstede, Geert Jan (2005) *Organisationer och kulturer* s. 205

kamratanda och familjerelation som anställda inte bryter hur lätt som helst.⁸⁹ För att undvika slentrianarbete arbetar japanska företag med en intern uppgiftsrotation som ska motsvara en västerländsk anställds sökande efter stimulans på en ny arbetsplats.⁹⁰

De japanska anställda ses som en investering och vårdas därmed väl på arbetsplatsen, detta kombinerat med trygghet och ökade förmåner ju längre en anställd är verksam, kan antas bidra till viljan att stanna i ett företag livet ut. I väst ses arbete ofta som ett nödvändigt ont, ett verktyg för att kunna leva sitt önskvärda liv. Japanerna, å andra sidan, lever för att arbeta. Uppdelningen i arbetet som medlet eller målet är av avgörande betydelse för huruvida ett land är maskulint eller feminint enligt Hofstede. Att pengar och status värderas högre än fritid, som är fallet i Japan, är typiskt för maskulina samhällen.⁹¹ Att det kollektiva Japan värderar arbetstagarnas lojalitet högt, och belönar för denna, kan jämföras med synen på arbetskraft i Europa och USA där anställning mer ses som ett utbytbar kontrakt om köp av arbetskraft.⁹² Resonemanget förstärks av Hofstede som menar att i individualistiska samhällen ses relationen mellan en chef och en anställd som en affärstransaktion.⁹³

Genom att binda upp de anställda kan japanska företags risker anses delas relativt lika mellan anställd och ledning vilket indirekt kan kopplas till landets höga osäkerhetsundvikande. Att japaner är mer villiga att dela risken med sitt företag än anställda i väst kan kopplas till flera kulturella aspekter. Mentaliteten som råder i Japan kan förklara varför de anställda är villiga att dela risken med företaget. Då de ser de sitt arbete som sin familj blir det en självklarhet att även stödja företagets upp- och nedgångar. Även långsiktigheten spelar en roll då livstidsanställningar och befordringssystem baserade på senioritet förstärker samhörigheten på arbetsplatsen och gör det ännu mer självklart att risker ska delas lika av alla på jobbet. Att gruppen backar upp varandra gör att risktagandet är större.

Idag ses dock inte livstidsanställning som en lika stor framgång för många företag, till skillnad från den succé den sågs som när Japan befann sig i ekonomisk tillväxt på 1980-talet.⁹⁴ Moberg & Danielsson menar att Japans yngre generation i större utsträckning påverkas av västerländska förhållanden än deras föregångare. Lojalitet till arbetsgivaren anses därför inte vara lika relevant nu som då och byte av arbete ses inte som lika riskfyllt.⁹⁵ Bjerke påpekar även att tankar på individualism sprids i landet i allt större utsträckning. Samtidigt menar samme författare att japaner ogärna öppnar sin kultur för mycket mot omvärlden då de är rädda att utländska influenser skulle vara ett hot mot deras starkt kulturbundna identitet.⁹⁶

4.1.4 Erkännande och skam

Litteratur inom belöningsområdet skriver om hur olika incitament kan användas för att motivera anställda inom ett företag. I allmänhet talas det om monetära och icke-monetära belöningar, och användningen av dessa är väl spridd.⁹⁷ Trots att en japan gärna ser en ökad

⁸⁹ Kodansha International Ltd. (1995) *Japan – Profile of a nation* s. 137

⁹⁰ Moberg, Pia & Danielsson, Karin (1994) *Etikett och kommunikation – att överleva i Japan* s. 51

⁹¹ Hofstede, Geert & Hofstede, Geert Jan (2005) *Organisationer och kulturer* s. 161

⁹² Sandkull, Bengt & Johansson, Jan (2000) *Från Taylor till Toyota* s. 116

⁹³ Hofstede, Geert & Hofstede, Geert Jan (2005) *Organisationer och kulturer* s. 113

⁹⁴ Bjerke, Björn (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer* s. 179 ff

⁹⁵ Moberg, Pia & Danielsson, Karin (1994) *Etikett och kommunikation – att överleva i Japan* s. 51

⁹⁶ Bjerke, Björn (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer* s. 155 ff

⁹⁷ Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2007) *Management control systems: performance measurement, evaluation, and incentives* s. 393 ff

inkomst som en effekt av en befordring är det snarare chansen till erkännande eller risken för att ställas utanför gruppen som motiverar ett agerande. Maskulina samhällen prioriterar som nämnt pengar och status framför fritid men sägs även, av Hofstede, motiveras av ett erkännande av prestationer.⁹⁸ Att göra sin chef nöjd och få uppskattning är för en japan belöning i sig, medan en uttryckt besvikelse ses som en bestraffning.⁹⁹ Hofstede talar om prestations- och välfärdssamhällen och menar att i ett maskulint samhälle, så som Japan, ligger vikten snarare på att uppmärksamma och sträva efter bra prestationer än att bygga upp en fungerande välfärd.¹⁰⁰ Att ett erkännande är viktigare än monetär belöning har således delvis grund i en strävan efter uppskattning från gruppen. Den anställde ska känna att dennes prestation har gjort nytta för helheten, och människor runt omkring ska gärna upplysas om det. Då Japan, som tidigare diskuterats, anses vara ett maskulint samhälle med behov av en auktoritär ledare blir ett erkännande från denne eftersträvansvärt och kan anses vara en återkommande motivationsfaktor.

Motsatsen till erkännandet för en bra prestation är för en japan uppmärksammandet av en dåligt genomförd prestation. Att lyftas ut från gruppen och få känna skam för den dåliga prestationen, att tappa ansikte, är något japaner vill undvika i största möjliga utsträckning. Japaner som stöter på svårigheter i arbetslivet försöker istället, så gått det går, att undvika hinder och, likt en krigares mentalitet, attackera problemet. Reträtt eller kapitulation betydde en oerhörd skam för krigare och detta har förts vidare till de anställdas agerande.¹⁰¹

⁹⁸ Hofstede, Geert & Hofstede, Geert Jan (2005) *Organisationer och kulturer* s. 132

⁹⁹ Bjerke, Björn (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer* s. 173

¹⁰⁰ Hofstede, Geert & Hofstede, Geert Jan (2005) *Organisationer och kulturer* s. 162

¹⁰¹ Bjerke, Björn (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer* s. 155

5. DISKUSSION KRING KULTURENS PÅVERKAN PÅ MOTIVATIONSFAKTORER

I det första av två analyskapitel sätts Japan och dess centrala kulturella drag i relation till de motivationsteorier som redovisats för i kapitel tre. Genom att se på Japan ur detta perspektiv vill vi förklara och motivera vilka motivationsfaktorer vi anser vara dominerande i landet. Vi avser att i detta kapitel ytterligare besvara den första av våra två delar i frågeställningen. I en sista del i kapitlet motiverar vi varför vi anser att McClellands Achievement Motivation Theory är bäst lämpad som grund för en analys av hur de japanska arbetssätten är knutna till den japanska kulturen.

5.1 Motivationsteorierna

Japan klassificeras av Hofstede som ett maskulint, kollektivistiskt samhälle, med en befolkning som gärna undviker osäkerhet och samtidigt har en relativt hög maktjävla. Detta innebär bland annat att många japaner lever för arbetet samt att gruppen är den främsta utgångspunkten såväl på arbetsplatsen som i vardagen. Vidare så innebär osäkerhetsundvikandet en strävan efter trygghet i vardagen samtidigt som maktjävln medför ett behov av en auktoritär chef och tydlig ledning. Hofstede menar att det är sådana särdrag inom en kultur som skiljer människor åt. Vi kan således dra slutsatsen att en japan motiveras av andra faktorer än en person från en annan kultur.

Trots att motivationsteorierna ofta visar tydliga drag på vilka kulturella bakgrunder de arbetats fram i kan de vara användbara vid studier av människor från andra kulturer, och då även den japanske arbetaren. Motivationsteorierna kan tydliggöra för betraktaren vilka karaktärsdrag som redan finns hos de anställda och vilka som behöver lyftas fram och uppmuntras på andra sätt. Det kan, ur ett ekonomiskt perspektiv, vara fördelaktigt att i första hand försöka basera idéer och tankar kring nya arbetssätt på redan inneboende motivationsdrag. Detta kan dock försvåra spridningen av arbetssätten till människor i andra kulturer vilka kan tänkas motiveras av andra faktorer.

5.1.1 Inre och yttre motivation

Grunden till motivationsteorierna ligger i ett försök att kartlägga vilka faktorer som kan anses vara inneboende hos en grupp människor eller en individ. För Japans del kan en stor del av de japanska arbetarnas drivkraft förklaras genom att koppla deras inre motivation, intrinsisk, till en vilja att göra bra ifrån sig. Denna inre vilja att prestera, som härstammar från det kulturella arvet, är typisk för en maskulin kultur.¹⁰² Det kan antas att den inre motivationen förstärks av tanken att arbetet sker för landet och det bästa för kollektivet. De delar som inte ligger inneboende hos arbetaren måste uppmuntras på andra sätt, vilket ofta sker genom belöningar eller bestraffningar. I Japans fall förstärks den inre viljan att prestera av yttre motivationsfaktorer så som uppskattning och erkännande från andra. Detta kan kopplas till japaners vilja att prestera bra inför chefer och grupp samt att inte vilja tappa ansikte eller känna skam. Ett försök att kategorisera japanens motivation i inre och yttre motivationsfaktorer kan

¹⁰² Hofstede, Geert & Hofstede, Geert Jan (2005) *Organisationer och kulturer* s. 161 f

vara mer användbart än att använda sig av McGregor då inre och yttre motivation utgår från en uppdelning av faktorer och inte ett antingen-eller-scenario vilket är det X- och Y-teorin är tänkt att göra. Teorin kring inre och yttre motivationsfaktorer tydliggör enkelt hur, och med vilka medel, en japan bör belönas eller bestraffas och vad som redan finns inarbetat i kulturen. En sådan kategorisering kan vara ett användbart hjälpmedel för en ökad förståelse för varför den japanska företagskulturen är utformad som den är.

5.1.2 McGregors X- och Y-teori

Även McGregors X och Y teori kan användas för att förklara vad som motiverar en anställd i en arbetssituation. X-teorin har en pessimistisk inställning till människan och menar att denne måste motiveras till arbete genom kontroll och bestraffning vilket i återkommande i länder med hög maktdistans. Y-teorin däremot menar att arbete är något naturligt för människor och att de drivs av en vilja att arbeta.¹⁰³ Trots att McGregor såg de båda som varandras motsatser, är en japansk arbetare något av en kombination av de båda. Japanska arbetare håller hårt på den hierarkiska strukturen på såväl arbetsplatsen som i samhället i stort. Att misslyckas och då tappa ansikte genom bestraffningar, ofta i form av ett uteblivet erkännande från chefen, får japanerna att arbeta hårt och lojalt. De kan således, i enlighet med X-teorin, antas motiveras av tanken på bestraffning. Samtidigt sätter det japanska folket den egna gruppen och samhället i första rummet, ett specifikt särdrag för ett kollektivistiskt samhälle. De ser arbetet som ett kall, sin familj och sitt allt. Att arbeta ska inte, i första hand, förbättra situationen för individen utan förändra landet som helhet. Att gå till jobbet för att arbeta för sitt land är en filosofi som kan tänkas motivera många att arbeta hårt. Solidariteten med medbefolkningen och den inneboende viljan att arbeta hårt visar tydligt att även faktorer i Y-teorin kan tillämpas på den japanska befolkningen. Det är snarare sociala krafter som driver den anställde att prestera än ekonomiska incitament. Att det japanska folket passar in under såväl X som Y människor visar tydligt att McGregors teori är utformad efter hur denne uppfattar människans motivation. Detta bör, i enlighet med Hofstede, bero på att McGregor är färgad av sin kultur och sitt ursprung och har baserat sin teori på de människor denne stött på i sin västerländska studie.¹⁰⁴ Det kan därför anses vara onödigt, eller svårt, för västerländska företag att utvärdera och försöka förstå de japanska arbetarna och vad som driver dessa utifrån McGregors teori. Dock tydliggör denna att kulturskillnaderna är stora och att det medför svårigheter och problem att betrakta och försöka imitera de japanska arbetssätten med bakgrund i ett västerländskt perspektiv.

5.1.3 McClellands Achievement Motivation Theory

McClelland hävdar att behov av makt, samhörighet och prestation motiverar vid olika tidpunkter och beror på personen och dennes specifika behov vid ett visst tillfälle.¹⁰⁵ Att japaner motiveras av makt kan vid första anblicken inte anses vara relevant då de mer eftersträvar samstämmighet och konsensus. Men skenet kan bedra. Japan är en kultur som sedan långt tillbaka har lagt stor vikt vid en bibehållning av den hierarkiska strukturen i samhället. Detta innebär också en strävan efter att någon gång i livet bli chef och således åtnjuta den status, makt och ökad inkomst som det ger. Status inger respekt och ett erkännande att man har lyckats. I ett land där maktdistansen är hög har således chefen en hög position och

¹⁰³ Eriksson-Zetterquist Ulla., Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2005) *Organisation och organisering* s. 134

¹⁰⁴ Hofstede, Geert & Hofstede, Geert Jan (2005) *Organisationer och kulturer* s. 282 f

¹⁰⁵ Eriksson-Zetterquist Ulla., Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2005) *Organisation och organisering* s. 137

status vilket ökar förståelsen för varför många japaner någon gång vill nå denna attraktiva ställning. Då den hierarkiska strukturen är så påtaglig samtidigt som gruppen är central i Japan, en kombination av maktdistans och kollektivism, blir ett erkännande från en högre grupp motiverande och inger hopp om att i framtiden tillhöra denna. Behovet av makt är således en motivationsparameter som är tillämplig även på japanska anställda.

Den andra parametern, behov av samhörighet, kan vid första blicken lättare kopplas till Japan och dess kultur som är präglad av ett konsensussträvande. Det kollektivistiska tänkandet och en utbredd konflikträdsla i landet kan vidare tänkas bidra till behovet att öka samhörigheten. Harmoni, eller *wa* som det benämns i Japan, är ett tillstånd som eftersträvas på de flesta arbetsplatserna. För att uppnå detta söks samhörighet och konsensus mellan olika nivåer samt ett undvikande av konflikter och tvister.

Med den sista parametern, behov av prestation, kan en tydlig parallell dras dels till japaners inre drivkraft att prestera bra för landets och helhetens bästa samt ett ständigt närvarande behov av erkännande från andra. Det inre behovet av att arbeta och prestera bra är enligt Hofstede typiskt för en maskulin kultur, det är snarare ett skapande av ett prestationssamhälle än ett välfärdssamhälle.¹⁰⁶

McClellands parametrar hjälper oss att förstå hur olika behov motiveras i olika situationer och trots att teorin går ut på att motivation är något individuellt ses tydliga tecken på att kulturen påverkar utsträckningen av de olika parametrarna. Vi anser, efter ovanstående resonemang, att McClellands parametrar ger en tydlig förklaring till hur japaner motiveras. Det är tydligt att japaner motiveras av faktorer som kan klassificeras under såväl samhörighet och makt som av prestation, vilket visar att McClellands teori är applicerbar på andra kulturer än hans egen.

5.1.4 Herzbergs tvåfaktorsteori

För att få en bättre koppling mellan arbetslivet och motivationsteorier kan Herzbergs teorier vara relevanta. Herzbergs hygienfaktorer utgörs av de grundläggande förhållandena på arbetsplatsen som måste uppfyllas för att anställda ska känna sig tillfredsställda. Hans motivationsfaktorer utgörs däremot av möjligheter att göra bra ifrån sig på arbetsplatsen, avancera i sin karriär och erkännas för sina prestationer, typiska drag för ett prestationssamhälle och en maskulin kultur.¹⁰⁷ Än en gång kan vi dra slutsatsen att japaner motiveras av att erkännas för sina prestationer, främst då av gruppen eftersom grupporienteringen är så stark i landet, samt av en vilja att göra bra ifrån sig. Trots att avancemang i karriärväg är eftersträvansvärt är det något japaner måste vänta länge på då befordringar oftast baseras på ålder och verksamhetstid i företaget, ett senioritetssystem som är ovanligt i västvärlden men som kan antas accepteras i Japan. Just möjligheten till befordringar kan, till skillnad från länder i väst, inte antas vara motiverande då sannolikheten att prestationer och hårt arbete leder till befordringar eller ökad status inte är så stor. Det som kan antas motivera en japan är istället att behålla sin position, status quo, istället för en degradering med lägre lön som följd, vilket ett byte av arbete skulle innebära.

¹⁰⁶ Hofstede, Geert & Hofstede, Geert Jan (2005) *Organisationer och kulturer* s. 161 f

¹⁰⁷ Eriksson-Zetterquist Ulla., Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2005) *Organisation och organisering* s. 135

5.2 Sammanfattning

De fyra ovanstående motivationsteorierna kan alla på sitt eget sätt bidra till en kartläggning av hur en japan motiveras. McGregors X- och Y-teori visar, om inte annat, att kulturskillnaderna mellan dennes egen kultur och den japanska är så pass stora att en generalisering av japanen, utifrån McGregors antaganden, som X- eller Y-människa är omöjliga att göra. Att kategorisera japanens motivation enligt inre och yttre eller hygien- eller motivationsfaktor kan även det förklara vad japanen själv motiveras av och vad som behöver kompletteras på annat sätt. Vi kommer dock i vår fortsatta analys utgå från de tre parametrarna i McClellands Achievement Motivation Theory. Japans speciella och utmärkande kulturella drag kan enkelt sammanfattas och kategoriseras in under forskarens tre parametrar. Vi anser att de tre dimensionerna är viktiga i det japanska samhället och kan, vilket vi ska visa, bidra till en ökad förståelse för hur Japans kultur är central för arbetssättens funktion.

6. JAPANSKA ARBETSSÄTT

För att förstå varför det kan uppstå problem vid en implementering av japanska arbetssätt i en annan kultur krävs en förståelse för de specifika delar arbetssätten bygger på. I detta sjätte kapitel beskrivs först grundläggande bakgrund och tankar kring tre framgångsrika japanska arbetssätt. I nästa del ges en övergripande beskrivning av återkommande drag i dessa tre.

6.1 Bakgrund

Japanska arbetssätt har, trots dess enkla karaktär, möjliggjort en expansion av japanska produkter på världsmarknaden. Samtidigt har Japan lyfts fram som en framgångssaga då deras grundläggande arbetsmetoder och få tekniska innovationer lyckades med det väst inte kunde, uppnå hög kvalitet och ökad effektivitet till ett lågt pris. De enkla arbetssätten har ständigt haft gruppen i fokus och ökad effektivitet har ansetts vara gruppens ansvar. Framsteg och utveckling anses bara kunna uppnås genom samarbete inom företaget.¹⁰⁸ För att närmare förstå de japanska arbetssätt och varför de inte kan antas uppnå de förväntade framgångar i väst som de har uppnått i Japan, behövs en kortare redogörelse för deras innebörd.

6.2 Arbetssätt

Det är framförallt tre arbetssätt som varit återkommande för de japanska storföretagen, *processororientering*, *kaizen* och *lean production*. Till skillnad från hos många västerländska företag ligger fokus i Japan snarare på processen fram till målet än att använda sig av mål- eller resultatorienterade utvärderingssätt hos de japanska företagen. Processororientering definieras som; ”Ett organisatoriskt tillstånd som utmärks av fokusering på processer som en helhet, snarare än fokus på de enskilda arbetsmomenten var för sig.”¹⁰⁹ Ett tydligt tecken på detta är att beslutsfattandet i flertalet japanska företag är, till ytan, en grupprocess.¹¹⁰ Målet är att nå konsensus inom gruppen samt öka engagemanget och deltagandet hos de anställda i beslutsprocessen. De slutgiltiga besluten tas dock på högsta nivå och processen kan, på grund av det omfattande deltagandet, vara lång och utdragen.¹¹¹

En återkommande drag inom japanskt företagande är en fokusering på att alltid arbeta för att förbättra produktionen och effektiviteten. Detta gör att de japanska arbetssätten är utformade i detalj för att på bästa sätt undvika onödiga rörelser och onödigt spill av tid. Att tid är pengar är ett välkänt faktum i många japanska företag.¹¹² Med detta i åtanke är uppkomsten och genomslaget av kaizen, ständiga förbättringar, på 1980-talet inte svår att förstå. Kaizen innebär att medarbetarna steg för steg föreslår och genomför små förbättringar av produktionsprocessen, de anställda uppmuntras att komma med idéer och en gemensam strävan efter små förbättringar är normen. De fem kärnvärderingarna inom kaizen sägs vara teamwork, disciplin och förbättrad moral hos de anställda samt ständiga förbättringar via

¹⁰⁸ Jackson, Terence (2002) *International HRM - A Cross-Cultural Approach* s. 112

¹⁰⁹ Nilsson, Göran (2003) *Processororientering och styrning: regler, mål eller värderingar?* s. 22

¹¹⁰ Bjerke, Björn (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer* s. 181 ff

¹¹¹ Jackson, Terence (2002) *International HRM - A Cross-Cultural Approach* s. 113

¹¹² Bjerke, Björn (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer* s. 166 ff

kvalitetscirklar.¹¹³ Metoden har inte på något sätt varit banbrytande men att involvera medarbetarna i processen blir ett sätt att så väl ta till vara på all kunskap inom företaget som ett sätt att förstärka gruppgemenskapen samtidigt som produktiviteten gynnas.¹¹⁴

Ett av de nyare japanska arbetssätten är lean production. Arbetssättet innebär att företag i stor utsträckning minskar sina lagerkostnader och antalet produkter i arbete i en strävan efter att öka produktiviteten och minska onödigt spill, helt i enlighet med den japanska företagsnormen.¹¹⁵ Även inom lean production ligger vikten på att se arbetsprocessen som en helhet, från idé till färdig produkt, istället för att försöka effektivisera varje moment för sig. Genom att alltid leta efter förbättringar och reflektera över processen är tanken att organisationen ska lära sig för framtiden, alla alternativ ska övervägas för att sedan hitta den bästa lösningen. Alternativen bearbetas i kollektivet och konsensussträvandet är framträdande. ”In short, lean thinking is lean because it provides a way to do more and more with less and less – less human effort, less equipment, less time and less space – while coming closer and closer to providing customers with exactly what they want.”¹¹⁶

Ur lean production har *just-in-time* arbetats fram. Försök till imitering av just-in-timesättet har varit många i väst, med spridda resultat. Amerikanska Dell är ett företag som lyckats bra med att ta vara på fördelarna med arbetssättet som innebär att delar till en produkt inte levereras till det löpande bandet innan de ska monteras. Det företagen vill uppnå är minskad kapitalbindning via minskade lagerkvantiteter. För att kunna utnyttja just-in-timetanken till dess fulla anlades stora produktionsbyar där underleverantörer huserade i närheten av huvudproduktionen. Detta förutsätter återigen ett nära samarbete mellan olika aktörer på marknaden.¹¹⁷

6.3 Arbetssättens gemensamma drag

Trots att de japanska arbetssätten grundar sig på olika förutsättningar och krav förekommer tydliga återkommande drag som förtydligar att arbetssätten i slutändan härstammar från samma land och genom vidareutvecklingar av tidigare etablerade arbetssätt. Då Japan är ett väldigt kulturbundet land är även arbetssätten det, vilket innebär att de gemensamma dragen för metoderna är tydligt influerade av Japans unika kulturella karaktärsdrag.

Ett fokus på ständiga förbättringar av produktionen, kaizen, genomsyrar alla beskrivna arbetssätt. Det är av avgörande betydelse att hela personalstyrkan tar sitt ansvar och arbetar för att förbättra produktionen. Att medarbetarna uppmuntras att delta i processen och att flera olika aktörer är inblandade lägger stora krav på att samarbetet mellan olika nivåer och grupper fungerar, ett återkommande drag i hela den japanska kulturen. Samarbetet sätter även krav på kommunikationen och att denna blir en del av en öppen och direkt dialog. De ständiga förbättringarnas mål är att uppnå bästa kvalitet, något som Japan är världskänt för. Bristen på andra naturresurser än just människan har bidragit till ett ständigt sökande efter de bästa kvalitetsprodukterna och ständiga förbättringar är således ett medel för att nå målet. Utformningen av de japanska arbetssätten har tagit till vara på japanens vilja att arbeta och

¹¹³ http://www.12manage.com/methods_kaizen_sv.html 081221

¹¹⁴ Eriksson-Zetterquist Ulla., Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2005) *Organisation och organisering* s. 63, 141

¹¹⁵ *ibid.* s. 141

¹¹⁶ Womack, James P. & Jones, Daniel T. (1996) *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation* s. 15

¹¹⁷ Eriksson-Zetterquist Ulla., Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2005) *Organisation och organisering* s. 62

prestera. Arbetssätten kräver ett stort engagemang från de anställdas sida, något som inte är svårt att uppnå i Japan och förstärks av förekomsten av livstidsanställningar. Att företag i Japan ser på en anställning som en investering i en långsiktig relation binder ytterligare de anställda till företaget och skapar en stark lojalitet.

De japanska företagen har ett tydligt fokus på helheten, något som kan antas bero på en strävan efter harmoni i samhället. För att uppnå harmoni i japanska företag är konsensus ett eftersträvansvärt läge. Det är relevant att alla får delta och att beslut fattas i samstämmighet. Fokus på helheten yttrar sig i en syn på processen som ett horisontellt flöde där alla delar måste samverka med varandra och anses vara lika viktiga. Den starka kollektivismen och det stora behovet av samhörighet som råder i landet kan tänkas vara en bidragande orsak till uppkomsten av arbetssätt med fokus på helheten. Detta då japaner vill arbeta för att gemensamt förbättra det stora hela.

Det förekommer uppenbara svagheter med de japanska arbetssätten. Dess framgång är helt beroende av att alla anställda drar sitt strå till stacken och de förlitar sig på det japanska folkets vilja att arbeta för landets bästa. Att vara beroende av människans inre motivation för ett lyckat arbete kan skapa svårigheter med styrning och planering ovanifrån. Att kollektivet är det centrala i företagandet medför även svårigheter med att utvärdera och synliggöra individen. Detta borde däremot inte medföra några vidare problem i Japans fall då kollektivet är det centrala. Den individuella prestationen är annars den vanligaste utvärderingspunkten hos västerländska företag. Eriksson-Zetterquist et al. menar att en avsaknad av, för arbetssätten, grundläggande kulturella drag, så som ett fokus på lagarbete och företagslojalitet, har skapat problem för västerländska länder som misslyckats med att höja effektiviteten på samma sätt som Japan: ”Det var med andra ord inte helt enkelt att importera japanska managementmetoder och implementera dem i västvärlden.”¹¹⁸

¹¹⁸ Eriksson-Zetterquist Ulla., Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2005) *Organisation och organisering* s. 62

7. DISKUSSION KRING ARBETSSÄTTEN

Här i det sjunde kapitlet försöker vi besvara den andra av våra två frågor genom att ställa den japanske arbetarens motivationsfaktorer, vilka vi redogjort för i diskussionen i kapitel fem, mot de japanska arbetssätten i kapitel sex. Då vi anser att McClellands tre dimensioner ger en mycket bra bild av den japanske arbetarens motivation är det dessa tre vi utgår från. Genom att relatera motivationsfaktorerna till arbetssättens grundläggande drag vill vi tydliggöra vikten av en förståelse för varför arbetssätten varit framgångsrika i Japan, samtidigt som det ger en bild av grunden till svårigheterna för spridningen av dessa.

7.1 Inledning

Den rådande kulturen i ett land präglar människors syn på livet och vad de vill uppnå med sitt arbete, och således vilka motivationsfaktorer som är lämpligast i ett visst land. De arbetsmetoder som skapats i Japan har utformats med avsikt att motivera japanska arbetare, vilka motiveras av andra faktorer än anställda i väst. För att företag i väst ska kunna använda sig av de framgångsrika japanska arbetsmetoderna med ett optimalt resultat måste de få en ökad förståelse för och anpassa sig till den kultur de skapats och var tänkta att användas i. Hofstede berör denna problematik med sina dimensioner och menar att skillnader i exempelvis osäkerhetsundvikande även skapar skillnader i motivationsfaktorer som även påverkar utformningen av arbetssätten i det aktuella landet.¹¹⁹

Ovan nämnda arbetssätt har utformats under olika perioder i samma land och kultur. Trots olika influenser består de dock av vissa grundläggande gemensamma drag. För det första är fokuset på samarbete och gruppgemenskap utmärkande för de japanska arbetssätten, strävan efter konsensus är ett återkommande inslag. För det andra besitter japaner en stark vilja att prestera såväl för sitt arbete som för sitt land. Denna vilja i samband med livstidsanställningar skapar förutsättningar för lojalitet och engagemang till arbetet som är ovanligt i många västerländska kulturer. För det tredje har de japanska företagen, trots en relativt hög maktdistans och stabil hierarki, för vana att ta vara på de anställdas kunskaper genom att uppmuntra förslag till förbättringar från grupper på alla nivåer. Dessa tre gemensamma drag anser vi vara återkommande specifika motivationsfaktorer hos det japanska folket. Arbetssättens framgång kan enkelt sammanfattas i en mening: framsteg och utveckling anses bara kunna uppnås genom samarbete inom företaget.¹²⁰

Som påvisat i kapitel fem anser vi att McClellands tre motivationsparametrar är de som bäst kategoriserar och förklarar de japanska motivationsfaktorerna. De tydliga japanska motivationsdragen kan på ett tydligt och strukturerat sätt klassificeras inom forskarens parametrar. Genom att utgå från dessa tre kan klara kopplingar göras till de specifika dragen vi anser vara återkommande för de japanska arbetssätten. Hade vi istället använt oss av alla nämnda motivationsteoretiker i detta avsnitt hade det lätt blivit obegripligt. Vi anser att McClelland tillfredställer vårt behov när det gäller utformandet av en diskussion kring japanska arbetssätt.

¹¹⁹ Hofstede, Geert & Hofstede, Geert Jan (2005) *Organisationer och kulturer* s. 202

¹²⁰ Jackson, Terence (2002) *International HRM - A Cross-Cultural Approach* s. 112

7.2 Samhörighet

En stor del av framgången med arbetssätten kan förklaras med att individuella prestationer inte är eftersträvansvärda i Japan, istället är gruppmomenten centrala. Detta till skillnad från ett individualistiskt land där den individuella prestationen premieras, ibland på bekostnad av det kollektiva välbefindandet. I ett så tydligt kollektivistiskt samhälle som Japan är det gruppens arbete som ligger i fokus.¹²¹ Att tillfredsställa gruppen, dra sitt strå till stacken, blir en framstående motivationsfaktor för en japansk medarbetare. Det japanska folket har ett stort behov av att känna samhörighet med varandra, vilket McClelland befäster som en stor motivationsfaktor. Ett viktigt särdrag i den japanska företagskulturen är samarbete, och på arbetsplatsen visas detta genom att förslag ska bearbetas på flera olika nivåer innan ett slutgiltigt beslut fattas.

Japaner vill undvika att tappa ansikte och skapa konfrontationssituationer, och således utmärka sig från gruppen. Den stora konflikträdslan borde underlätta konsensussträvandet och innebära en kortare beslutsprocess, anser vi, på grund av rädslan för att säga emot någon annan och skapa en konfliktsituation. Detta konsensussträvande är, som ovan nämnt, en byggsten i utformandet av de japanska arbetssätten. Det kan antas att japaner motiveras av, vad som på ytan anses vara, ett konsensusbaserat beslut då deras mål att undvika konflikter och fortsätta verka i harmoni har uppnåtts. Att beslut fattas i samförstånd mellan arbetsgivare och arbetstagare ökar chansen för att de organisatoriska och, i detta fall, kollektiva mål kongruerar. Detta anses vara av stor vikt för ett förstärkande och befästande av företagskulturen och ett säkerhetsställande att hela företaget drar mot samma mål. För att arbetssätten ska utformas med företagets intresse i fokus är det relevant med en kongruent företagskultur och att de anställda är medvetna om vad som förväntas av dem.¹²²

Att kollektivet är viktigt och hela företaget ska vara delaktigt i processen visas tydligt genom användandet av kaizen och lean production. För att verksamheten ska bli ”lean” krävs att de anställda reflekterar över och försöker förbättra arbetsprocessen. De små och ständiga förbättringarna ska komma från och genomföras av gruppen. Japanska företag har lagt stor vikt på att kvalitet härstammar från människans färdigheter, varför det är viktigt att ta vara på deras kunskaper genom kvalitetscirklar och andra arbetsmetoder. Att värna om människans färdigheter och uppmuntra användandet av dennes kunskap ger människan en chans att utvecklas som person, något som kan anses vara motiverande med grund i McGregors Y-teori.¹²³ Att de anställda känner sig uppmuntrade och delaktiga i förbättrings- och beslutsarbetet kan, i enlighet med såväl Hawthorne-studien som McClellands samhörighetsbehov, ses som en stor motivationsfaktor. Det ständiga kvalitetssökandet, som härstammar från synen på människan som landets främsta resurs är ytterligare en bidragande faktor till utformandet av framgångsrika arbetssätt. I lean production och just-in-time är samarbetet mycket centralt. Arbetssätten bygger på en nära relation mellan köpare och underleverantör vilket förklarar varför stora produktionsanläggningar lades nära leverantörerna. Användningen av stora produktionsbyar kan antas visa hur det japanska företagandet har hela landets bästa i åtanke, då företagen utnyttjar möjliga synergieffekter i samstämmighet snarare än att se varandra som konkurrenter.

Ett karaktärsdrag för maskulina kulturer i allmänhet, och Japan i synnerhet, är människors syn på arbete som målet i livet snarare än ett medel att nå målet och självförverkligande, något som

¹²¹ Hofstede, Geert & Hofstede Gert Jan (2005) *Organisationer och kulturer* s. 114

¹²² Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2007) *Management control systems: performance measurement, evaluation, and incentives*. s. 221

¹²³ Eriksson-Zetterquist Ulla., Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2005) *Organisation och organisering* s. 134

en stor del av arbetssätten baserats på. Arbetssättens gemensamma drag grundar sig till stor del på japaners inre motivationsfaktorer att arbeta för kollektivet och landet på bekostnad av de individuella intressena. Människor i Japan sätter arbete och en kollektiv välfärd framför fritid vilket möjliggör en situation där arbetet sätts i första rummet, detta till skillnad från i väst där den individuella friheten prioriteras och motiveras.¹²⁴

7.3 Prestation

Uppkomsten av ständiga förbättringar av processen, som återkommer inom lean production och kaizen, kan förklaras med den militära mentaliteten som är inneboende hos det japanska folket. Japaner ger inte upp i första taget utan strävar istället efter lösningar för att komma runt problemen. Att prestera väger tyngre än att kapitulera och ge upp.¹²⁵ Detta visar än en gång att japaner motiveras av att prestera och förbättra den rådande situationen vilket förstärks av McClellands resonemang kring att människan motiveras av behovet att prestera.¹²⁶ Hofstede förstärker ytterligare vårt resonemang då han menar att maskulina kulturer, så som Japan, snarare är prestationssamhällen än välfärdssamhällen. Denna starka vilja att prestera anser vi ha stor betydelse i arbetssättens framgång då de till stor del grundar sig på de japanska arbetarnas villkorslösa lojalitet.

Att se på människan som en investering, vilket är vanligt förekommande i Japan, har lagt grunden för ett fungerande livstidsanställningssystem. Användande av livstidsanställningar har en tydlig koppling till det höga osäkerhetsundvikandet i Japan, då dessa skapar en eftersträvad trygghet och stabil samvaro. För arbetssituationen innebär en tryggad anställning en personalstyrka som är välvilligt inställda till förändringar då deras fortsatta arbete är tryggt. Det kan antas att anställningstryggheten medför ett ökat risktagande samt en villighet att experimentera med olika förbättringsalternativ, det finns ingen rädsla för de små förbättringarna. Vi menar att japaners benägenhet att ta risker även ger större möjligheter till bra prestationer. Den goda inställningen till risk i kombination med ett sökande efter erkännande gör att japaner vågar sträva efter att förbättra sina prestationer.

Det japanska senioritetssystemet är tätt sammankopplat med lojalitet och verksamhetstid vilket möjliggör för livstidsanställningar, ett system som varit nödvändigt för de japanska arbetssätten då de kräver stora mänskliga resurser. Senioritetssystemet lyfter inte fram prestationer, men lojaliteten som den för med sig bidrar till att anställda vill prestera för företagets bästa. Livstidsanställningar är ovanligt i västerländska kulturer, vilket dels kan antas förklaras med ett stabilare socialt stöd, dels med ett mindre behov av osäkerhetsundvikande och trygghet.¹²⁷ Människan i väst, såväl som i Japan, söker efter trygghet. För anställda i väst innebär dock detta, till skillnad från Japan, en mindre riskbenägenhet. Att experimentera och förändra arbetssätt och metoder ses i Japan som en chans till en bättre situation, anställningen är tryggad sedan tidigare, medan en liknande situation i väst blir en risk för de anställda då deras anställning är beroende av företagets direkta välgång. Även den västerländska människans syn på arbete som ett medel för att leva bidrar till ett försvårande av användandet av livstidsanställningar, så väl som brist på lojalitet till företaget och en avsaknad av ett beföringssystem som belönar detta. Individer i väst har ett annat synsätt på arbetet och är inte lika villiga att prioritera företagets och kollektivets bästa framför sitt egna. Detta i kombination

¹²⁴ Hofstede, Geert & Hofstede Gert Jan (2005) *Organisationer och kulturer* s. 89 f

¹²⁵ Bjerke, Björn (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer* s. 155

¹²⁶ Eriksson-Zetterquist Ulla., Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2005) *Organisation och organisering* s. 137

¹²⁷ Hofstede, Geert & Hofstede, Geert Jan (2005) *Organisationer och kulturer* s. 183 f

med en karriärstege och beföringssystem som inte är beroende av lojalitet till företaget utan snarare individuell prestation, vilket underlättar och vissa fall till och med uppmuntrar rörelse mellan branscher och företag, gör att livstidsanställningen blir ett delmoment som är svårimplementerat i väst.¹²⁸

7.4 Makt

Respekten och den ökade status som kommer med ålder och möjlig beföring är en motivationsfaktor som kan tänkas härledas från landets maktdistans. Att öka i samhällsrank innebär ett byte av kollektiv tillhörighet, grupp, som kan medföra fördelar i vardagen. Vårt resonemang är kongruent med McClellands tankar om människans behov av makt, och att detta i viss utsträckning är motiverande och eftersträvansvärt.¹²⁹ I Japan förtydligas detta då många japaners mål är att öka sin status på företaget genom att inta chefspositioner.

De japanska arbetssätten lägger stor vikt på att samarbetet ska fungera och ser på processen som en helhet där alla delar måste samverka. Detta kan dock bidra till en utdragen beslutsprocess då konsensus ska nås i flera grupper på många nivåer. Strategier och slutgiltiga beslut utformas dock på högsta nivån inom japanska företag, vilket visar på den relativt höga maktdistans som Hofstede menar råder i landet. Detta torde inte bidra till problem då ett godkännande av hierarki och auktoritära ledare är allmänt accepterat. Ett annat scenario kan tänkas utspelas i ett land med en lägre maktdistans då beslut tagna på högsta nivå inte accepteras i lika stor utsträckning.

7.5 Sammanfattning och analys

Det är uppenbart att de japanska arbetssätten har tagit fäste på de karaktäristiska drag som är utmärkande för motivation inom den japanska kulturen. Genom att ta en tydlig utgångspunkt i gruppgemenskap, acceptans av en auktoritär ledare och en stark vilja att prestera har arbetssätten anpassats till kulturen och lett landet till stor framgång på världsmarknaden. Den japanska framgångssagan har gjort att andra länder och kulturer försökt ta efter och implementera liknande arbetssätt i sina företag.

Vi menar att de japanska arbetssätten är hårt knutna till den kultur de utformats i och de motivationsfaktorer de utformats efter, vilket borde försvåra dess spridning och användning utanför landets gränser. Ett talande exempel för problematiken med att implementera ett tydligt kulturbundet arbetssätt, som det japanska, tas upp av Eriksson-Zetterquist et al. som menar att olikheter i kultur var den avgörande faktorn till varför kvalitetscirklar inte nådde framgång utanför Japans gränser.¹³⁰ Samma författare menar att de västerländska länderna saknade samhörigheten, att arbeta för allas välgång ansågs inte motiverande, vilket kan få oss att anta, i enlighet med Hofstede, att en implementering av kvalitetscirklar, och andra japanska arbetssätt, hade nått större framgång i mer kollektivistiska länder. Merchant et al. menar även att olika institutionella förutsättningar, hur olika system är utformade i ett visst samhälle, kan ha stor

¹²⁸ Hofstede, Geert & Hofstede Gert Jan (2005) *Organisationer och kulturer* s. 116 f

¹²⁹ Eriksson-Zetterquist Ulla., Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2005) *Organisation och organisering* s. 137

¹³⁰ ibid. s. 62

betydelse för svårigheterna med att implementera ett arbetssätt.¹³¹ De institutionella systemen har formats av en kulturell bakgrund och kan på så sätt förstärka betydelsen av ett kulturellt inflytande på arbetsmetoderna. Bjerke är av en annan åsikt än Eriksson-Zetterquist et al. och Merchant et al. och menar att japanska arbetssätt visst har nått framgång utomlands, kulturella skillnader till trots, och drar därför slutsatsen att de japanska arbetssätten inte är så kulturbundna som vi vill påstå.¹³²

¹³¹ Jansen, Pieter E., Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A (2008) *National differences in incentive compensation practices: The differing roles of financial performance measurement in the United States and the Netherlands* s. 63

¹³² Bjerke, Björn (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer* s. 159

8. SLUTSATSER

I detta sista avsnitt presenteras de slutsatser vi dragit i våra diskussioner. Vi avser att här tydligt besvara de frågor vi ställt i studiens början samt tydliggöra syftet och vikten av att studera den japanska kulturen ur det perspektiv vi tagit. Vi avslutar med att ge förslag till fortsatt forskning på området.

8.1 Inledning

Vår studie har haft för avsikt att undersöka kulturens påverkan på såväl motivationsfaktorer i Japan, som utformandet av de unika arbetssätten. Vi menar att kulturen har varit den ständigt bakomliggande faktorn och orsaken till att en japansk arbetare motiveras som den gör. Det är uppenbart att tydliga kulturella drag, så som kollektivets centrala roll och strävan efter harmoni, spelar stor roll vid en rangordning av en japans behov. Kulturen avspeglas även, via motivationsfaktorerna, i de arbetssätt som varit Japans signum i företagsvärlden. Att arbetssätten är starkt präglade av de japanska kulturella dragen medför svårigheter för västerländska företag att implementera dessa i verksamheten.

Vi avser nedan att sammanfatta och klargöra svaren på våra inledande frågeställningar;

- 1) hur påverkar de japanska kulturella särdragen hur arbetare motiveras, och;
- 2) vad får det kulturella inflytandet, via motivationsfaktorer, för effekter på implementeringen av japanska arbetssätt i andra kulturer.

8.2 Kulturens effekter på motivationen

Det framkommer tydligt att de faktorer som motiverar japanska arbetare är starkt förknippade med de kulturella särdrag som är typiska för landet. Hofstede lyfter fram Japans starka kollektivism och vi menar att ansvaret gentemot gruppen blir en stark motivationsfaktor för det japanska folket. Japanen vill erkännas av sin grupp och undvika att svika dem, tappa ansikte. Det japanska folkets inställning till arbetet som meningen med livet, typiskt för ett maskulint samhälle, beror, anser vi, på en inre vilja att prestera, återigen för helhetens bästa. Den inre viljan gör att japanen inte har ett stort behov av att motiveras av yttre faktorer så som fördelaktiga bonussystem, istället blir ett erkännande från gruppen eller ledaren belöning i sig.

Vi ser trygghet, och strävan efter denne, som ett grundläggande behov, och då en faktor som motiverar alla människor oavsett kultur. Dock kan definitionen och hur en person uppnår denna trygghet variera mellan länder och människor. I så väl Japan som i västerländska länder är trygghet tätt sammankopplat med en säkerställning via en anställning. Skillnaden mellan de två utgörs dock av synen på anställning. I väst säkerställs en anställning via individuella prestationer varför också det blir motiverande att lyfta fram sin egen prestation. I Japan, å andra sidan, tryggas anställningen via livstidsanställningar. Vi menar att livstidsanställningar accepteras då det innebär en säkerställning av tryggheten, något som är önskvärt i ett stort osäkerhetsundvikande land som Japan.

Trots att den individuella prestationen inte är eftersträvarvärd i Japan strävar många japaner efter att nå en högre position på arbetsplatsen och i samhället. Att få ökad respekt, inkomst och

känna tillhörighet till en högre grupp blir motiverande för japanen. En relativt hög maktavstånd, som den i Japan, innebär ett godkännande av den auktoritära ledaren som pekar med hela handen. Att bli en ledare ger en ökad status som kan medföra fördelar som många japaner kan tänkas vilja ta del av. Japanen vet dock att beföring och ökad respekt i första hand handlar om ålder, men det kan antas att väl genomförda prestationer i kombination med ålder blir den avgörande aspekten.

Vi anser att det främsta som skiljer japanska motivationsfaktorer från västerländska är ett fokus på kollektivet framför individen. Trots att japanen på sätt och vis vill förbättra sin egen situation sätter denne gruppen i främsta rummet och motiveras av deras erkännande. Västerländska arbetare kan däremot tänkas ha ett större fokus på sig själva och hur de ska prestera för att förbättra sin och närfamiljens situation. Denna väsentliga skillnad är en avgörande orsak till varför de japanska arbetssätten har svårt att få fäste utanför landets gränser.

8.3 Kulturens och motivationens effekter på arbetssätten

Företag i väst har under många år använt sig av japanska arbetssätt med blandade resultat. De har implementerat metoder och tankesätt i företagskulturer som i många avseenden skiljer sig från den där de skapades. Samuelson hävdar att ett företag, för att uppnå bästa möjliga effektivitet, behöver samverka på tre styrområden; organisationsfrågor, formella styrverktyg och informella styrverktyg. Företagskultur räknas in bland de informella styrverktygen och måste således samverka med de övriga två. Enligt detta resonemang i kombination med en historia som präglat världens länder på olika sätt, borde en metod som utvecklats i ett land ha svårt att få fäste i ett annat. Det torde då innebära effektivitetsproblem för företag i väst som anammat de japanska arbetssätten då kulturskillnaderna är stora och de tre verktygen får svårt att samverka. De japanska arbetsmetoderna är utformade utifrån ett japanskt tankesätt och en japansk kultur som inte bara skiljer sig åt från väst utan även är unik i sig.

Vi kan anta att länder som har liknande placeringar på Hofstedes dimensioner också når större framgång med användning av de japanska arbetssätten. Att många västerländska länder märkbart skiljer sig från Japan på flera av dimensionerna kan vara en bakomliggande förklaring till varför arbetssätten inte borde fungera lika effektivt som i Japan. Vi kan dock anta att de länder i väst som placerar sig nära Japan på en majoritet av dimensionerna även borde nå större framgång med en implementering och användning av japanska arbetssätt. Spanien är ett land som placerad sig relativt nära Japan på flertalet av Hofstedes dimensioner varför också ett japanskt arbetssätt torde fungera bättre här.¹³³

Bjerkes resonemang kring den mindre betydelsen av den japanska kulturens påverkan på arbetssätten är svårt att hålla med om då en fullständig genomgång av Japans kultur och historia ger en bild av ett unikt och annorlunda land framförallt i jämförelse med väst. Vi menar istället, och får medhåll av Hofstede, att kulturella avvikelser förekommer inom samhällen varför det inte är otroligt att specifika företag i vissa länder kan ha en företagskultur som besitter liknande drag som den japanska. Det är dock även viktigt att återigen belysa relevansen av ett lands institutionella faktorer. Olika institutionella system stödjer olika sorters

¹³³ Spanien placerar sig inom ett spann av elva indexpoäng från Japan inom Hofstedes maktavstånd, kollektivism/individualism och osäkerhetsundvikande. Dock klassificeras Spanien som ett feminint, till skillnad från Japans maskulina, samhälle.

verksamhet, varför en implementering av ett specifikt arbetssätt kan vara svår att genomföra i kulturer som har andra institutionella system.

Vi anser att de starka kulturella dragen i de japanska arbetssätten, så som en tydlig grupporientering och en inneboende motivation för hårt arbete och prestation, försvårar spridningen av dessa. Detta då dessa drag är ovanliga i stor utsträckning i flertalet västerländska länder.¹³⁴ Dock är en implementering och lyckad användning inte omöjlig utanför Japans gränser. En förståelse för den specifika kulturen i landet och att framgången av arbetssätten i Japan beror på att metoderna är gjorda för att användas i den kultur de har skapats i är nödvändig för länderna i väst. Vi menar att ett västerländskt företag mycket väl kan lyckas anamma arbetsmetoderna, men det förutsätter att företagets kultur anpassas till och liknar den japanska där metoderna från början arbetades fram. Det kan dock förekomma begränsningar för ett västerländskt företag som lyckats skapa en japansk kultur då den japanska framgången till stor del beror på ett samarbete med faktorer utanför företaget. Ett företag som lyckats bli kollektivistiskt har ändå begränsade möjligheter i ett individualistiskt land, just på grund av bland annat, för ett enskilt företag, opåverkbara institutionella system. Vi är medvetna om såväl svårigheterna med att förändra en befintlig företagskultur, samt det faktum att en kulturell tillhörighet ligger djupt inbäddad i ens grundläggande värderingar vilka är inlärd sedan tidig ålder. Ett företag kan skapa en atmosfär som uppmuntrar samarbete och lojalitet till arbetet, men finns inte dessa värderingar hos de anställda sedan tidigare får förändringarna begränsad effektivitet.

8.4 Avslutande ord

I en tid då informationsspridning och globalisering tar ökat utrymme, och en världsomspännande finanskris precis uppdragats, påverkas Japan återigen av västerländska influenser. Detta trots att Bjerke menar att det japanska folket egentligen inte är mottagliga för utländska influenser då de vill skydda sin identitet. Vi antar dock att de påverkas, vilket tydliggör att vissa drag i de framgångsrika arbetssätten också kan anses vara föråldrade, så som livstidsanställningssystemet och ett belöningsystem baserat på senioritet. Vi ser att detta inte bara inneburit ett problem för användandet av arbetssätten i andra kulturer utan även att det i framtiden kan komma att påverka arbetssätten i Japan. Den nya generationen i Japan har visat tecken på en strävan mot mer individualism vilket onekligen kommer att försvåra användandet av de tydligt kollektivistiska metoderna. Det är dagens unga som blir morgondagens ledare, och risken finns att en utökad strävan efter individualism från deras sida kommer påverka den kollektiva inställningen. Då de nuvarande arbetssätten starkt är präglade av samarbete och kollektivism ifrågasätter vi användandet av japanska framgångsrika arbetssättens i Japan i framtiden.

8.5 Förslag till vidare forskning

Under arbetets gång har vi identifierat intressanta områden som det kan forskas vidare om. På grund av vår aktuella tidsram och uppsatsens omfattning är det svårt att inkludera alla dessa intressanta forskningsområden och fokus har därför snarare legat på att besvara våra

¹³⁴ Det ska dock påminnas om att vi använder oss av en generalisering och gruppering av de västerländska länderna. Avvikelser förekommer definitivt.

frågeställningar. Vi har nedan beskrivit de intressanta områden som det kan forskas vidare kring.

- Forskning kring japanska arbetsätt som har lyckats utanför landets gränser. Det finns exempelvis fler arbetsätt än de nämnda i denna uppsats. Dell är ett klassiskt exempel på ett företag som har lyckats implementera Just-in-Time metoden och skapa en framgångsrik verksamhet utifrån detta. Forskning kring varför det har blivit så kan vara intressant då Dell verkar i en kultur som skiljer sig från Japans.
- Forskning kring hur väst ska lyckas för att framgångsrikt implementera japanska arbetsätt. Uppsatsen blir eventuellt en form av handbok för företag som har tänkt arbeta japanskt i ett land med en annan kultur.
- En uppsats inom samma område fast med illustrationsintervjuer för att få en annan inblick i ämnet.

KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur

Anthony, Robert N. & Young, David W. (2003) *Management Control in Nonprofit Organizations*. Boston, USA: Irwin/McGraw-Hill

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

Eriksson-Zetterquist, Ulla., Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2005) *Organisation och organisering*. Kristianstad: Liber AB

Esaiasson, Peter., et al. (2007) *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts juridik

Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan (2005) *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur

Kodansha International Ltd. (1995) *Japan - Profile of a nation*. Tokyo: Kodansha International

Kono, Toyohiro & Clegg, Stewart R. (1998) *Transformations of corporate culture – experiences of Japanese enterprises*. Berlin, Tyskland: Walter de Gruyter GmbH & Co

Liker, Jeffrey K. (2004) *The Toyota Way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York, USA: McGraw-Hill cop.

Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2007) *Management control systems: performance measurement, evaluation, and incentives*. New York, USA: Prentice Hall

Moberg, Pia & Danielsson, Karin (1994) *Etikett och kommunikation – att överleva i Japan*. Borås: Japco förlag

Nilsson, Göran (2003) *Processorientering och styrning: regler, mål eller värderingar?* Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan (EFI)

Samuelson, Lars A. et al. (2001) *Controllerhandboken*. Stockholm: Industrilitteratur

Sandkull, Bengt & Johansson, Jan (2000) *Från Taylor till Toyota*. Lund: Studentlitteratur

Smither, Robert D. (1998) *The psychology of work and human performance*. USA: Addison Wesley Longman, Inc.

Tachibanaki, Toshiaki (1998) *Who runs Japanese business?* Cheltenham, Storbritannien: Edward Elgar Publishing Limited

Womack, James P. & Jones, Daniel T. (1996) *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. London, Storbritannien: Free Press Business

Vetenskapliga artiklar

Jackson, Terence (2002) *International HRM - A Cross-Cultural Approach*. London, Storbritannien: Sage Publications, Incorporated
<http://site.ebrary.com.ezproxy.ub.gu.se/lib/gubselibrary/Doc?id=10080957> (2008-11-18)

Jansen, Pieter E., Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A (2008) *National differences in incentive compensation practices: The differing roles of financial performance measurement in the United States and the Netherlands*. *Accounting, Organizations and Society* 34 (2009) 58–84

Malmi, Teemu & Brown, David A. (2008) *Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions*. *Management Accounting Research*, volume 19, issue 4, December 2008, pages 287-300, Elsevier Ltd

Internetkällor

12Manage

Management och E-lärande community/portal om management. Online encyklopedi med management modeller, koncept och termer.

Kaizen filosofin

http://www.12manage.com/methods_kaizen_sv.html (2008-12-21)