

HANDELSHÖGSKOLAN I STOKCHOLM
Företagande och Ledning
Examensuppsats, 10 poäng
2008

Konstruktionen av den japanska ledaren

En studie av kvinnans roll i det japanska företaget

Författare: Daniela Coronel (21097)

Handledare: Ingalill Holmberg

Opponenten: Linn Gothall & Johan Karlbom

September 2008

Abstract

Japan is the first industrialized country that is experiencing the threat of a rapidly declining and aging population. This has shifted the focus and the limelight is now on the matter that for a long time has been ignored. That is, the Japanese women's situation in the society. This thesis seeks to point out the relevance of gender in the construction of leadership in order to get a deeper understanding of the Japanese women's situation today.

The study is of a qualitative character with deconstruction as main method. Twelve interviews have been done over a period of several months, most of them in Tokyo. The theoretical framework has its base in the theories of social construction as well as in some feministic theories.

This study shows that different institutions and norms or social constructions limit the women's possibilities of getting a leading position. It shows that leadership is constructed as equal to masculinity and as the opposite of femininity. It is also pointed out here that the Japanese labor market is not built for working mothers and there are several changes that must be put in place for them to be able to start working.

Key words: social construction, leadership, lose face, identity

Ett stort tack till alla underbara japaner som gör denna värld mycket mer intressant.

Tack till:

Anders Wahlin, Michael Eneberg, Anders Pentelius, Yasuko Fujitani, Yutaka Inokoji, Ayumi Manita, Jyunko Tanaka, Hiroko Seto, Kumiko Ueda, Taichi Sakamoto, Nana Suzuki, Mayu Nomura, Anders Folkesson, Martin Fitger och Ingallil Holmberg

För tiden och alla erfarenheter som ni delade med mig.

Innehållsförteckning

1.	Inledning.....	5
1.1	Bakgrund och problemformulering	6
1.2	Syfte.....	7
1.3	Fokus och avgränsningar	7
1.4	Förväntat kunskapsbidrag	8
1.5	Uppsatsens disposition.....	8
2.	Metod	9
2.1	Metodval	9
2.2	Dekonstruktion.....	9
2.3	Vetenskaplig ansats	10
2.3.1	Abduktiv ansats	10
2.3.2	Deskriptivt syfte	10
2.4	Urval	10
2.5	Datainsamling	11
2.6	Studiens tillförlitlighet och kvalitet.....	12
2.6.1	Realibilitet	12
2.6.2	Inre validitet	12
2.6.3	Yttre validitet	13
2.6.4	Källkritik och författarens påverkan på studien.....	13
3.	Teoretiskt ramverk.....	14
3.1	Socialkonstruktionism.....	15
3.2	Ledarskap som social konstruktion	15
3.3	Kön som social konstruktion.....	15
3.4	Panopticismen	16
3.5	Hofstedes dimensioner.....	17
3.6	Japanskt ledarskap.....	18
4.	Konstruktionen av den japanska ledaren.....	20
4.1	Japanernas osynliga fängelse.....	20
4.2	Karriärval vid 6-års ålder	23
4.3	Livstidanställning	28
4.4	Privat vs Offentlig sfär	32
4.5	Riskminimering	37
4.6	Långsiktiga relationer	39
4.7	Det japanska språket.....	41
4.8	Medias påverkan	42
5.	Slutdiskussion	45
5.1	Den japanska ledaren.....	45
5.2	OL – Office Lady.....	46
5.3	Paradoxerna	48
5.4	Japan och de framtida kvinnocheferna	48
5.5	Förslag till framtid forskning.....	50
6.	Källförteckning	52
7.	Appendix 1	55

1. Inledning

Det är svårt att förstå dagens Japan, dess företag och dess ledare utan att först sätta in dem i deras historiska sammanhang. På hundra år har Japan gått från att vara en feodal agrarstat till ett rikt och modernt land och har under vägen genomgått en period av kolonialmakt och aggressiv militärstat (Rossander, 1992). Det japanska kejsardömet förde under århundraden en strängt isolationistisk politik där all kontakt med utlänningar i princip var förbjuden. Fram till 1945 var Japan ett av de mycket få länder som aldrig invaderats av något annat land. Japans krig mot USA framstår inte som ett särskilt bra bevis på klokt ledarskap och när kriget var över hade två atombomber lagt landet i ruiner. Det krossade landet byggde upp sin industri från grunden med ekonomiskt stöd från segermakten och fick en långt modernare produktionsapparat än sin besegrare. Fackorganisationer, universitet och kommuner har med starkt motstånd gjort det svårt för utlänningar att komma in i det japanska samhället (Hayashi, 1988). Det är inte så konstigt att människorna på denna ö pratar ett och samma språk, har en och samma religion och kommer från en och samma etnisk grupp.

Som första industrination står Japan inför problemet med en snabbt minskande och åldrande befolkning. År 2010 väntas en fjärdedel av befolkningen vara över 65 år (Lennartsson Nakamitsu, 2007). Det väcker frågan om Japan, som traditionellt varit avvisande mot invandring, kommer att ha tillräckligt med arbetskraft för att driva världens näst största ekonomi. Minskade inbetalningar från den arbetande befolkningen har redan utsatt pensionssystemet för hårda påfrestningar. Utvecklingen har bidragit till att fästa strålkastarljuset på jämställdhetsproblemet då japanska kvinnor föder allt färre barn som en protest mot svårigheterna att kombinera karriär och äktenskap i ett mansdominerat land. Nya åtgärder har tvingats fram för att stödja barnfamiljerna och underlätta för kvinnorna att stanna kvar på arbetsmarknaden. Men extremt långa arbetsdagar och dåligt anpassade dagstider gör det ändå i stort sett omöjligt för många barnfamiljer att kombinera föräldraskap och karriär.

"Treåringarna på daghem nummer 2 i Naka-Ochiai i Tokyo sjunger födelsedagssånger. Fröken spelar piano och föreståndaren ler. Enda felet är att det händer för sällan. I Japan borde det finnas fler treåringar, fler daghem och fler födelsedagar."

(Petersson, 2006)

1.1 Bakgrund och problemformulering

De senaste åren har barnafödande i Japan minskat kraftigt (fertiliteten bland japanska kvinnor var förra året 1,29 mot 1,77 för svenska kvinnor) och detta i kombination med ökad livslängd (för kvinnor den högsta i världen: 85,3 år mot 82,1 för svenska kvinnor) har lett till ett rekordsnabbt åldrande av befolkningen (Lennartsson Nakamitsu, 2007). Detta har skapat ett stort underskott på yngre yrkesverksamma personer och sätter en rejäl press på landets politiker och företag. Lösningen till detta problem sägs antingen vara en ökad invandring eller att skapa förutsättningar för kvinnor att förena arbete och familj.

Att vara ung kvinna i Japan och sikta på karriär är dock fortfarande ovanligt. En undersökning från 2001 visar att endast 2,2 procent av alla som går chefskurser i japanska företag är kvinnor (Sjöberg, 2004). Dessutom har japanska företag länge anställt kvinnor och män på olika villkor (Lennartsson Nakamitsu, 2007). Männen följer en karriärbana med successivt högre befattningar och regelbundna löneökningar, medans kvinnor endast antas stanna i företaget några få år innan de gifter sig och föder barn.

I det japanska samhället hedras hemmafruar som uppfostrar barnen och sitter hemma och väntar på sina män med middagen klar. Men i detta samhälle där mannen fortfarande förväntar sig full markservice i hemmet är allt färre kvinnor lockade av äktenskap. Nya ekonomiska realiteter och förändrade livsmönster tränger sig på och påverkar kvinnornas inställning till arbete, utbildning, och familj. Idag genomgår allt fler kvinnor kvalificerade universitetsutbildningar och söker sig till mer välbetalda arbeten. Alternativkostnaden för barnafödande, i form av förlorad karriär och arbetsinkomst, upplevs av många kvinnor som alltför hög. Fler kvinnor vänder det traditionella äktenskapet ryggen för att istället satsa på karriären. Det låga barnafödandet är delvis en konsekvens av detta.

Men är det japanska samhället redo att ändra sin traditionella företagskultur för att ge plats till välutbildade kvinnor som vill göra karriär? Många män och även många kvinnor har fortfarande en negativ inställning till ensamstående kvinnor som inte vill ta på sig den traditionella rollen som hemmafru. En grupp japanska män är öppet kritiska mot ensamstående kvinnor som vägrar att inordna sig i den traditionella rollen i hemmet. Den tidigare premiärministern Yoshiro Mori sa i ett tal att den kvinna som inte födde barn heller inte borde få pension:

"Det är besynnerligt att vi ska behöva använda skattepengar för att ta hand om kvinnor, som inte fött ett enda barn, som blir äldre och lever sina liv själviskt"

(Petersson, 2006).

Även om han kritiserades hårt för uttalandet är han inte ensam i landet om uppfattningen. Vissa menar att det skulle behövas en revolution i Japan för att familjeliv och karriär ska gå att kombinera (Petersson, 2006).

Antalet kvinnor med kvalificerade yrken har ökat men många hamnar från början i yrken med begränsade karriärmöjligheter. En tredjedel av de anställda kvinnorna arbetar som sekreterare och kontorsassistenter. Inom den privata sektorn har mindre än en procent av kvinnorna en chefsposition och fortfarande är det få som får gå chefskurser. Situationen i den offentliga sektorn är till och med sämre än i samhället i övrigt. (Lennartsson Nakamitsu, 2007).

De senaste åren har den japanska managementfilosofin "Toyota way" blivit en förebild för företag världen över och begrepp som kaizen - ett japanskt ord för ständig förbättring - blivit alltmer populärt. De flesta blir dock förvånade när internationella jämförelser av jämställdhet ger en dyster bild av Japan. På FN-organet *UNDP*:s undersökning från 2000 hamnar Japan på 41:a plats, långt efter alla jämförbara I-länder och bakom länder som El Salvador och Botswana (Sjöberg, 2004). Hur kan det komma sig i ett land med en av i-världens högsta inkomst per capita och där kvinnorna överlag är mycket välutbildade?

1.2 Syfte

Syfte med denna uppsats är att undersöka kvinnans roll i det japanska företaget samt hennes möjligheter att göra karriär och uppnå en chefsposition. Studien avser att redogöra för föreställningar om japanskt ledarskap för att öka förståelsen för hur den japanska chefen konstrueras samt vad kvinnans roll i det japanska företaget är.

1.3 Fokus och avgränsningar

Studien fokuserar på studieobjektens föreställningar om japanskt ledarskap. Dessa är både utifrån ett svenskt och ett japanskt perspektiv. Det finns en betydlig skillnad mellan stora och små japanska företag och i denna studie ligger fokus endast på anställda i stora företag.

1.4 Förväntat kunskapsbidrag

Denna studie är bland de första genusstudierna om japanskt ledarskap. Trots att det finns ett flertal studier om japanskt ledarskap behandlar dessa väldigt lite eller inte alls kvinnans situation i företaget. Studien syftar till att ge två olika bidrag: dels att öka kunskapen om ledarskap och om betydelsen av kön inom organisationen och i samhället. Dels att öka förståelsen för vilka förändringar det japanska samhället måste genomgå för att motstå det ökande problemet med en snabbt minskande och åldrande befolkning.

1.5 Uppsatsens disposition

Uppsatsen inleds med ett metodkapitel där det redogörs för studiens valda tillvägagångssätt. Där presenteras studieobjekten och hur dessa har studerats. Kapitlet innehåller också en diskussion kring studiens tillförlitlighet, validitet och reliabilitet. I kapitel tre presenteras sedan det teoretiska ramverket som kommer att ligga till grund för analysen. Därefter, i kapitel fyra, presenteras empirin varpå denna analyseras. I detta avsnitt dekonstrueras den införskaffade informationen från djupintervjuer samt från andra litterära källor, samtidigt som den analyseras med hjälp av de tidigare presenterade teorierna. Uppsatsen avslutas med en slutdiskussion där de slutsatser som kan dras från denna studie presenteras, samt förslag till framtida forskning.

2. Metod

2.1 Metodval

Under ett års period har jag deltagit i projektet Exchange Japan på Handelshögskolan. Det är ett projekt som syftar till att stärka såväl akademiska som affärsmässiga relationer mellan Sverige och Japan. I och med detta projekt har jag kommit i kontakt med företagen och personerna som kommer att undersökas i denna studie. Projektet gav mig också möjligheten att spendera en period i Japan där jag fick en nära kontakt med studieobjekten och med landets kultur vilket har ökat min förståelse för det undersökta problemet.

Med utgångspunkt från studiens frågeställningar har en kvalitativ metod valts som undersökningsmetod. Eftersom studien syftar till att ge en djupare förståelse för de företeelser som studeras samt till att beskriva helheten av det sammanhang som det undersökta inryms i, är detta enligt Andersen (1998) och Holme och Solvan (1997) den mest lämpliga metoden. Studiens frågeställningar är relativt öppna och kontrollen över variablerna är relativt begränsad, vilket enligt Merriam (2004) är viktiga bidragande faktorer vid valet av en kvalitativ metod. Studien söker inte mätbara resultat och syftar inte till att genomföra några exakta mätningar, därför ses inte en kvantitativ metod som lämplig för denna typ av studie. Fördelen med en kvalitativ metod är enligt Alvesson och Skoldberg (1994) att analysen kan bli djupare och vara öppen för en friare tolkning. Denna studie utgår från studiesubjektens perspektiv vilket också bidrar till att en kvalitativ metod är att föredra (Alvesson och Skoldberg, 1994).

2.2 Dekonstruktion

Dekonstruktion är en metod som ofta används vid genusstudier. Det är ett sätt att komma utanför könsmaktordningen och på så sätt synliggöra de outtalade antagandena om kön och könsmaktsordningen (Saarinen, 1989 i Wahl et al., 1998). Enligt denna metod dekonstruerar man text för att analysera tudelningar, hitta det som saknas eller tystas ned, fokusera avbrott och motsägelser, kartlägga gränser för vad som är tillåtet och förbjudet att säga, analysera metaforer, hitta dubbla betydelser, ersätta ett subjekt med ett annat samt att skapa text som säger emot allt det som står i den ursprungliga texten (Wahl et al., 1998). Denna typ av metod kommer att användas till viss del i denna studie för att på så sätt problematisera konstruktionen av ledarskap inom den rådande

könsmaktordningen. Populär managementlitteratur samt de data som erhålls från djupintervjuer kommer därmed till en viss del att dekonstrueras.

2.3 Vetenskaplig ansats

2.3.1 Abduktiv ansats

Studiens angreppssätt är abduktiv vilket är en kombination av deduktion och induktion (Alvesson & Skoldberg, 1994). Med deduktion menas att utgå från en generell regel för att sedan förklara ett enskilt fall. Induktion är motsatsen till deduktion och innebär att man utgår från enskilda fall för att sedan hävda att det som observerats i dessa är generellt giltigt. Inom ramen för denna studie anser jag att vare sig en ren induktiv eller deduktiv ansats är lämpligt. Teorierna har varit utgångspunkten för samlingen och analysen av uppsatsens empiri (deduktion) samtidigt som empirin har påverkat valet av litteraturen och teorierna (induktion). Studien bygger på en observation av verkligheten med hjälp av kvalitativa intervjuer vilket under undersökningens gång har påverkat utvecklingen och formuleringen av de initiala frågeställningarna samt givit utrymme för nya teoretiska utgångspunkter.

2.3.2 Deskriptivt syfte

Studien har ett deskriptivt syfte vilket enligt Artsberg (2003) innebär att studien inte har för avsikt att ge konkreta direktiv om hur något bör vara. Med andra ord är syftet med denna studie inte normativt. Studien avser att redogöra för föreställningar om japanskt ledarskap för att öka förståelsen för hur den japanska chefen konstrueras samt vad kvinnans roll i det japanska företaget är.

2.4 Urval

Med hänsyn till studiens syfte har flera personer med olika bakgrunder, befattningar och från olika företag valts som studieobjekt. Eftersom undersökningen är kvalitativ och statistisk generalisering inte är centralt (Holme & Solvang, 1997) har ett selektivt urval genomförts och urvalet har gjorts efter vissa kvaliteter hos undersökningsobjekten (Svenning, 2000). Jag har valt att intervjua både män och kvinnor då jag är ute efter att få en helhetsbild av samhället. Jag har lagt större fokus på att få kvinnans perspektiv främst på grund av att jag inte hittat några andra studier som berör kvinnans situation i Japanska företag och ville därför få kompletterande data till tidigare forskning. Jag har därför intervjuat unga välutbildade kvinnor som är på väg ut på arbetsmarknaden eller som precis har börjat sin karriär. Vidare har jag träffat några av de få kvinnor som idag

innehåller en ledarposition. För att få en mer övergripande bild har jag även intervjuat flera män som idag innehar en chefsposition eller som har tidigare erfarenhet av det. Urvalsmetoden som använts här är den så kallade snöbollsmetoden vilket innebär att jag genom några första strategiska kontakter sedan har fått vidare uppgifter om lämpliga kandidater som skulle passa och kunde tänka sig bli intervjuade inom området för denna studie (Trost, 2001).

Med hänsyn till bland annat språkkunskaper och tillgänglighet har följande personer intervjuats (de flesta intervjuer genomfördes under en två-veckors period i Tokyo):

Anders Wahlin, Vice President, Group Communications, Sandvik AB (före detta VD för Sandvik Japan)

Michael Eneberg, Marketing manager, Sandvik K. K. (Japan)

Anders Pentelius, VD, Alfa Laval K. K. (Japan)

Yasuko Fujitani (kvinna), General Affairs Manager, Alfa Laval K.K.

Yutaka Inokoji (man), Konsult, OMX K. K. (Japan)

Ayumi Manita (kvinna), Personalansvarig/rekryteringskonsult, Manpower K. K. (Japan)

Jyunko Tanaka (kvinna), Assistant Manager, NTT DATA K. K. (Japan)

Hiroko Seto (kvinna), Manager, The Tokyo Commodity Exchange (TOCOM)

Kumiko Ueda (kvinna), Student, Hitosubatshi University i Tokyo

Taichi Sakamoto (man), Student, Hitosubatshi University i Tokyo

Nana Suzuki (kvinna), Student, Hitosubatshi University i Tokyo

Mayu Nomura (kvinna), Student, Hitosubatshi University i Tokyo

2.5 Datainsamling

Intervjuer är enligt Yin (2003) en av de viktigaste källorna i kvalitativa fallstudier. Kjæer Jensen (1995) skiljer mellan två typer av intervjuer - så kallade öppna intervjuer och slutna eller strukturerade intervjuer. Vid strukturerade intervjuer använder man sig av ett färdigt och fast frågeformulär till skillnad från öppna intervjuer där frågornas innehåll, ordningsföljd och svarsmöjligheter är helt fria. Den senare typen kallas också för djupintervjuer (Svenning, 2000 s.107) eller ostrukturerade intervjuer (Johannessen & Tufte, 2003). I en kvalitativ fallstudie är öppna intervjuer att föredra då syftet med dessa inte är att få standardiserade svar (Kjæer Jensen, 1995) utan används ofta för att få en djupare förståelse av en persons beteende och personlighet. På så sätt kan man lättare förstå den intervjuades livsvärld (Andersen, 1998). Vid denna studie har semistrukturerade intervjuer genomförts, där vissa generella frågor från en intervjuguide (se appendix1) har använts som utgångspunkt. Samtidigt har respondenterna givits

chansen att svara fritt och fått vara med och påverka intervjuens innehåll. Totalt har 12 intervjuer genomförts. Intervjuerna har i genomsnitt varat i en timme och de flesta intervjuer har genomförts på engelska. Alla intervjuer har spelats in då detta är det mest lämpliga vid djupintervjuer (Svenning, 2000 s. 81). Kontakt via mail har efter intervjuerna också upprätthållits för tydliggörande eller för komplettering. Som komplement har sekundär data också använts. Enligt Wahl et al. (1998) kan både akademiska och fiktiva texter användas som empiri i denna typ av studier. Waldo (1968) (i Wahl et al., 1998) hävdar att man kan lära sig mycket om organisationer från skönlitteratur och andra litterära texter som teater och film. I denna studie har böcker som Yoshimura och Andersons *"Inside the Kaisha"*, Rossanders *"Japanskt Ledarskap Harmoni och Hot"*, samt Edmans *"Ärligt talat herr utlännning"* använts som komplement till intervjuerna. Andra akademiska texter, tidningsartiklar och andra publikationer har också använts som sekundär data.

2.6 Studiens tillförlitlighet och kvalitet

2.6.1 Realibilitet

Med realibilitet eller tillförlitlighet menas att en mätning vid en viss tidpunkt ska ge samma resultat vid en ny mätning (Trost, 2001). Vid kvalitativa studier är detta av mindre betydelse då man oftast använder sig av semistrukturerade intervjuer vilket innebär att det blir svårt att få samma resultat vid upprepade intervjuer, vilket också enligt Holme & Solvang (1997) ligger i en kvalitativ studies natur. Enligt Svenning (2000) är ett sätt att uppnå en slags kontroll av kvalitativ data att använda sig av metodtriangulering. För att uppnå en högre reliabilitet har jag använt mig av denna metod genom att spela in alla intervjuer för att på så sätt undvika missförstånd samt undvika att gå miste om viktig information. Alla intervjuer har genomförts av en och samma person för att undvika olika uttrycksätt och tolkningar. Jag har använt mig av en intervjumall som är på både svenska och engelska. I den utsträckning det är möjligt har jag dock försökt använda den svenska för att undvika feltolkningar vid översättning av texten.

2.6.2 Inre validitet

Enligt Merriam (2004) mäter inre validitet hur väl studiens resultat avspeglar verkligheten. Eftersom resultatet bygger på tolkningar av respondenternas bild av verkligheten finns det alltid en risk att resultatet inte avspeglar verkligheten. Eftersom denna fallstudie syftar till att skildra verkligheten som den upplevs av de individer som finns i den, reduceras denna problematik.

2.6.3 Yttre validitet

När man diskuterar validitet pratas det också om ett yttre validitet. Det mäter i vilken studiens resultat går att generalisera (Svenning, 2000). Generalisering av kvalitativa fallstudier brukar ifrågasättas, vilket också ofta är en av huvudkritikerna mot kvalitativa studier (Alvesson & Skoldberg, 1994). Då syftet med denna studie är att ge en djup beskrivning av vissa företeelser blir resultatet mindre generaliserbart. Dock påverkas synen på yttre validiteten av hur man definierar begreppet generalisering. Enligt Kjær Jensen (1995) kan man inte definiera begreppet generalisering vid kvalitativa studier som vid kvantitativa utan vid kvalitativa studier bör generalisering definieras som "en teoretiskt förankrad analys av beskrivningen" vilket ger utrymme för nya generaliseringar (Kjær Jensen, 1995, s. 46).

2.6.4 Källkritik och författarens påverkan på studien

Eftersom studien ger utrymme för tolkningar kan dessa påverkas av mina tidigare erfarenheter och föreställningar. De intervjuades språksvårigheter och ämnets känslighet kan ha haft påverkan på utfallet. Att intervjuerna spelades in kan också påverka svaren. Kulturella skillnader kan också bidra till missförstånd och feltolkningar. Trots att jag har försökt intervjua personer med olika bakgrund och befattningar, har jag endast intervjuat personer som pratar engelska (eller svenska givetvis), vilka är en minoritet i Japan. Denna grupp kan också tänkas vara mer utsatt för en större exponering av internationellt inflytande.

3. Teoretiskt ramverk

I detta avsnitt presenteras den teoretiska referensramen utifrån vilken empirin senare kommer att diskuteras. Teorierna hämtas från tidigare forskning inom ledarskap samt från olika feministiska teoribildningar. Tyngdpunkten ligger på något som under de senaste decennierna kommit att användas allt flitigare inom samhällsvetenskapen, nämligen begreppet socialkonstruktionism. Socialkonstruktionism är emellertid inte en enhetlig forskningsansats utan består av en rad varianter (Sjöstrand et al., 1999). Dessa är enligt Sjöstrand et al. (1999) ansatser om mänsklig praktik, etnometodologi, symbolisk interaktionism, diskursansatser, poststrukturalism, kulturpsykologiska ansatser, kulturansatser, genusansatser, institutionella ansatser, situerad kognition och ansatser om meningskapande. Alla dessa ansatser faller under "etiketten" socialkonstruktionism men det är framförallt fyra ställningsantaganden som är gemensamma för dem alla, nämligen att de tar avstånd från följande perspektiv:

Dualistisk verklighetssyn

Socialkonstruktionismen tar avstånd från den dualistiska verklighetssynen som innebär att man antar att individen och verkligheten existerar oberoende av varandra (Sjöstrand et al., 1999). Därmed förkastas idén om att individen och verkligheten ska kunna studeras för sig samt att man ska kunna se deras relation till varandra.

Objektivistisk kunskapssyn

Socialkonstruktionismen tar också avstånd från antagandet om att verkligheten existerar utifrån vårt medvetande. "Den mening och de kvaliteter som individer erfar antas med andra ord vara inneboende i verkligheten själv" (Sjöstrand et al., 1999 s. 41). Verkligheten är därmed objektivt given och är grunden för all vår kunskap.

Individualistisk kunskapssyn

Enligt den individualistiska kunskapssynen ses individen som skaparen och bäraren av kunskap om verkligheten, vilket innebär att individens ses som det primära forskningsobjektet. Kunskap skapas då genom individens sinneserfarenheter (empirisk inriktning) eller genom individens förnuft och kapacitet att bearbeta inkommande sinneserfarenheter (rationalistisk inriktning) (Sjöstrand et al., 1999). Socialkonstruktionismen tar därmed avstånd från denna kunskapssyn.

Språket som en representation av verkligheten

Att se språket som en representation av verkligheten innebär att språket på ett objektivt sätt kan avspegla verkligheten och används därför för att beskriva verkligheten och dess inneboende (Sjöstrand et al., 1999). Detta är också något som socialkonstruktionistiska forskare tar avstånd från.

3.1 Socialkonstruktionism

Från ovanstående redogörelse framgår att person och verklighet enligt socialkonstruktionismen ses som en oseparatorbar relation och det är därmed omöjligt att producera objektiva beskrivningar av verkligheten. Dessa beskrivningar färgas av människans historiska, kulturella och språkliga förståelse av verkligheten (Sjöstrand et al., 1999). Därmed pratas det om en verklighet som är socialt konstruerad och den konstrueras i samspelet mellan människor. Enligt socialkonstruktionismen ses kunskap därför ej som individuellt producerad utan som socialt producerad. Det är i samspelet med andra som verkligheten produceras och reproduceras. Verkligheten konstrueras i förhandlingar, diskussioner och samtal människor emellan. Slutligen ses språket inte som ett system för att representera en objektiv verklighet utan språket är också socialt konstruerat. Språket får sin mening genom att individer socialt definierar och använder det på ett specifikt sätt i olika sammanhang (Sjöstrand et al., 1999).

3.2 Ledarskap som social konstruktion

Med utgångspunkt från det ovan nämnda kan vi säga att vad ledarskap är och hur det utförs bestäms av sociala konstruktioner som utvecklas i mänskliga interaktioner. Med andra ord är ledarskap en aspekt av det samhälle i vilket det utövas. Ledare lever därmed i och genom institutioner som de är med själva och reproducerar (Ericsson & Kallifatides, 2005). Enligt Sjöstrand et al., (1999) ses konstruktionen och reproduktionen av ledare och ledarskap både som en förutsättning för organisationer och som en konsekvens av deras tillkortakommande. Vidare hävdar Sjöstrand et al. (1999) att ledarskap konstrueras och utövas på olika formella/informella, publika/privata, externa/interna och uppmärksammade/osynliga eller förbisedda arenor och kan ta sig många olika uttryck.

3.3 Kön som social konstruktion

Att se kön som en social konstruktion innebär att vad som ses som manligt respektive kvinnligt beror på vem som gör tolkningen och inom vilket sammanhang tolkningen görs

(.). Med andra ord kan det sägas att vad som är manligt och kvinnligt är socialt och kulturellt Höök, 1995konstruerat, vilket varierar i tid och rum och beroende på vem som tolkar (Wahl 1992 i Holgersson och Höök 1995). I enlighet med detta skriver Holmberg (1993) att den sociala konstruktionen av kön görs i enlighet med samhällseliga föreställningar om kvinnligt och manligt, och dessa föreställningar är hierarkiskt ordnade. Biologin kan därmed inte förklara kvinnors underordning utan att ordningen är socialt skapad. Genom att ändra villkor, förutsättningar och möjligheter för kvinnor och män i samhället kan nya föreställningar och tolkningar om kvinnlighet och manlighet uppkomma.

Gemensamt för olika teorier inom den feministiska forskningen är att kön spelar roll för hur samhällen konstrueras och fungerar (Wahl et al. 1998). Med andra ord är samhället patriarkalt organiserat, dvs. att det finns en könsordning i samhället. Ett annat begrepp som introducerades för att beskriva hur maktordningen mellan könen reproduceras är Hirdmans (1988) genussystem. Enligt Hirdman (1988) (i Höök, 1995) karakteriseras samhällets genussystem av två logiker: dikotomins (åtskillnad) och hierarkins. Dikotomins logik innebär att kvinnligt och manligt inte bör blandas, kvinnor bör inte finnas på samma platser eller göra samma saker och hierarkins logik innebär att mannen är norm – dvs. det som män gör och är värderas högre i samhället (Holgersson och Höök, 1995). Dessa två logiker påverkar i sin tur varandra. Genussystemet reproduceras på tre sätt: genom kulturell överlagning, social integration och genom socialisering (Holgersson och Höök, 1995). Både män och kvinnor är med och skapar denna process och de tänker utifrån de för tillfället rådande genussystemets olika kontrakt. Med kontrakt menar Hirdman (1988) de ömsesidiga föreställningarna om kvinnor och män, kvinnlighet och manlighet. Kvinnornas könsordning i samhället påverkar också konstruktionen av vad som anses vara kvinnligt och manligt (Wahl i Sjöstrand et al., 1999). Detta samhälles könsordning överförs sedan i organisationer där segregering mellan könen upprätthålls och återskapas.

3.4 Panopticismen

En annan viktig teoretisk utgångspunkt för denna uppsats är Foucaults perspektiv på makt och disciplin. Detta kommer att användas för en djupare analys av konstruktionen av människan och därmed av den japanska ledaren. Enligt Foucault upprättas makt/kontroll genom att kategorisera och ranka människor och genom spridningen av normer (normalisering). Denna typ av kontroll fungerar på två sätt: å ena sidan genom en tudelning och en markering (dåre - icke dåre; farlig - ofarlig; normal - onormal); å andra sidan genom att upprätta en differentierande fördelning och tvinga in var och en

på hans plats (vem han är; var han bör befinna sig; på vilket sätt man skall karaktärisera honom och hur man ska känna igen honom) (Foucault, 2003). Genom att kategorisera och ranka människor maximeras samhällets "kapitalnytta". Det är en maktmekanism som smiter sig in i en utan att man märker det eller utan att man ser det som något fel. Med denna maktmekanism skapas individen.

3.5 Hofstedes dimensioner

Enligt Hofstede är ledarskap och organisering kulturellt betingat eftersom ledarskap handlar om att manipulera symboler som har en betydelse för de människorna som ska ledas och organiseras. Eftersom betydelsen av symbolerna påverkas av vad man har lärt sig hemma, i skolan och från samhället i stort, är ledarskap impregnerad av kultur (Hofstede, 1983). Hofstede definierar kultur som det kollektiva mentala program som delas av medlemmar av samma land, region eller grupp (Hofstede, 1983). Hofstede har i sin forskning kommit fram till fyra olika dimensioner som han använder för att beskriva nationella kulturer. Med detta menar han inte att alla individer inom en kultur är programmerade exakt på samma sätt, utan dessa dimensioner beskriver ett slags genomsnittsmönster av värderingar som används för att beskriva ett land. Dessa dimensioner är:

1. Individualism vs kollektivism
2. Stort eller litet maktavstånd
3. Stark eller svag undvikande av osäkerhet
4. Maskulinitet vs femininitet

Eftersom värderingar förändras långsamt är hans resultat fortfarande både relevanta och intressanta. Enligt de här dimensionerna beskrivs Japan som ett kollektivistland där alla är födda i kollektiv eller i grupper där man ska se efter intresset av gruppen (se tabell 1). Ingen ska ha andra åsikter eller värderingar än de i gruppen. Vidare är Japan ett land med stort maktavstånd där nivån av maktavstånd bestäms av nivån av centralisering och nivån av autokratiskt ledarskap. Japan kännetecknas också av att ha en starkt undvikande av osäkerhet där risktagande undviks i stor utsträckning. Den sista dimensionen syftar till divisionen av könsroller i samhället. Av 40 länder som undersökts i Hofstedes studie beskriver han Japan som det land som är mest maskulint.

Faktor	Japan	Sverige	USA
Individualism	46	71	91
Maktavstånd	54	31	40
Undvikande av osäkerhet	92	29	54
Maskulinitet	95	5	46

Tabell 1 Hofstedes dimensioner. Källa: Hofstede (1983).
*Här jämförs Hofstedes dimensioner efter ett index på
skalan 0 - 100 som han beräknat från sin forskningsdata.*

För att bättre förstå hur den japanska ledaren konstrueras är det nödvändigt att förstå den japanska kulturen. Hofstedes dimensioner kommer därför att användas för att bygga på analysen.

3.6 Japanskt ledarskap

Antalet böcker om japanskt ledarskap är stort. Många av dessa syftar till att öka andras förståelse av en mycket annorlunda kultur för att på så sätt underlätta utländska företags inträde i en mycket lovande men svår marknad. De japanska företagens stora framgång både inrikes och utomlands där de har klarat sig från den ena ekonomiska krisen efter den andra har också riktat stor uppmärksamhet mot japanskt ledarskap. Här nedan följer några huvuddrag av detta så kallade japanska ledarskap. Dessa kommer sedan användas för att bygga på diskussionen om hur den japanska chefen konstrueras.

Sai (1995) har undersökt fler än 500 titlar om japanskt ledarskap och japansk kultur och kommit fram till 8 vanliga kärnvärderingar hos japanska företag (Jönsson, 1999):

Fokus på gruppen, grupptillhörighet. Flera författare poängterar att japaner tenderar att polarisera sitt tänkande i "uchi" vs. "soto". Uchi är inre cirkeln (our group) där interaktionen karakteriseras av värme och förtroende medan "soto" (the outsiders) behandlas ovänligt. "Soto" kopplas till det okända och det okända gör japanerna nervösa. Japaner söker också i sina inre cirklar efter att uppnå harmoni "wa" för att kunna fullfölja sin plikt och undvika att förlora sitt ansikte. Detta genom att minimera skillnaderna mellan varandra och genom att minimera risken för oväntade situationer.

Arbetsamhet, ihärdighet. Att jobba hårt och göra saker på rätt sätt uppskattas högt även om resultatet inte är som förväntat. "Gambaru" är ett vanligt ord i det japanska samhället som betyder att visa energi och att kämpa.

Kontinuerlig förbättring och nyfikenhet för innovationer är också en värdering som kan sägas vara en del av den ovan nämnda kategorin.

Estetik. Eftersträvan efter kvalitet samt att alltid städa sin arbetsplats innan man går från jobbet är vanligt. Den stora respekten för "form" som Sai (1995) uttrycker det, uttrycker sig i deras ortografi och deras respekt för olika ritualer för hur man t ex skall bete sig till bords och andra typer av ceremonier.

Starka konkurrenter. En aggressiv attityd mot konkurrenter som enligt Sai förklaras av japanernas rädsla för att förlora ansikte.

"Silence is gold". En utlänning kan uppleva tystnaden som obekväm eller fientlig. Men för en japan är detta en symbol av respekt. Genom att vara tyst visar man respekt för gruppens beslut samtidigt som det är ett sätt att undvika konflikter i harmonins namn.

Tidsperspektiv. Trots "just in time" och andra tekniker ligger fokus på att låta en uppgift ta den tid den tar och hellre göra saker på "rätt" sätt.

Att lära sig med kroppen. Idén om att eleven kan ha en unik talang som är redo att utvecklas lyser i sin frånvaro. Istället tror man på att prestationen bör vara en perfekt kopia av modellen. Från teater till karate strävar man efter att automatisera prestationen genom oändliga upprepningar så att man eliminerar skillnaden mellan "jaget" och den perfekta prestationen från mastern.

Med utgångspunkt från dessa kärnvärderingar förklarar Jönsson (1999) vidare att den japanska företagskulturen är en där den anställda ses som en resurs under utveckling mot sin fulla potential. Den anställda ser i sin tur hur företaget har valt att förbinda sig till den anställda och den anställda måste därför visa sin fullständiga lojalitet. Vi kan också se att ovan nämnda kärnvärderingar är i linje med resultatet av Hofstedes studie.

I nästa kapitel kommer empirin att presenteras varpå den analyseras. Där dekonstrueras den införskaffade informationen från djupintervjuer och andra litterära källor samtidigt som den analyseras med hjälp av ovan nämnda teoretiska utgångspunkter.

4. Konstruktionen av den japanska ledaren

Med utgångspunkt från socialkonstruktionismen kan vi säga att vad ledarskap är och hur det utförs bestäms av sociala konstruktioner som utvecklas i mänskliga interaktioner. Det är i samspel med andra som verkligheten produceras och reproduceras. Japanska ledare lever därmed i och genom institutioner som de själva är med i och reproducerar. Sjöstrand et al. (1999) hävdar att ledarskap konstrueras och utövas på olika formella/informella, publika/privata, externa/interna och uppmärksammade/osynliga arenor och kan ta sig många olika uttryck. I detta avsnitt analyseras några av dessa arenor där ideal, normer och regler odlas och sprids. Dessa är således av stor betydelse för konstruktionen av den japanska ledaren. Därmed blir det också tydligt i denna analys vilken roll den japanska kvinnan innehar i företaget och varför. Innan vi ger oss in på att försöka förstå vem den japanska ledaren är, är det dock viktigt att vi ser människorna och i det här fallet japanerna som en del av något större - en central makt full av normer och outtalade regler som påverkar människornas identitetskapande. Det är där sanningen konstrueras och dessa sociala konstruktioner begränsar och möjliggör handling. Detta analyseras närmare i följande avsnitt.

4.1 Japanernas osynliga fängelse

"Ungefär som Stålmannen byter skepnad genom att byta kläder hänger japanen in sina individualistiska ambitioner i klädsåpet när uniformen kommer på" (Edman, 2007).

Precis som i de flesta länder men kanske till en större grad rankar japaner allt och alla hamnar i en kategori som är lite högre eller lite lägre än någon annans. Detta efter position i företaget, senioritet, skolans rykte, mm. Till skillnad från västvärlden där vi ofta gillar att tro att vi är unika och att vi kan bestämma över vårt eget liv så är japaner välmedvetna om de osynliga normer som styr deras handling. Detta på grund av att det dominerande synsättet i Japan är att gruppens bästa kommer före individens. Gruppen betyder mer än den enskilde och synen på personlig integritet blir därmed en annan (Rossander, 1992). Enligt Hayashi (1988) går det västerländska synsättet ut på att se helheten som en summa av alla delar, medans det i Japan ses som något *mer* än summan av alla delar. I linje med detta förklarar han att i det japanska samhället är organisationer viktigare än deras medlemmar. Att det finns olika kategorier och olika status underlättar människors interaktion med varandra då dessa bestämmer vilket beteende som är lämpligt. På så sätt kan de följa en i förväg bestämd "beteendemodell" för att undvika konflikter och missförstånd. Statusen bestämmer japanernas handlingar,

deras språk och också vad de bör vara kapabla att åstadkomma. Yoshimura och Anderson (1997) förklarar att modeller är av stor betydelse i Japan eftersom det viktigaste av allt är att inte "göra bort sig", inte sticka ut och att hela tiden visa hänsyn till andra genom att hålla sig på sin plats. Som Rossander (1992) poängterar är Japan ett land där ordet "annorlunda" nästan är ett skällsord. Anders Wallin¹ instämmer också med detta. Enligt honom är likformighet väldigt viktigt i Japan där *"den duktiga falken gömmer sina klor"*. Man visar aldrig att man är annorlunda, man ska inte sticka ut eller visa att man är någon, man döljer det väldigt noga. I den västerländska kulturen gäller oftast motsatsen: *"man ska inte sätta ljuset under skäppan"*, *"har man ett ljus så ska man låta det brinna, det ska synas"*.

Det är just med denna typ av kontroll, genom en tydlig markering av dåre - icke dåre; farlig - ofarlig; normal - onormal osv. som de kan maximera samhällets "kapitalnytta" (Foucault, 2003). Att vara svag eller dålig är inget man behöver skämmas över i Japan så länge man gör det man förväntas göra. Endast socialt oaccepterat beteende är något att skämmas över. Det är, enligt Yoshimura och Anderson (1997), för att undvika att förlora ansikte snarare än på grund av en stark disciplin som japaner försöker anpassa sig till normer och förväntningar. Men det är just denna normalisering som enligt Foucault disciplinerar och kontrollerar samhällets medborgare (Foucault, 2003).

Det är otroligt viktigt för en japan att förstå den situation han eller hon befinner sig i, inte bara på grund av att språket förändras beroende på status (jag återkommer till detta senare) utan också för att kontexten bestämmer den rätta handlingen. Att veta vilken som är den rätta handlingen, är mycket viktig då japanerna hela tiden måste agera för att möta andras förväntningar och på så sätt undvika missförstånd och obehagliga situationer. Konsekventa handlingar och konformitet leder till den harmoni (wa) som är viktigt för ett företag att skylta med. Inför några av de intervjuer som jag genomförde för denna studie var jag tvungen att skicka en förklaring och ett exempel på vilka frågor jag ville få svar på. Detta för att de inte ville träffas utan att veta vad som förväntades av dem. Detta är ett typiskt exempel på hur kontexten bestämmer japanernas beteende och trots att detta är fallet i de flesta länder är detta något som japaner lägger extra tonvikt på då det inte finns något värre än att inte bete sig enligt normen. Många japaner undviker därför att vara med i ostrukturerade situationer, speciellt sådana där utlämningar finns med eftersom det är svårt för dem att definiera sin egen status relativt dessa och därför även svårt att veta vilken som är den rätta "handling" (Yoshimura och Anderson, 1997). De känner sig ofta vilsna eftersom det inte finns någon bestämd modell som säger vem som är överlägsen eller underlägsen.

¹ Anders Wallin, Vice president, Sandvik AB, intervju den 25 mars 2008

När uppfattningen av deras identitet rubbas, blir det svårt för dem att uppfatta meningen i vad som sker. Många spenderar därför hela sitt liv runt personer med samma ålder och rank för att minimera risken för att göra något fel. Oförväntat eller annorlunda beteende straffas hårt i ett system som går ut på att undvika att göra bort sig och att sticka ut.

Detta hänger, enligt Yoshimura och Anderson (1997) samt Edman (2007), samman med att det i Japan är viktigare att göra saker på rätt sätt än det slutgiltiga resultatet. Vad man gör och hur man gör det är alltså viktigare än vad man åstadkommer. Hayashi (1988) kallar detta för "estetiken av processen" där handlingar och beteende beundras. Enligt Michael Eneberg², kan man i Sverige nästan skoja lite och säga "*jag bryr mig inte hur du gör det bara du får det gjort*" men detta är något som aldrig skulle ske i Japan. Fokus på process och ej på resultat leder också till att traditionella praktiker behålls även om dessa inte är de mest effektiva. Japaner utvärderas inte heller efter individuell prestation och de får sällan någon personlig feedback (Yoshimura och Anderson, 1997). Många av de som deltog i Yoshimuras och Andersons studie svarade att de utvärderas på är efter deras rykte inom företaget. Här mäts personens förhållande till chefen, hur han/hon möter förväntningar, i vilken grad personen visar konformitet, hur han/hon hanterar problem, om han/hon är disciplinerad och om han/hon jobbar långa dagar.

En japans identitet definieras relativt andra. Att utbyta visitkort är en viktig process i denna definiering av status. I och med det blir det tydligt vilken titel en person har, vilken position denne har och vilken organisation han/hon tillhör. På så sätt kan två personer veta deras respektive status i relation till den andre och därmed bestäms vilka "regler" som gäller för den specifika situationen. I Japan bär alla barn skoloruniform och de flesta företag har också uniform eller någon form av klädkod. Enligt Anders Wallin³ är detta ett exempel på hur viktig likformigheten är och detta tycker jag också har att göra med att man måste visa grupptillhörighet. Han berättar att han hade några bekanta vars barn hade brunt hår och som fick i uppdrag från skolan att färga sitt hår till svart eftersom alla andra barn hade det. Uniformen blir den plattform som ger utövaren rättigheter och skyldigheter vilka respekteras och honoreras av omgivningen. Uniformen skickar signaler till omgivningen att bäraren av densamma kan sin sak och känner sitt ansvar inom ramen för sin uppgift. På så sätt bestäms japanens identitet - genom denna maktmekanism som smiter sig in i en utan att man märker det eller utan att man ser det som något fel (Foucault, 2003). Enligt Yoshimura och Anderson (1997) ligger konsten i det japanska managementsystemet just i detta - att sätta upp en rad sociala normer/förväntningar som styr de anställda att göra det ledningen vill. Systemet baseras

² Michael Eneberg, Marketing manager, Sandvik Japan, Intervju den 3 april 2008

³ Anders Wallin, Vice president, Sandvik AB, intervju den 25 mars 2008

därmed på de anställdas rädsla för att göra bort sig eller för att vara annorlunda. Vi kan med andra ord säga att panopticismens mekanismer här fungerar alldeles utmärkt.

Det som jag har beskrivit här ovan är grunden som behövs för att förstå relationen mellan människan och organisationen och människorna emellan. Vad en japansk ledare är bestäms av sociala konstruktioner som utvecklas i mänskliga interaktioner. Vilka konstruktioner som utvecklas och upprätthålls är ett resultat av makt och därmed av den som har tolkningsföreträde. Precis som att vad som ses som manligt respektive kvinnligt beror på vem som gör tolkningen och inom vilket sammanhang tolkning görs (Höök, 1995). Denna första analys ökar därmed förståelsen för varför de olika praktikerna som kommer att beskrivas här nedan utövas. Med utgångspunkt från det ovan beskrivna kommer jag i kommande avsnitt att analysera hur olika institutionaliserade normer bidrar till konstruktionen av den japanska ledaren.

4.2 Karriärval vid 6-års ålder

En japans karriär är inget som bara händer, det är ett resultat av att denne har gått "rätt väg" sedan barndomen. För att börja på ett stort japanskt företag eller på någon annan prestigefull arbetsplats måste man ha gått på ett av toppuniversiteten. För att komma in på ett toppuniversitet måste man ha gått på ett toppgymnasium och för att komma in där måste man i sin tur gått på rätt högstadium och så vidare ända ner till första klass (Rossander, 1992). För att komma in på "rätt" högstadium går också många japaner i speciella förberedande kvällsskolor. Sådana skolor börjar oftast redan i fyran (Yoshimura och Anderson, 1997). Hiro gick i en sådan förberedande kvällsskola fyra vardagkvällar plus lördagen i ett år för att klara av inträdesprovet för att komma in på ett välbetykt högstadium. På så sätt kunde han sedan komma in på rätt gymnasium och därmed även på ett toppuniversitet (Yoshimura och Anderson 1997). Trots att detta kan verka otroligt hårt i våra ögon hör detta till det vanliga i Japan. Inom utbildningen, som i det mesta i det japanska samhället, har formen blivit viktigare än innehållet. Det ultimata testet för hög social status är grupptillhörighet och den ultimata statussymbolen är att komma in på Tokyo University (*Todai*). Efter det väger topp betyg och andra priser mycket mindre om ens något, det enda som räknas är att han/hon tillhör den mest prestigefulla gruppen. Gruppens status bestämmer individens status och identitet. Utan denna gruppidentitet vet individen ej var han/hon står.

En man som går i ett toppuniversitet anses som mycket framgångsrik och kan stolt visa sin grupptillhörighet. Dock innebär detta för en kvinna som går på samma universitet

något annat. Hon anses vara annorlunda och nästan lite hotande. Nana Suzuki⁴ är student på ett av toppuniversiteten i Tokyo där endast 20 procent är kvinnor. Hon berättar: – *"en kille sa till mig att han aldrig skulle kunna vara ihop med en kvinna som hade en högre akademisk utbildning"*. Hon menar att liksom honom finns det många andra män som inte skulle kunna tänka sig att vara tillsammans med kvinnor som enligt samhällets norm har en högre social status. Taichi Sakamoto⁵ samtycker med Nana och berättar att många män inte attraheras av kvinnor som har en hög utbildning – dvs. högre status. Han menar att detta påverkar kvinnors val av universitet och utbildning, eftersom många kvinnor inte vill vara annorlunda. För Yutaka Inokoji⁶ var det närmare 20 år sedan han gick på Tokyo University. I hans klass var de 40 studenter och endast två var kvinnor. Förutom att de blev trakasserade och diskriminerade berättar han att chansen för "sådana kvinnor" att gifta sig och skaffa en familj är väldigt liten. Enligt Mayu Nomura⁷ och Kumiko Ueda⁸ är många kvinnor rädda att förlora möjligheten att skaffa familj och barn och väljer därför bort "manliga" utbildningar och prestigefulla universitet. Kumiko är dock stolt över att gå på ett toppuniversitet och vill gärna göra karriär. Hon vill också skaffa familj och barn och jobba medans hon uppfostrar dem. Hennes man måste helt enkelt förstå detta, förklarar hon. Men detta kan vara svårt. Jyunko Tanaka⁹ har en kompis som hade skaffat sig en mycket bra utbildning och hade ett bra jobb. När hon gifte sig hade hon "tyvärr" högre lön än sin man och blev därför tvungen att säga upp sig. Anders Wallin¹⁰ menar att det finns ett "kulturellt motstånd" för kvinnor att skaffa sig en kvalificerad utbildning och satsa på karriär. Han syftar just till att kvinnor som vill göra karriär inte anses vilja skaffa familj. Det är just detta "kulturella motstånd" som kan kallas för sociala konstruktioner vilka begränsar och möjliggör handling. I detta fall konstrueras kvinnan som den som har hand om hemmet. Hon konstrueras också som underordnad männen och en prestigefull utbildning som ger henne en hög status är inget som hör till kvinnans roll. Maktrelationerna mellan män och kvinnor påverkar konstruktionen av manligt och kvinnligt och könsordningen i samhället återskapas och uttrycks i könsordningen i organisationer och tvärtom.

Vid 6-års ålder är man bara ett barn och det är just vid denna tidpunkt som en japans framtid i princip kommer att bestämmas. Detta val är inte deras utan föräldrarnas. Det är föräldrarnas framtida önskningar som kommer att styra barnets möjligheter att bli nästa företagsledare. Man kan utgå från att alla föräldrar önskar det bästa för sina barn och om möjligt kommer de flesta att se till att dessa kommer in på de "rätta" skolorna. Det finns

⁴Nana Suzuki, student, Hitosubatshi University i Tokyo, Intervju den 1 april 2008

⁵Taichi Sakamoto, student, Hitosubatshi University i Tokyo, Intervju den 5 april 2008

⁶Yutaka Inokoji, Konsult, OMX Japan, Intervju den 3 april 2008

⁷Mayu Nomura, student, Hitosubatshi University i Tokyo, Intervju den 2 april 2008

⁸Kumiko Ueda, student, Hitosubatshi University i Tokyo, Intervju den 30 mars 2008

⁹Jyunko Tanaka, Assistant Manager, NTT DATA Japan, Intervju den 28 april

¹⁰Anders Wallin, Vice president, Sandvik AB, intervju den 25 mars 2008

dock fortfarande en stor skillnad på de förväntningar som finns på en pojke och en flicka. Trots att nästan lika många män (53,6%) som kvinnor (51,0%) idag "väljer" att skaffa sig en universitetsutbildning (Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology, 2006), finns det fortfarande en stor skillnad mellan män och kvinnor vad det gäller valet av universitet och utbildning. Anders Wallin¹¹ berättar att kvinnor oftast har långa utbildningar men de läser oftast sådana utbildningar som anses vara kvinnliga, t ex. kultur och litteratur och väldigt lite ekonomi och teknik. Många kvinnor går också på särskilda universitet som är endast för kvinnor, där de utbildas för mer "kvinnliga" yrken. Detta kan tolkas som att kvinnor anses passa bättre till vissa yrken eftersom kvinnor konstrueras som motsatsen till männen och männen anses ha vissa egenskaper och kvinnor andra. Detta har därmed en direkt påverkan på kvinnans möjligheter att få en ledande position. Inte bara för att kvinnor jämförs med normen, det vill säga mannen, och därför är "bristfälliga" men också eftersom de som får chansen att få en ledande position måste komma från rätt universitet och ha rätt utbildning. Trots att Alfa Laval har en policy som säger att män och kvinnor ska ha samma möjligheter till att göra karriär, menar Anders Pentelius¹² att kvinnor inte får chansen eftersom de inte har gått rätt utbildning och därmed inte är kvalificerade. Om vi utgår från att det är föräldrarna som måste se till att barnen studerar tillräckligt hårt för att komma in på de bästa universiteten kan vi därmed säga att det redan är här som förväntningar på män och kvinnor skiljer sig. Kvinnor förväntas inte göra karriär och behöver därmed inte ha den bästa utbildningen för att komma in på de bästa företagen eller för den delen få sådana positioner. Dessutom minskar kvinnans möjlighet att skaffa sig en familj när dessa väljer att studera på de mest prestigefulla universiteten, som förklarats ovan. Detta är av stor betydelse vid föräldrarnas beslut när det gäller deras dotters framtid. Kvinnan konstrueras således som motsatsen till karriär och status och männen som motsatsen till kvinnan.

Traditionellt görs nyanställningar inom storföretag i anslutning till skolavslutning (Edman, 2007). Varje år rekryterar japanska företag ett bestämt antal nyexaminerade studenter från de toppuniversitet som de har avtal med. Antalet studenter som rekryteras är inte beroende på efterfrågan eller det specifika behovet inom företaget utan det är ett förutbestämt antal avtalat med universiteten (Yoshimura och Anderson, 1997). Någon rekrytering av färdiga ekonomiassistenter, revisorer, logistikchefer eller vad det nu kan vara förekommer nästan inte alls (Rossander, 1992). Företaget rekryterar en homogen grupp studenter som de sedan formar till tjänstemän (här refererar flera olika författare utan undantag just endast till "tjänstemän") som ska passa just i det enskilda företaget.

¹¹ Anders Wallin, Vice president, Sandvik AB, intervju den 25 mars 2008

¹² Anders Pentelius, VD, Alfa Laval Japan, Intervju den 4 april 2008

Med andra ord rekryteras alla som traineer. De ska bli "Toyota-män" eller "Fuji-män" (Yoshimura och Anderson, 1997). Att vara en "Toyota-man" och tillhöra en grupp, en organisation, innebär att man är en insider. Detta innebär att man vet vad som förväntas av en och på så sätt kan man minimera risken för att göra bort sig (Yoshimura och Anderson, 1997). De kvinnor som rekryteras ska också bli "Toyota-kvinnor" men trots att de också ska bli insiders innebär det något helt annat att vara en "Toyota-kvinna" än att vara en "Toyota-man". Introduktionsprocessen börjar med att lära de nyanställda hur de ska klä sig och vilken frisyra som är lämplig. De får sedan en omfattande guide av vad som är lämpligt affärsbeteende. Redan här görs en åtskillnad mellan män och kvinnor. Män och kvinnor förväntas utföra olika jobb och måste därmed lära sig olika beteenden. I en artikel i DN (2006) berättar Yoko Kawana – *"Första dagen på jobbet hade de en välkomstceremoni för oss nyanställda. De delade in oss i en manlig och en kvinnlig grupp. En chef sa åt oss kvinnor att vi var där för att göra det lättare för männen. Jag ville lämna företaget redan då."* (Petersson, 2006). På detta sätt förstärks dikotomis logik (Holgersson och Höök, 1995). De biologiska skillnaderna motiverar således en dikotomisering vilket i sin tur legitimerar en hierarkisering. Ju mer den intellektuella komponenten dominerar över de biologiska, desto större förutsättningar för förändring finns. Detta är tyvärr något som idag inte händer i de japanska företagen.

Om vi återgår till Hiro berättar författarna att Hiro fick lära sig allt från hur man sitter på en stol, var man placera händerna när man pratar, hur man ska buga, hur man står, hur man sätter sig i en bil mm (Yoshimura och Anderson, 1997). Edman (2007) illustrerar den udda men viktiga lärdomen om den rätta placeringen i bilen. Man sitter alltid enligt rangordning. I den japanska vänstertrafiken sitter chefen i baksätet snett bakom chauffören. Näste *man* i rangordningen sitter i baksätet direkt bakom chauffören och därpå följer det lediga framsätet och sist mittenplatsen i baksätet. På samma sätt går man i rangordning in i ett konferensrum, hälsar i rangordning, sitter vid konferensbordet i rangordning och lämnar rummet i samma ordning. I bilen finns inte plats för den japanska kvinnan då hon befinner sig långt ner i denna rangordning. Kvinnan illustreras därmed inte i bokens fina bild som förklarar reglerna. Kvinnan förväntas inte finnas där och konstruktionen av kvinnlig i motsats till manlig och kvinnlig i motsats till chefskap förstärks. Vidare berättar Takako Senda (Petersson, 2006) att männen på hennes arbetsplats får gå på kurser under en månad varje år så att de kan specialisera sig i ett yrke, medans kvinnor får gå kurser under en vecka och då handlar det bara om uppträdande och etikett. Med andra ord rekryteras männen för att bli chefer medans kvinnor rekryteras för att servera männen. På så sätt förstärks och reproduceras bilden av den japanska chefen som man och kvinnan som underordnad.

När utbildningsprocessen inom det nya företaget är avklarad placeras varje nyanställd på en post som de själva inte får välja och som inte heller är anpassade till deras personliga egenskaper utan de placeras där det finns lediga tjänster. Kvinnorna hamnar ofta som Office Lady (OL), vilket innebär att de ansvariga för enklare kontorssysslor och många kommer aldrig längre i karriären än till att koka te och sköta kopieringsmaskinen (Petersson, 2006). Yutaka Inokoji¹³ berättar att trots att kvinnor och män går samma utbildning och på samma universitet får kvinnor när de väl kommer in i företaget oftast endast dessa vanliga "kvinnliga" assistentjobb. När jag frågar Mayu Nomura¹⁴ vilka de vanligaste positioner som kvinnor innehar i ett företag svarar hon snart - OL och "*deras uppgift är att kopiera viktiga dokument åt sina chefer, servera te eller att gifta sig med sin chef*". Inte för att de första uppgifterna verkar vanliga men det är just den sista meningen i hennes svar som sitter kvar och gör ett starkt intryck på mig. Bland "kvinnornas uppgift" finns att gifta sig med chefen. Chefen är självklart en man och kvinnan ska finnas för att ta hand om honom. Kvinnorna konstrueras inte bara i motsats till männen utan de förväntas även genomföra vissa uppgifter som anses vara kvinnliga. Office Ladies är som namnet antyder kvinnor och här dominerar "hierarkins logik" (Holgersson och Höök, 1995) där det som män gör och är värderas högre. Kvinnor förväntas således inte att göra karriär och tilldelas därmed en uniform, med andra ord en identitet, som visar att de tillhör gruppen Office Ladies. De sätt med vilket företeelser, uppgifter och samband benämns i organisationen sätter gränser för den mening som kan byggas kring vad som sker. Det är denna dolda manipulation som Foucault pratar om.

Yutaka Inokoji¹⁵ hade i det hela en väldigt positiv bild av dagens Japan som ett jämställt land. Enligt honom har dagens japanskor samma möjligheter som männen, dock skilde detta sig självklart åt beroende på industri. Han menade att detta är något naturligt eftersom det finns jobb som är *bättre gjorda* för kvinnor. Han tog ett exempel om försäljningsjobb vilka är bättre för män, tyckte han, eftersom män ofta gillar att vara sociala och träffa kunder och därför *passar* kvinnor inte lika bra för sådana tjänster. Å andra sidan är kvinnor bättre på jobb som behöver tolerans, menade han. Detta kan tolkas som att normen i Japan är att männen ska vara mer sociala än kvinnor. Kvinnor har därmed konstruerats som mer tillbakadragna och passar därmed inte för försäljningsjobb, precis som normen är att kvinnor ska finnas för att servera män och därför "*passar*" bättre för assistentjobb och som hemmafruar.

År 1999 antogs det i Japan en lag mot könsdiskriminering - så kallad "Basic Law for a Gender-Equal Society" (Ministry of Internal Affairs and Communications, 2006). Sjöberg

¹³ Yutaka Inokoji, Konsult, OMX Japan, Intervju den 3 april 2008

¹⁴ Mayu Nomura, student, Hitosubatshi University i Tokyo, Intervju den 2 april 2008

¹⁵ Yutaka Inokoji, Konsult, OMX Japan, Intervju den 3 april 2008

och Wester (2004) skriver i sin reportageserie "Reaktion mot tradition" att företagarsorganisationen *Nikkeiren* vid denna tidpunkt skickade ut en manual till sina bekymrade medlemmar som kände sig osäkra på vad lagen egentligen gick ut på. Där förklarades bland annat att det nog bör anses olämpligt att läsa porrtidningar på jobbet, kommentera kvinnliga kollegors utseende, be dem servera te eller ge dem en klapp på baken (Sjöberg och Wester, 2004). Yutaka Inokoji¹⁶ berättar också om denna jämställdhetslag och även om väldigt lite hände de första åren känner han att många kvinnor idag får samma status som män när de kommer in i företaget. Dock menar han att man måste vara kvalificerad för att få en chefsposition, vilket innebär att man måste jobba inom företaget under en lång period. På Yutakas företag var det 7 år för att uppnå den första chefsrankan. Detta utesluter många kvinnor, vilket jag kommer att gå in närmare på i nästa avsnitt.

Sedan lagen infördes *bör* männen ha en bra inställning till kvinnor som väljer att arbeta och göra karriär och kvinnor och män *bör* behandlas som lika. "*If they are good company citizens they have to have a positive attitude towards women at work*", menar Yutaka Inokoji¹⁷. Dock vet han inte om de verkligen *vill* ha en sådan attityd. Han menar att om en kvinna och en man har samma position och kvinnan kräver att få vara mammaledig vet han inte hur de andra kommer att reagera när det är de som kommer behöva ansvara för hennes jobb. En viktig poäng kan dras från hans svar. Han menar att enligt lagen ska alla ha en positiv inställning till kvinnor som vill göra karriär och de bör behandlas lika. Dock anses kvinnor fortfarande vara annorlunda och anses inte kunna offra sig för gruppens bästa på samma sätt. Detta skapar i sin tur en konflikt mellan vad de bör och vill göra. Så länge det anses som *socialt accepterat* att behandla kvinnor annorlunda tror jag det kommer att vara svårt för lagen att få ett stort genomslag. Lagens genomslag försvåras också av andra barriärer som till exempel kvinnors utbildning. I nästa avsnitt beskrivs ännu en till "barriär" som gör att kvinnor har svårare än som män att få en ledande position.

4.3 Livstidanställning

Den japanska anställningen karakteriseras av att vara livslång och beföringssystem för att vara väldigt tröga. Enligt Yutaka Inokoji¹⁸ och Ayumi Manita¹⁹ tänker man oftast när man börjar på ett företag att man kommer att jobba där hela livet. I många japanska företag kommer en grupp anställda som vid samma tillfälle börjar på ett företag att

¹⁶ Yutaka Inokoji, Konsult, OMX Japan, Intervju den 3 april 2008

¹⁷ Yutaka Inokoji, Konsult, OMX Japan, Intervju den 3 april 2008

¹⁸ Yutaka Inokoji, Konsult, OMX Japan, Intervju den 3 april 2008

¹⁹ Ayumi Manita, Personalansvarig/Rekryteringskonsult, Intervju den 7 april 2008

uppnå en högre position först efter 10 år (Yoshimura och Anderson, 1997). Vidare kan det ta minst 5 ytterligare år, till nästa steg i karriären osv. Dessutom väntar många företag med att befordra personer som kan vara yngre än andra anställda till de sista stegen i karriären, för att på sätt undvika att de anställda ska behöva jobba med chefer som är yngre än de själva. Detta på grund av att tjänstemän oftast känner sig underlägsna när en person som tidigare var under dem i termer av senioritet sedan blir deras chef. Fördelarna med senioritetsprincipen förklaras i Japan med resonemanget att det är så de flesta blir nöjda (Rossander, 1992). Om man befordrar efter ålder blir alla utom de som är överkvalificerade nöjda. Befordrar man efter meriter blir de flesta förutom de duktigaste missnöjda. Dessutom är detta enligt Yoshimura och Anderson (1997) ett sätt att motivera de anställda, eftersom de om de vet att 80 procent av en grupp anställda som började på företaget samtidigt efter 15 år kommer att uppnå en sektionschefsposition (*kacho*) skulle det vara pinsamt att inte lyckas och därför kommer alla i denna grupp att under de närmaste 10 åren jobba väldigt hårt för att bevisa företaget att de har rätt attityd.

Nana Suzuki²⁰ förklarar detta senioritetssystem och dess påverkan på kvinnans möjligheter till en ledande position från en intressant synvinkel. Hon menar att eftersom systemet går ut på att ju äldre man blir desto bättre position får man och eftersom det inte finns så många höga positioner kan kvinnor inte bli chefer då de måste lämna platserna för männen. Det är således underförstått att männen lovas en hög position med ålder medans att ge kvinnan den höga positionen fortfarande tillhör undantaget. För att uppnå en VD-position krävs det, berättar Yutaka Inokoji²¹, att man har jobbat inom företaget i minst 20 år. Michael Eneberg²² instämmer med detta och menar att det vi kallar för "fast track" inte uppskattas i Japan. En japansk chef ska ha jobbat länge inom samma företag och veta allt om företaget i minsta detalj. Att anställa någon på grund av personens förmågor eller prestationer är sällan fallet och uppskattas inte som i västvärlden. Det pratas om den långa vägen som den riktiga vägen. Enligt Anders Pentelius²³ är det väldigt svårt att rekrytera unga personer till en chefsposition eftersom det, precis som alla de andra intervjuade säger, är erfarenheten och därmed också åldern som spelar en viktig roll när det gäller att befordra personal. Detta försvårar också kvinnornas möjligheter eftersom när en person (som oftast är en man) kommer upp till en chefsposition vid 50 års ålder har han med stor risk en traditionell syn på kvinnor och kommer därmed inte befordra andra kvinnor. Här kan man diskutera det som kallas för homosocial koptering, vilket innebär att män ofta rekryterar andra män som är lika dem

²⁰ Nana Suzuki, student, Hitosubatschi University i Tokyo, Intervju den 1 april 2008

²¹ Yutaka Inokoji, Konsult, OMX Japan, Intervju den 3 april 2008

²² Michael Eneberg, Marketing manager, Sandvik Japan, Intervju den 3 april 2008

²³ Anders Pentelius, VD, Alfa Laval Japan, Intervju den 4 april 2008

själva eftersom det underlättar interaktionen med varandra och det handlar om att välja in en gruppmedlem som passar in i en befintlig ordning eller form. På detta sätt minimeras på så sätt risken för att oväntade situationer uppstår vilket som ovan nämnts är extra viktigt för japaner. Denna konformitet och homogenitet kan därmed förklaras av chefers osäkerhet kring det okända eller ovanliga. De som utför rekryteringen har därmed stor betydelse för konstruktionen av den japanska chefen, eftersom de har ett tolkningsföretråde. Med andra ord har de makt att definiera verkligheten och de deltar i skapandet och återskapandet av en generell ledarskapsdiskurs vilket i sin tur förstärker deras tolkningsföretråde. På så sätt skapas en ond cirkel och konstruktionen av ledarskapet i likhet till manlighet eller som motsatsen till kvinnlighet förstärks.

Även om en anställd inte blir befördrad till en högre position har denne efter 10 år väldigt få möjligheter att byta jobb. Den anställda har blivit en "Toyota man" men behöver inte nödvändigtvis vara tekniskt kunnig. Den anställda fortsätter att jobba med hopp om att kanske bli befördrad inom de närmaste åren och med tiden blir det allt svårare att byta jobb. Skulle denne välja att byta till ett annat japanskt företag blir han/hon oftast en "outsider" och har väldigt få möjligheter att få en ledande position. Att byta jobb ses i Japan fortfarande som förräderi och att rekrytera en högre chef utifrån är otänkbart i de flesta företag. Att byta jobb innebär också oftast att halka ner en bit i senioritetstrappan samt att gå miste om en hel del lön och pensionspengar då pension och lön också bestäms efter senioritet (Rossander, 1992). Den enda möjligheten är att börja på ett utländskt företag eller på ett väldigt specialiserat jobb (Yoshimura och Anderson, 1997). Av denna anledning slutar folk sällan utan problemet blir att de med tiden förlorar drivet och motivationen. För att undvika detta problem har företag därför med åren implementerat allt fler hierarkiska nivåer och titlar. Vid mitt möte med Hiroko Seto²⁴ och Jyunko Tanaka²⁵, skedde den oundvikliga visitkortväxlingen men när jag försökte förstå vad deras titel egentligen stod för kunde varken jag eller de komma fram till någon förklaring till vad deras titlar egentligen betydde. Deras kort illustrerade fint namnet *Manager* och *Assistant Manager*, men de försökte ivrigt förklara att de inte var managers i den bemärkelse som vi använder. De förklarade att de inte hade så mycket ansvar utan att det fanns många olika nivåer både ovanför och under dem.

Edman (2007) jämför japanernas karriär med en livslång lump där man vid 22-års ålder ryker in för att utbildas och tränas ända fram till pensionen 35 år senare. Precis som inom försvaret är de flesta högre officerarna män. De väljer "vapenslag" som service-, underhållnings- och mediaindustrin. Ekonomi och personal blir ofta specialistkunskapen

²⁴ Hiroko Seto, Manager Trading avdelning, TOCOM, Intervju den 28 april 2008

²⁵ Jyunko Tanaka, Assistant Manager, NTT DATA Japan, Intervju den 28 april 2008

för kvinnorna. Liksom vi inte hittar några unga generaler inom försvaret så hittar man inte en VD under 60 år i japanska företag (Edman, 2007).

När en anställd förväntas jobba i minst 10 år inom samma företag för att få en ledande position, blir möjligheterna för kvinnan som också vill skaffa familj obefintliga. I ett samhälle där kvinnan kategoriseras under "facket" som den som ska ha en familj och ta hand om hemmet blir valet mellan karriär och familj oundvikligt. Många kvinnor är därför inte redo att ge upp drömmen om att ha en familj och barn och klistra på sig en etikett med identiteten "ogift = annorlunda = dålig". Detta är enligt min åsikt en bidragande orsak varför så få japanskor innehar en chefsposition idag. Enligt Yutaka Inokoji²⁶ är kvinnornas inställning till att jobba och få en ledande position väldigt positiv idag. Äldre generationers kvinnor tänker fortfarande på traditionella kvinnoroller, medans unga japanskor vill vara lika män och vill ha karriärmöjligheter. Problemet ligger dock i att de väljer bort familj och barn och detta är den stora anledningen till varför födelsetalet har minskat kraftigt de senaste åren. Så länge moderskap konstrueras i motsatsen till chefskap kommer detta tal att fortsätta att sjunka.

Enligt Michael Eneberg²⁷ är det japanska företaget som en stor familj och chefens inflytande går utanför den sfären som vi i Sverige kallar för yrkeslivet och in i privatlivets sfär. Detta är i linje med att företaget inte bara anses vara en anställning. Man är livstidsanställd och byter jobb mycket mer sällan än vad man gör i Sverige. Det hänger också ihop med japanernas livsstil utanför jobbet. Medan vi i Sverige oftast är stolta över det liv vi har utanför jobbet så är japanerna väldigt stolta över det de har i jobbet och har kanske inte så mycket mer. Därför tycker Michael att den japanska chefen har rollen som familjefader. Ett exempel på detta är att i Sandvik Japan har de en hel del policys som säger hur man ska städa i de privata skåpen, något som i Sverige antagligen skulle upplevas som integritetskränkande. Det är enligt min åsikt i synen på de anställda, på företagets roll i samhället och dess ansvar gentemot dess anställda som är de största skillnaderna mellan Japan och resten av OECD finns. Den japanska chefen tar i första hand ansvar för sina anställda förklarar Rossander (1992). Som Yoshimura och Anderson (1997), skriver Rossander (1992) att för ett japanskt storföretag blir det den absolut sista utvägen vid en kris att säga upp sina anställda. En japansk företagsledning byter hellre affärsidé för att kunna fortsätta med sina nuvarande anställda än beslutar om nedläggning (Rossander, 1992). Det är inte ovanligt att företag, i sämre tider, startar nya bolag i andra marknader för att placera sina anställda i nya positioner och på så sätt inte behöva avskeda sin personal. Ett exempel på detta är företaget Nippon Steel, där

²⁶ Yutaka Inokoji, Konsult, OMX Japan, Intervju den 3 april 2008

²⁷ Michael Eneberg, Marketing manager, Sandvik Japan, Intervju den 3 april 2008

man på grund av yens appreciering 1985 var tvungna att minska arbetskraften och eftersom att avskeda personal inte ses som socialt accepterat blev lösningen att hitta nya marknader inom bioteknologi, elektronik mm där de anställda fick nya poster (Yoshimura och Anderson, 1997). För en kvinna innebär dock denna typ av livstidsanställning något annat än för en man. Kvinnor förväntas inte stanna i företaget särskild länge utan de förväntas säga upp sig när de skaffar familj. Detta är faktiskt fallet enligt Petersson (2006) som skriver att två av tre kvinnor säger upp sig när de bli gravida med första barnet. Kvinnor som inte har gift sig innan de blir "för gamla" (vid 35-års ålder) och därmed inte lämnat sin arbetsplats blir utfrysade. De får inte sparken men deras situation på arbetsplatsen blir ohållbar när t ex deras chef ropar "kom hit, din gamla kossa" (Rossander, 1992). Enligt Kumiko Ueda²⁸ kallas kvinnor som vid 30-års ålder inte gift sig för "the losers".

Om man inte är en advokat eller har en väldigt specialiserad utbildning, blir det enligt Yutaka Inokoji²⁹ väldigt svårt för kvinnor och för den delen också för män att komma tillbaka till ett företag eller att börja på ett nytt företag och få en viktig position eller en ledande position i företaget. Eftersom senioritetsprincipen gäller i alla företag och kvinnan förväntas säga upp sig när de ska skaffa familj, blir kvinnans dröm om karriär ett val mellan familj och jobb. Detta behandlas närmare i nästa avsnitt.

4.4 Privat vs Offentlig sfär

Enligt Anders Pentelius³⁰ är mannens roll som den som tar hem brödet och kvinnans som den som tar hand om hemmet och barnen, väl definierade i Japan. Som Anders Wallin³¹ uttrycker det: – "Om männen har chefsrollerna inom företaget har kvinnorna chefsrollen i hemmet". Det är hon som har hand om familjens ekonomi och uppfostring av barnen. Enligt Anders Pentelius³² förväntas kvinnor ha denna roll och förväntas därmed lämna företaget när de gifter sig eller när de blir gravida. Med andra ord konstrueras moderskap och karriär som varandras motsatser. En kvinna som har barn och vill göra karriär gör det alltså på bekostnad av barnen. Mannen å andra sidan antas göra karriär för barnens skull. Konstruktionen av ledarskap och faderskap bekräftar därmed varandra. Kvinnor anses höra till den privata sfären medan arbete, förnuft och produktion associeras med den offentliga sfären som män anses tillhöra. När manlighet och kvinnlighet konstrueras som varandras motsatser och det som anses vara kvinnligt är att vara hemmafru skapas

²⁸ Kumiko Ueda, student, Hitosubatschi University i Tokyo, Intervju den 30 mars 2008

²⁹ Yutaka Inokoji, Konsult, OMX Japan, Intervju den 3 april 2008

³⁰ Anders Pentelius, VD, Alfa Laval Japan, Intervju den 4 april 2008

³¹ Anders Wallin, Vice president, Sandvik AB, intervju den 25 mars 2008

³² Anders Pentelius, VD, Alfa Laval Japan, Intervju den 4 april 2008

en "osynlig barriär" som begränsar kvinnornas möjligheter till att uppnå en ledande position. Under sina åtta år som VD i Japan, träffade Anders Wallin³³ aldrig en kvinnlig chef. Liksom de flesta andra intervjuade tyckte han att kvinnor i företaget oftast ses som något som han kallar för "uppassare". Hon ansvarar för att utföra enklare kontorssysslor och servera te. Svaret på varför det är så tycker han ligger i deras sätt att leva, något som kommer från lång tid tillbaka. Synen på kvinnliga och manliga roller är fortfarande de traditionella, där kvinnan ska vara hemma och mannen på arbetsplatsen. När barnen har vuxit upp återvänder kvinnan oftast till företaget men då handlar det oftast om jobb som inte kräver någon speciell kvalifikation.

Vidare är det otänkbart för en tjänsteman/kvinna, menar Yoshimura och Anderson (1997), att lämna sin arbetsplats för dagen innan sin chef, eftersom man aldrig vet när chefen kan behöva en och man alltid måste finnas tillhands. De anställda spenderar många timmar på jobbet och trots att lite jobb utförs efter klockan 18 är japanska tjänstemän lika brandmän och måste alltid vara där ifall de behövs. En av de intervjuade i Yoshimura och Andersons studie berättar att de flesta i hans företag inte hade något privat liv. Han kunde inte komma på någon som lämnade företaget innan midnatt. Många av de som har barn, berättar han, bor nära kontoret så att de kan åka hem en timme för att äta middag med familjen och sen gå tillbaka till jobbet. Det är det enda privata liv de har (Yoshimura och Anderson, 1997). Det anses inte heller vara fint för en man att komma hem tidigt, förklarar Anders Pentelius³⁴. Skulle mannen komma hem vid femtiden skulle grannkvinnan undra om han inte hade något värdigt jobb, och då skäms frun. Männen ska alltså hålla sig borta från hemmet så mycket som möjligt. I många fall, berättar han vidare, är det bästa som kan hända att mannen blir flyttad till en annan stad, för då får familjen extra lön och frun kan skryta om att hans man har fått en viktig position i en annan stad. I ett samhälle där den anställde alltid förväntas finnas tillhands blir det svårt för kvinnor, som också förväntas finnas för att ta hand om barnen och inte minst om mannen, att kombinera familjliv och arbete. Kombinationen är så svår att den åter leder till valet: karriär eller barn.

Att många japaner går till jobbet trots sjukdom är inget ovanligt. De tar inte heller all semester de har rätt till. Yoshimura och Anderson (1997) förklarar detta med resonemanget att i din egen absens måste dina kollegor ansvara för dina arbetsuppgifter vilket inte upplevs som rättvist. Här återspeglas det kollektivistiska tänkandet där gruppens bästa ska sättas framför allt annat. Anders Wallin³⁵ berättar om en av hans kvinnliga medarbetare som när hon fick barn endast var borta från jobbet i

³³ Anders Wallin, Vice president, Sandvik AB, intervju den 25 mars 2008

³⁴ Anders Pentelius, VD, Alfa Laval Japan, Intervju den 4 april 2008

³⁵ Anders Wallin, Vice president, Sandvik AB, intervju den 25 mars 2008

en vecka. I hennes fall kunde hon lösa det med hjälp av sin mamma som tog hand om barnet. Yutaka Inokoji³⁶ tror att många företag har någon slags mammaledighetssystem, dock är han osäker på om kvinnorna utnyttjar denna möjlighet. Hiroko Seto³⁷ är 33 år, ogift och har en ledande position på TOCOM. Hon berättar att TOCOM i år har den första kvinnan som är på mammaledighet. Hon får vara borta i ett år, förklarar Hiroko. *"Detta system har funnits i flera år nu, men kvinnor känner sig inte bekväma med att använda det. Vi får en skuld känsla, eftersom om jag är borta måste någon annan ta mina arbetsuppgifter. Det är inte rättvisst för de andra"*. Därför, enligt henne, säger de flesta upp sig när de skaffar barn. *"Företaget har sagt att hon kan komma tillbaka, men jag vet inte vilken typ av jobb hon kommer att få då"*, berättar hon vidare. Men enligt professor Seike (Myrsten, 2007) *"Att se till att kvinnor kan komma tillbaka till sina arbetsplatser efter att ha fött barn är en kostnad för företagen"*. Många företag är inte beredda att ta denna kostnad. När jag frågar Anders Pentelius³⁸ angående detta berättar han att på Alfa Laval Japan har de ett års mammaledighet, men detta är på pappret. Hur många som sedan väljer att utnyttja denna möjlighet var väldigt oklart. Många kvinnor säger fortfarande upp sig när de blir gravida och som skäl anger de oftast "personliga skäl". En viktig poäng är att dagssystemet som finns i Sverige inte finns i Japan och då är alternativen inte så många om inte föräldrarna har väldigt mycket pengar för att betala någon att ta hand om barnen, förklarar Anders Pentelius³⁹. Endast 13 procent av japanska barn under tre år går på daghem (Petersson, 2006). Enligt Hiroko Seto⁴⁰ och Yasuko Fujitani⁴¹ finns det väldigt få dagis i Japan och systemet är bristfälligt. De flesta dagis är också privata så de flesta har inte råd med att skicka sina barn dit. Enligt dem är just detta det som är den största anledningen till varför inte flera kvinnor är ute på arbetsmarknaden. Många kvinnor jobbar därför endast deltid och på sådana jobb där det är lättare att kombinera familjeliv och arbete. Vidare förklarar Rossander (1992) att antalet deltidsanställda i Japan har fördubblats de senaste 30 åren, och enligt Myrsten (2007) är var tredje yrkesverksam japan deltidsarbetare idag. Denna grupp är främst kvinnor och studenter och fungerar utmärkt som ett konjunkturdragspel. För kvinnor har deltidsanställning blivit ett val på grund av att de av ekonomiska skäl gått ut på arbetsmarknaden men utan att helt kunna släppa den traditionella kvinnorollen i hemmet.

När det inte finns ett fungerande system som stödjer arbetarkvinnor och när de inte kan räkna med att männen ska ta hand om barnen finns det inte så många andra möjligheter

³⁶ Yutaka Inokoji, Konsult, OMX Japan, Intervju den 3 april 2008

³⁷ Hiroko Seto, Manager Trading avdelning, TOCOM, Intervju den 28 april 2008

³⁸ Anders Pentelius, VD, Alfa Laval Japan, Intervju den 4 april 2008

³⁹ Anders Pentelius, VD, Alfa Laval Japan, Intervju den 4 april 2008

⁴⁰ Hiroko Seto, Manager Trading avdelning, TOCOM, Intervju den 28 april 2008

⁴¹ Yasuko Fujitani, General Affairs Manager, Alfa Laval K.K, Intervju den 4 april 2008

än att stanna hemma och bli en duktig hemmafru eller bli en "loser" och jobba. Här menar jag att det som är socialt accepterat är att kvinnor blir hemmafruar medan de som inte gör det fortfarande hör till undantaget, vilket i det här fallet är negativt. När det således finns ett outtalat kontrakt med företaget där den anställde förväntas visa sin lojalitet och offra sig för gruppens bästa, kan det blir svårt för många kvinnor att kräva att få vara lediga för att ta hand om sina barn. Denna plikt är därmed i konflikt med din andra "plikt som kvinna" och att säga att man måste hem klockan fyra för att hämta barnen på dagis eller att man ska vara mammaledig i ett år anses som själviskt och är inte socialt accepterat. Med andra ord förutsätter det sätt som chefskapet är utformat på och de villkor som omger chefskapet att chefen är en man med en hemarbetande hustru.

Jag frågade Ayumi Manita⁴² om både kvinnor och män förväntas ha lika långa arbetsdagar, hennes svar var *"Ja, naturligtvis, detta är en del av den japanska kulturen och vi måste visa respekt för de äldre"*. Detta tyckte jag var ett intressant svar. Här menas att man förväntas stanna länge på jobbet eftersom det är så man visar respekt för de äldre, vilket i det här fallet syftar till företagscheferna. Det är också något som inte anses vara konstigt eller orättvist. Det är helt enkelt den anställdes plikt. Rossander (1992) skriver att medan man i Sverige jobbar omkring 1600 timmar per år och har fem veckors semester, jobbar en japan ca 2200 timmar per år och tar ut ca en veckas semester. Vilket också bekräftas av Ayumi när hon berättar att hon i sommar ska vara ledig en vecka. När jag frågar henne varför svarar hon – *"det är så det är i Japan"*. Normer och förväntningar bestämmer japanernas identitet och handlingar och på så sätt disciplineras och kontrolleras dem. De tycker inte att det är konstigt att de ska behöva jobba dygnet runt hela året, det är det som förväntas av den anställde. Med etiketten "anställd" följer således en del plikter och förväntningar och outtalade förväntningar är minst lika viktiga i ett land där man inte får vara annorlunda och där det värsta som kan hända är att förlora ens ansikte. Det är inte så konstigt att det är svårt för kvinnor att komma in i arbetslivet när detta inte ger något utrymme för det privata livet där kvinnor också anses ha plikter. Som Mayu Nomura⁴³ uttrycker det - *"det är kvinnorna som bryr sig om att ha familj och barn så de måste ta rollen av hemmanfrun för att det ska kunna gå ihop"*.

På en anställningsintervju blev Rena Akatsuka (Sjöberg, 2004) tillfrågad om hon tänkte skaffa familj. Hon svarade att om hon skaffar familj så tänker hon i alla fall inte sluta jobba. Hon berättar vidare - *"men det är inte säkert att jag kommer gifta mig med en japansk man...Vad kvinnor som vill fortsätta arbeta behöver är lite enkel uppbackning. En*

⁴² Ayumi Manita, Personalansvarig/Rekryteringskonsult, Intervju den 7 april 2008

⁴³ Mayu Nomura, student, Hitosubatshi University i Tokyo, Intervju den 2 april 2008

man som också tar visst ansvar för hem och barn och en fungerande barnomsorg. Så är det inte idag. Men jag tror verkligen på att det kommer förändras, ganska snart till och med. Det finns ju till exempel redan politiska beslut om att bygga ut barnomsorgen, även om det verkar gå väldigt segt från beslut till handling". Att förvänta sig att männen ska hjälpa kvinnorna med att ta hand om barnen verkar tyvärr fortfarande skrattretande bland de intervjuade. År 2005 hade bara 0,5 procent av Japans fäder varit hemma jämfört med drygt 72 procent av mödrarna (E24 Näringsliv, 2007). Att hon blir tillfrågad om hon tänker skaffa familj på en anställningsintervju är fortfarande ett tydligt tecken på att en kvinna som vill ha en familj förväntas stanna hemma. Traditionen verkar enligt min åsikt fortfarande leva kvar på många arbetsplatser. Många av de kvinnor som jobbade på Sandvik i Japan och som kanske hade kommit lite längre i karriären (dock ej till någon chefsposition) var enligt Anders Wallin⁴⁴ ogifta. Detta förklarade dem, med att de helt enkelt ville jobba och skulle de ha gift sig med en japansk man hade de varit tvungna att sluta. Dessa kvinnor söker sig ofta till utländska företag eftersom de där inte blir trakasserade eller utfrysta på grund av att de har valt jobb framför giftermål och har bättre karriärmöjligheter (Pudelko och Mendenhall, 2007). Att kvinnor söker sig till utländska företag i längtan efter karriärmöjligheter är något som enligt Anders Pentelius⁴⁵ upplevs som oftare och oftare. Många män väljer också utländska företag eftersom de inte vill behöva vänta 20 år för att få en hög position eller för att de längtar efter kortare arbetsdagar. Samhällets förväntningar reglerar japanernas handlingar och det är de medvetna om. Många japaner söker sig därför till utländska företag då de anser att förväntningarna på dem där är annorlunda. Eftersom förväntningarna är andra får japanernas beteende förändras för att möta dessa. Han/hon får en ny etikett som "anställd på ett utländskt företag" och nya plikter och förväntningar följer med denna.

En annan viktig aspekt i denna diskussion förklaras av Yoshimura och Anderson (1997). Enligt författarna gifter sig många tjänstemän med Office Ladies från samma arbetsplats. Detta är ett problem eftersom kvinnorna måste lämna sin arbetsplats när de gifter sig eftersom det inte är tillåtet för gifta par att jobba på samma arbetsplats. Att det är kvinnorna som måste lämna arbetsplatsen påverkar ännu en gång konstruktionen av ledarskapet och verkligheten där kvinnan anses tillhöra den privata sfären reproduceras. Vidare berättar Yutaka Inokoji⁴⁶ att välfärdssystemet är något som fortfarande är väldigt traditionellt. Traditionellt sett har man i Japan alltid räknat med att gifta par ska vara gifta för alltid och pensionen betalades tills för bara ca fem år sedan endast till männen. De har nu infört en ny lag och nu har kvinnor också rätt till pension. Enligt denna tradition, anses kvinnans jobb således vara mor och fru och betalningen kommer endast

⁴⁴ Anders Wallin, Vice president, Sandvik AB, intervju den 25 mars 2008

⁴⁵ Anders Pentelius, VD, Alfa Laval Japan, Intervju den 4 april 2008

⁴⁶ Yutaka Inokoji, Konsult, OMX Japan, Intervju den 3 april 2008

om hon uppfyller sin roll. Skulle hon inte fullfylla sin plikt får hon ingen betalning. Många kvinnor har därför varit tvungna att trots ovilja fortsätta vara gifta. Sedan kvinnor har fått rätt till hälften av pensionen när de skiljer sig, berättar Anders Pentelius⁴⁷, väntar många kvinnor tills männen går i pension och sen lämnar dem.

I Edmans ögon är de japanska kvinnorna *"tuffa, välutbildade och målmedvetna turbotjejer, turbodamer och turbotanter"* (Edman, 2007). Problemet är, menar han, att det japanska samhället fortfarande är ytterst mansdominerat. Enligt honom är detta fallet på grund av att de föråldrade maktstrukturerna till stor del inte släpper fram nya förmågor men kanske också på grund av att japanskan själv tvekar att stiga fram i rampljuset. Under studiens gång fick jag ett mail från Mayu Nomura då hon stod inför ett viktigt beslut. Hon visste inte om hon skulle tacka ja till projektledare och ville ha några råd. Hon menade att förutom att det kommer att ta mycket tid kommer det göra att färre killar kommer att vilja vara med henne. *"Jag går redan på ett toppuniversitet och om jag dessutom blir projektledare kommer verkligen ingen kille vilja ha mig"*, menade hon. Hon bestämde sig till slut för att tacka nej, förhoppningsvis inte bara på grund av killarna. Enligt min åsikt vill många japanskor idag göra karriär samtidigt som många andra fortfarande endast vill höra till den privata sfären. Det svåra är att de ställs inför valet familj eller arbete. Det handlar inte bara om ett val för att få det att gå ihop, utan det är ett val av identitet. Din titel och status bestämmer din identitet och i det här fallet väger titeln "hemmafru" ibland tyngre än titeln "ogift arbetarkvinna".

Den gemensamma bilden av alla de intervjuade är att Japan håller på att förändras och i det nya Japan finns det utrymme för kvinnor som vill arbeta. Med utgångspunkt ifrån Hofstedes dimensioner vet vi att Japan är ett land som kännetecknas av hög undvikande av osäkerhet (Hofstede, 1983). Detta är något som kan hämma denna förändring och behandlas därför i nästa avsnitt.

4.5 Riskminimering

Ayumi Manita⁴⁸ jobbar som rekryteringskonsult på Manpower Japan. Hon beskriver den typiska japanska chefen som en man som är mycket konservativ och som vill behålla företaget traditionellt. *"De är rädda för förändring"*, förklarar hon. Den japanska chefen beskrivs ofta i litteraturen som den som inte gilla att ta risker. Detta kan förklaras med att när förändringar sker innebär det att de inte har någon bestämd modell att följa och risken för att göra bort sig ökar därmed markant. Yoshimura och Anderson (1997)

⁴⁷ Anders Pentelius, VD, Alfa Laval Japan, Intervju den 4 april 2008

⁴⁸ Ayumi Manita, Personalansvarig/Rekryteringskonsult, Intervju den 7 april 2008

förklarar vidare att japaner inte ser risk som kanske många gör i Europa, det vill säga i termer av distribution av förväntad avkastning, utan de fokuserar på risken som ligger i att göra saker på "fel" sätt och i att riskera att sätta företagets rykte i fara. Edman (2007) poängterar också detta och menar att risken för negativa påföljder vid fel beslut väger mycket tyngre än eventuell framgång. Han förklarar vidare att tänk som *"varför sticka ut nacken och riskera att bli av med den"* och *"den spik som står ut skall slås i"*, honoreras (Edman, 2007). Förändringar skapar oftast oro och rädsla, och det enklaste sättet att undvika förändringar är att ignorera behoven så länge som möjligt. Traditionella processer elimineras inte när de blir ineffektiva, det enda tillfälle då de anställda kan komma loss från bestämda modeller är när förväntningar förändras, till exempel när en ny chef med andra idéer tar över (Yoshimura och Anderson, 1997). Alla som intervjuades för denna studie är överens om att kvinnans situation i det japanska företaget håller på att förbättras. Detta är dock enligt min åsikt något som kommer att ta långt tid och som börjar i de yngre generationerna. Så länge de japanska cheferna lever i ett system där det straffar sig att göra saker på ett annorlunda sätt, kommer förändring att undvikas. Att rekrytera en kvinna till en ledande position är en stor risk som de flesta därmed inte är bereda att ta. När individuell prestation och resultat inte uppskattas lika högt som "formen", dvs. att göra saker på "rätt/vanligt" sätt blir det svårt för kvinnor att kliva in i rampljuset, då deras prestation inte spelar någon roll och då de inte passar in i normen. Denna rädsla för förändring leder som ovan sagt till att män endast rekryterar andra män och konstruktionen av japanska ledare som män förstärks. Enligt Kumiko Ueda⁴⁹ sätter japanska företag högt värde på harmoni (wa). När jag frågar vad detta innebär svarar hon att harmoni är lika med sammanhållning/enighet mellan medlemmarna i "gruppen". En japansk ledare måste därför se till att alla är i harmoni. Ett sätt att göra detta är enligt min åsikt att se till att de är en homogen grupp som vet exakt vad som förväntas av dem. Kvinnor kan därmed ses som ett hot mot harmonin.

Det är viktigt att tänka på att även om japaner är mindre riskbenägna än i andra länder som förklarats av Hofstedes dimensioner (Hofstede, 1983), är detta mer på ett individuellt plan. Att japaner tar risker i grupp, kollektiva risker, är kanske mer vanligt än i många andra länder som klassificeras som riskbenägna. Det är kanske på det här sättet som det går att skapa en förändring. Den dagen kvinnor anses behöva jobba för gruppens bästa och slutar ses som "annorlunda" kommer flera dörrar att öppnas för dem. Lite av det är det som har börjat hända idag. Födelsetalet har fortsatt att sjunka de senaste åren (Petersson, 2006) och enligt Mayu Nomura⁵⁰ har regeringen insett att det kommer att finnas färre och färre arbetare för att försörja de äldre. Japan vill därför

⁴⁹ Kumiko Ueda, student, Hitosubatshi University i Tokyo, Intervju den 30 mars 2008

⁵⁰ Mayu Nomura, student, Hitosubatshi University i Tokyo, Intervju den 2 april 2008

få in kvinnor i arbetsmarknaden. Problemet enligt Hiroko Seto⁵¹ är att alla de som sitter i regeringen är män så de förstår inte vad som krävs eller hur de måste ändra systemet för att kvinnor ska kunna arbeta. Med undantag av en kort period efter andra världskriget har kvinnornas andel av platserna i parlamentets underhus legat mellan 1-2 procent (Lennartsson Nakamitsu, 2007). Japan hamnar därmed på 128:e plats i världen i fråga om kvinnlig representation i parlamentet. Det är *männen* i parlamentet som har makten att påverka konstruktionen av kvinnligt och manligt eftersom de har tolkningsföreträde, vilket i sin tur leder till att en dominerande konstruktion av ledarskap i likhet med manlighet reproduceras.

En annan viktig aspekt av det japanska kollektivistiska tänkandet är betydelsen av skapande av relationer. Detta och dess påverkan på kvinnornas karriärmöjligheter behandlas i nästa avsnitt.

4.6 Långsiktiga relationer

Ordet relation hör till ett av de viktigaste när det gäller att förstå hur japanska företag sköts (Rossander, 1992). För de flesta japanska företagsledare är den viktigaste uppgiften att vårda företagets relationer med kunder, leverantörer och internt inom företaget. Det betyder att *han*, och som Rossander skriver "*det är aldrig en hon*", ska spela golf och gå på krogen i stor omfattning (Rossander, 1992). Eftersom ledarskap konstrueras på golfbanan och krogen som domineras av män, förstärks ännu en gång konstruktionen av ledarskapet i likhet med manlighet. Det är också intressant att Rossander i sin text skriver att företagsledaren aldrig är en hon. Detta är också något som påverkar konstruktionen av ledarskapet, jag kommer in på detta i nästa avsnitt.

Betydelsen av processerna framför resultatet sätter också fokus på relationer framför vinstmaximering. Yoshimura och Anderson (1997) poängterar att för att japaner ska få saker gjorda måste de investera mycket tid i att etablera relationer med varandra. Detta binder också de anställda till arbetsgivaren, eftersom att byta jobb skulle innebära en stor förlust på grund av den tid som det tar att etablera dessa relationer. Anders Wallin⁵² var VD för Sandvik i Japan för en betydligt längre period än många av hans föregångare. Han upplevde att detta spelade en stor roll i skapandet av relationer och kundkontakter. Ska man sitta på en sådan roll måste man sitta länge, berättar han, annars upplevs det som misstänksamt eller oseriöst. Detta återspeglas i att inga affärer görs i Japan utan att det finns utvecklade relationer mellan parterna (Rossander, 1992). Under denna studies

⁵¹ Hiroko Seto, Manager Trading avdelning, TOCOM, Intervju den 28 april 2008

⁵² Anders Wallin, Vice president, Sandvik AB, Intervju den 25 mars 2008

gång fick jag möjlighet att delta i olika presentationer från företag med anknytning till Japan. På en av dem berättade Anders Folkesson⁵³ att det för OMX tog exakt 9 år att få klartecken för att göra affärer med Japan. Han menade att alla dessa år gick ut på att skapa relationer företag och människor emellan. *"De skulle veta allt om oss samtidigt som de ville se hur seriösa och intresserade vi var"*. Många japanska företag har ofta 10-20 års planer (Yoshimura och Anderson, 1997). Yoshimura och Anderson (1997) förklarar att även om dessa många gånger bara är symboliska, används dessa för att försäkra kunder och leverantörer om att företaget förbinder sig till långsiktiga relationer. Med tanke på hur lång tid det tar att skapa sådana relationer vill de olika intressenterna få en trygghet att de kommer att få avkastning på denna investering. De relationer som bildas är också djupa och bindande. När två företag gör affärer förväntar sig företagen att alltid göra affärer med samma personer. Dessa personer vet det andra företags förväntningar och krav. Att ett företag byter kontaktperson ses därmed som oseriöst och oprofessionellt i det andra företags ögon och kan leda till förlorade affärer. Detta försöks därför undvikas till varje pris. Detta är av stor betydelse för kvinnans möjligheter att få en ledande position eller för den delen en viktigare position i företaget, eftersom kvinnor inte antas och inte förväntas stanna i företaget särskild länge. Taichi Sakamoto⁵⁴ uttrycker sig så här - *"Företag vill inte anställa kvinnor till sådana positioner eftersom de vet att kvinnor kommer att skaffa familj och lämna företaget, och vad ska de göra då med kunden som hade kontakt med denna person, detta är otroligt pinsamt för företaget och är oacceptabelt i Japan"*. Jag kunde känna på hans ton och sätt att uttrycka sig att även om detta för mig låter väldigt konstigt är det något som är väldigt viktigt i Japan. Detta är därför en viktig anledning till varför kvinnor utesluts, inte bara från ledande positioner men också från positioner där de ska ha kundkontakt eller andra viktiga positioner. Så länge kvinnor endast förväntas vara kvar i företaget under några få år, kommer de ha svårt att få större ansvar och komma högre upp i hierarkin. Detta synsätt stöds således av anställningssystemet där alla ingår i ett lojalitetsstyrt nätverk som bygger på en långvarig lojalitet gentemot företaget.

Jag har hittills förklarat hur det kollektivistiska tänkandet, det stora maktavståndet, det starka undvikandet av osäkerhet samt den höga maskulinitet som enligt Hofstede dominerar i Japan påverkar konstruktionen av verkligheten och den japanska ledaren. Därmed är de vanliga kärnvärderingarna hos japanska företag som Sai (1995) sammanställde i sin studie och som presenterades i början också tydligt markerade i denna studie. Det finns dock två andra viktiga aspekter som har en stor betydelse i

⁵³ Anders Folkesson, OMX, företagspresentation den 20 mars 2008

⁵⁴ Taichi Sakamoto, student, Hitosubatshi University i Tokyo, Intervju den 5 april 2008

denna konstruktion, nämligen språket och media. Dessa analyseras närmare i de näst kommande två avsnitten.

4.7 Det japanska språket

Språket är det medium genom vilken verkligheten konstrueras och det får sin mening i relationer människor emellan. Därför är det japanska språket med dess inbyggda formskillnader av väsentlig betydelse vid konstruktionen av den japanska ledaren.

Som ovan nämnt bestäms den "rätta" handlingen och språkbruk av en japans status i den situationen denne befinner sig. Det är med andra ord omöjligt för en japan att inte tänka på vilken position denne innehar i en given situation, då detta är nödvändigt för det språk denne ska använda eftersom det reflekterar personens status. Det finns flera olika grader av formalitet i det japanska språket och dessa påverkar både strukturen och vilka ord man väljer att använda (Yoshimura och Anderson, 1997). Det finns en *artig* form som visar respekt genom att sätta den andre högre upp, det finns en *blygsam* form som visar respekt genom att sätta sig själv lägre och en *enkel* form där både parter har samma status. Utanför företaget använder man alltid den artiga formen när man pratar med äldre personer och den enkla formen när man pratar med de som är i samma ålder eller yngre. Inom företaget är situationen mer komplicerad då formaliteten på språket bestäms av senioritet och position. Att välja fel hövlighetsnivå i ordval och böjningsmönster är också otroligt pinsamt för både parter och ska undvikas till varje pris. För en kvinna är saken mer komplicerad då det inte är lämpligt för henne att använda samma språkbruk när hon talar till en man som när hon talar till en annan kvinna (Rossander, 1992). Det vill säga kvinnor och män använder olika språk. Enligt Anders Pentelius⁵⁵ är detta något som gör att kvinnor har extra svårt att få en ledandeposition eftersom de befinner sig längst ner i hierarkin. Kvinnan har ett mer vördnadsfullt språk och måste därför lägga till några bokstäver för att forma om orden så att de låter mer insmickrande. Han förklarar vidare att kvinnor oftast *"ställer sig ner på knä och tittar uppåt till en som man. Kvinnorollen är att prata uppåt till männen"*. När en kvinna ska ha en chefsroll blir situationen svårt eftersom "hennes" språk inte *passar* denna roll, tycker han. Hiroko Seto⁵⁶ hade svårt att förklara skillnaden mellan kvinnans och mannens språk. Hon menar att kvinnans är mer "kvinnlig". En tudelning mellan ett "hans"- och "hennes"-språk gör därmed att kvinnlighet och manlighet ännu en gång konstrueras som varandras motsatser och eftersom ledarskap associeras med manlighet finns det en inbyggd motsättning mellan kvinnlighet och ledarskap. Eftersom det är genom språket

⁵⁵ Anders Pentelius, VD, Alfa Laval Japan, Intervju den 4 april 2008

⁵⁶ Hiroko Seto, Manager Trading avdelning, TOCOM, Intervju den 28 april 2008

som verkligheten konstrueras och det är i relationer människor emellan som det får sin mening, konstrueras den japanska kvinnan på det sättet som underordnad män. Kvinnors underordnade position skapar således i slutändan också negativa föreställningar om kvinnlighet i relation till ledarskap.

4.8 Medias påverkan

Vid mitt möte med Yutaka Inokoji⁵⁷, berättade han att han i gårdagens tidning hade hittat en nyhet om hans förre detta företag Nomura. Denna handlade om att ett av företagets dotterbolag hade fått en kvinnlig VD. Detta var en bra överraskning, förklarade han, men det pekar på att det fortfarande är så ovanligt att det blir en nyhet.

Japan har ett 20-tal olika tidningar som är riktad till tjänstemän, från nybörjare till VD:ar (Yoshimura och Anderson, 1997). Dessa tidningar innehåller långa artiklar om viktiga händelser i den japanska historien. Tjänstemännen läser dessa för att försöka imitera attityden av huvudaktörerna i dessa händelser. Dessa tidningar är inte avsedda att lära tjänstemännen en modell för hur de ska bete sig men genom dessa försöker tjänstemännen lära sig hur ett beslut *bör* fattas och hur en chef *bör* bete sig. Ett exempel på en sådan tidning, berättar Yoshimura och Anderson (1997), är en som heter *President* som är riktad till en äldre generation chefer. En av tidningens upplaga hade ämnet "Fighting Spirit" och där berättades sagan om Nobunaga och hans kamp om Okehazama där han besegrade två maktfulla opponenter. Här berättas inget om hans taktik i kampen mot sina opponenter utan fokusen ligger på beskrivningen av hans "fighting spirit". Läsaren ska inte lära sig något om hur man krigar utan *han* (inte hon) ska lära sig en "attityd", den som säger att när tiderna är tuffa behöver chefen en "fighting spirit". Här är chefen en han och denna "fighting spirit" är något som en man med en ledande position ska ha. Denna typ av tidningar är endast riktad till män och jag kan anta att det inte finns många historier om ens någon om hur kvinnor har lett andra män eller vunnit någon kamp. Media är av väsentlig betydelse eftersom media och ledare idag lever i symbios och inte kan undvika varandra. Median driver fram en berättarteknik som endast bygger på arketyper och detta har ett stor inflytande i konstruktionen av ledarskapets innehåll och betydelse. Med hjälp av dessa tidningar produceras och reproduceras således bilden av den japanska chefen som man.

I alla böcker om japanskt ledarskap som jag har läst i och med denna studie, och tro mig det är många, är företagsledaren alltid en man. Det som är intressant är att författarna inte verkar tycka att detta är något konstigt och de berör aldrig kvinnans situation i

⁵⁷ Yutaka Inokoji, Konsult, OMX Japan, Intervju den 3 april 2008

företaget. Ingen av dem lägger fokus på att skriva att företagsledare är en han i och för sig, utan detta är "underförstått". Det pratas bara om tjänstemännen och "han" företagsledaren. Detta har en stor påverkan på konstruktionen av ledarskapet, när det i årtal har skrivits om ett japanskt ledarskap som är lika med ett manligt ledarskap. Jyunko Takana⁵⁸ har jobbat i sju år för NTT DATA i Japan. Hon är manager assistent, och när vi diskuterar hennes framtidsplaner har hon svårt att föreställa sig nästa steg i karriären. De flesta kvinnor kommer upp till denna nivå eller någon nivå högre i hierarkin, efter det är det bara män. Hon förklarar att hon inte har någon *förebild* och vet därför inte hur eller var hon ska ta vägen sedan, eller om det ens är möjligt att fortsätta uppåt. Hon är dock nöjd med den position hon har idag och hon känner inget behov av att fortsätta klättra uppåt. När kvinnor är minoritet, skapas negativa föreställningar om kvinnor som ledare. Kvinnor själva kan också uppleva att de är "bristfälliga" eftersom de jämför sig med normen, vilket är mannen. Yasuko Fujitani⁵⁹ tröttnade efter en 10 års karriär som sekreterare och bytte till Alfa Laval Japan där hon snart fick en chefsposition. Hon berättar att det har varit det tuffaste men också det mest tillfredställande jobb hon har haft. Efter sex år som enda kvinnliga chef på Alfa Laval Japan, har hon fortfarande många problem med de andra manliga cheferna. Hon känner att hon hela tiden måste bevisa för dem att hon är värd denna position och *"to always be perfect is very tiring"*, förklarar hon. Några av hennes manliga kollegor ignorerar henne fortfarande. Det som är intressant är att hon säger att det är hennes problem att överkomma. Hon måste jobba ännu hårdare för att på så sätt ändra männens bild av kvinnliga chefer. Det är olyckligt att det ska vara så och hon ifrågasätter ofta om hon "som kvinna" borde ha denna roll. Detta eftersom hon jämför sig med normen, dvs. mannen. *"Even in Alfa Laval K. K. (100% subsidiary of a Swedish parent company), being promoted and being a "female" manager is a big challenge as a minority"*, förklarar hon. När kvinnan konstrueras i motsats till chefskap, blir kvinnor som får en sådan position ifrågasatta.

Sedan andra världskriget har en karriär i ett stort företag värderats lika högt som en karriär i regeringen och stora företag har i många år lockat de bästa studenterna (Yoshino, 1968). De stora företagsledarna innehar mycket makt som inte bara begränsats till företagen utan dessa spelar även en central roll i samhället. Den makt som finns i denna ledarposition ger förutsättningar för att införa nya regler och förstärka mönster. Dessa stora företagsledare producerar och reproducerar därmed institutioner genom vilka de kan utöva inflytande. I många år har det skrivits böcker om dessa ledare och deras karriärer och många böcker har blivit bestsellers (Yoshino 1968). Yoshino nämner en rad kända företagsledare vilka också alla är män. Via median konstrueras

⁵⁸ Jyunko Tanaka, Assistant Manager, NTT DATA Japan, Intervju den 28 april 2008

⁵⁹ Yasuko Fujitani, General Affairs Manager, Alfa Laval K.K, Intervju den 4 april 2008

ledarskapets innehåll och betydelse och detta leder i sin tur till att en dominant konstruktion av ledarskap upprätthålls.

5. Slutdiskussion

Jag har ovan analyserat konstruktionen av den japanska ledaren. Denna konstruktion sker överallt på flera olika arenor i interaktionen människor emellan. Jag har tagit upp några av dessa arenor med syfte att öka förståelsen för varför kvinnor och män innehar olika roller inom organisationen och därmed varför den japanska kvinnan sällan har en ledande position. Här nedan följer en slutdiskussion om vem den japanska chefen är och om kvinnans roll i det japanska företaget.

5.1 Den japanska ledaren

Den japanska ledaren har alltid varit och är fortfarande idag en *han*. Högsta chefen hämtas varje morgon med stor limousine och möts vi den särskilda entrén för höga chefer av kostymklädda assistenter. Hans roll blir ofta en form av fadersgestalt som pekar ut målet och stödjer och uppmuntrar sina medarbetare på vägen dit. Bakom de fina formuleringarna finns dock alltid det öppna eller dolda hotet mot den anställde. Den som inte följer de underförstådda reglerna stoppas i karriären, omplaceras eller tvingas att sluta och riskerar därmed att förlora ansiktet.

Med några få undantag har samtliga chefer i större japanska företag börjat sin karriär inom det egna företaget sedan de rekryterades från universitetet ca 30 år tidigare. Den japanska chefen ser jag i enlighet med Yoshino (1968) mer som en ceremoniell och symbolisk huvudfigur och den verkliga handelskraften ligger hos hans undersåtar. Han har en fru som är hemma för att ta hand om barnen. Han jobbar hårt och oftast också på helger. Att ta ut semester hör till undantaget hellre än normen och långa arbetsdagar är en del av vardagen. I det japanska samhället förväntas därmed den anställde att alltid finnas tillhands. Det är i synen på de anställda, på företagets roll i samhället och dess ansvar gentemot sina anställda som enligt min åsikt de största skillnaderna mellan Japan och resten av OECD finns.

Konsten i det japanska managementsystemet ligger i att sätta upp en rad sociala normer/förväntningar som styr de anställda att göra det ledningen vill. Dessa normer och förväntningar bestämmer japanernas identitet och handlingar och på så sätt disciplineras och kontrolleras dem. Oförväntat eller annorlunda beteende straffas hårt i ett system som går ut på att undvika att göra bort sig och att sticka ut. I detta samhälle modelleras kunskapen och långsiktiga förhållanden värderas högt.

Trots att endast mellan 15 och 25 procent av arbetskraften i Japan sägs vara livstidsanställd (någon exakt statistik finns inte eftersom själva formen, livstidsanställning, inte finns reglerad i kontrakt) (Rossander, 1992) verkar denna typ av anställning fortfarande vara det som avgör möjligheten till att uppnå en ledandeposition. Detta på grund av att det är senioritetet som bestämmer den position du får i företaget. Vilket företag du får jobb på påverkas inte heller av din utbildning utan av namnet på universitetet. De som sedan väljs till chefspositionen är de som överstämmer med de sociala kriterierna som signalerar framgång. I det här fallet är kriterierna: senioritet, ålder, personens rykte och tyvärr också kön.

5.2 OL – Office Lady

Den japanska kvinnan är diskret och lite tillbakadragen. Hon sätter handen för munnen när hon skrattar och hennes rörelser och röst är mjuka. Men bakom den sårbara fasaden finns det en smart kvinna som vill mer och som sakta men säkert håller på att ta några steg fram för att kliva fram i rampljuset.

Japanskor förväntas fortfarande idag inte göra karriär och tilldelas därmed en uniform som visar att de tillhör gruppen O.L. Kvinnan anses fortfarande tillhöra den privata sfären och måste därmed lämna företaget när hon ska skaffa familj. Hon konstrueras som underordnad män och en prestigefull utbildning som ger henne en hög status är inget som *hör till* den japanska kvinnan. Med andra ord konstrueras moderskap och karriär som varandras motsatser. En kvinna som har barn och vill göra karriär gör det alltså på bekostnad av barnen. Mannen å andra sidan antas göra karriär för barnens skull.

När senioritetsprincipen gäller i alla företag och kvinnan förväntas säga upp sig när den ska skaffa familj, blir kvinnans dröm om karriär ett val mellan familj och jobb. I ett samhälle där den anställda alltid förväntas finnas tillhands blir det svårt för japanskorna, som också förväntas finnas där för att ta hand om barnen och inte mist om mannen, att kombinera familjliv och arbete. Många kvinnor är inte redo att ge upp drömmen om att ha en familj och att klistra på sig en etikett med identiteten "förlorare", och när en anställd förväntas jobba i minst 10 år inom samma företag för att få en ledande position, blir möjligheterna för kvinnan som också vill skaffa familj obefintliga. Det finns således ett uttalat kontrakt med företaget där den anställda förväntas visa sin lojalitet och offra sig för gruppens bästa. Att kräva att få vara ledig för att ta hand om sina barn är därför ovanligt och anses vara själviskt.

På grund av detta är den japanska kvinnans roll i företaget idag oftast som assistent. Hennes personlighet och hennes kvinnliga drag anses passa till denna typ av jobb. Detta eftersom kvinnlighet och manlighet konstrueras som varandras motsatser och eftersom ledarskap associeras till manlighet finns det en inbyggd motsättning mellan kvinnlighet och ledarskap. Kvinnor konstrueras som underordnade män och denna könsordning återskapas inom organisationen och tvärtom. Vad mannen gör och är värderas högre.

Jag ser en stor förändring i japanskors inställning till att göra karriär. Allt fler vill in på arbetsmarknaden och vill ha en ledarposition. Problemet är att de som väljer att arbeta blir tvungna att välja bort familj och på så sätt förstärks konstruktionen av moderskap i motsats till karriär. Genom att ändra villkor, förutsättningar och möjligheter för kvinnor och män i samhället kan nya föreställningar och tolkningar om kvinnlighet och manlighet uppkomma. Därför är det av stort betydelse att kvinnor får stöd så att de kan jobba medans de har barn. Konstruktionen av moderskap i motsatsen till karriär kommer därmed att påverkas.

Institutioner begränsar och förstärker rådande sociala konstruktioner. Om kvinnor anses vara underlägsna kommer därför denna grupp att behandlas på ett underlägset sätt vilket i sin tur förstärker tron att dessa är underlägsna. Om kvinnor måste använda ett annat språk än män eftersom kvinnor anses behöva prata på ett kvinnligt sätt kommer de aldrig att behandlas på samma villkor som om de vore män, vilket i sin tur förstärker tron om att kvinnor och män är varandras motsatser. Om kvinnor förväntas lämna företaget när de gifter sig och förväntas vara de som ska ta hand om barnen kommer de aldrig att ses som lämpliga kandidater till ledande positioner vilket i sin tur förstärker tron att kvinnor inte kan vara ledare.

Fler kvinnor som har familj och barn måste få chansen att komma in i företaget och anta en ledande position. På sått kommer konstruktionen av verkligheten och av den japanska chefen att förändras. För detta behövs att ett fungerande dagssystem implementeras, att fler kvinnor och för den delen även fler män rekryteras till chefspositioner efter prestation och utbildning och inte endast efter senioritet. Kvinnor och män måste också få chansen att vara föräldralediga och de ska kunna komma tillbaka till företaget utan problem.

Det är dock naivt att tänka att det enda som krävs för att kvinnorna ska komma in i arbetsmarknaden är att skapa olika system som stödjer arbetande mammor. Trots ett "fungerande" system har kvinnor i Sverige än idag svårt att uppnå en ledande position. Det är därför viktigt att tänka på, vilket framgår av denna uppsats, att konstruktionen av

ledarskapet sker överallt på olika arenor och inte bara i den offentliga sfären och att konstruktionen av kvinnan och mannen påverkar denna konstruktion av ledarskapet. För att kvinnorna ska komma in i arbetsmarknaden krävs det en mycket större omstrukturering än bara en omstrukturering i företaget.

5.3 Paradoxerna

Få känner till Japan som ett ojämställt land. Men bakom modern infrastruktur och fantastiska innovationer finns det en extremt konservativ kultur som påminner mig om ett land som ligger flera hundra år tillbaka i tiden.

Vid bandet på bilfabrikerna används hypermoderna robotar och världens mest effektiva och välbetalda bilarbetare, medans det på kontoret sitter några av västvärldens mest ineffektiva tjänstemän och byråkrater i täta kontorslandskap med skrivbord överlastade med papper. I bilfabriken kan vem som helst stoppa hela bandet med ett enda tryck. På kontoret ska dock varje beslut gå igenom en lång process och ingen vågar ta de allra enklaste beslut förrän alla sagt sitt. Japansk industri är känd för dess effektiva och resurssnåla produktion, men det finns knappt något industriland som har en så ineffektiv och resurskrävande tjänstesektor. Japanska dataspel kan göra allt det otänkbara men att se japanska kärlekspar hålla händerna vid offentliga platser är fortfarande sällsynt.

Japan med sina drygt 127 miljoner invånare är ett av världens mest tätbefolkade länder, men deras ordning och reda är något att beundra. Deras kollektivistiska tänkande och rankingmekanismer kan röra alla i samma riktning, där alla vet vilket fack de kategoriseras i. Tyvärr har man inget val om man hamnar i ett fack som man inte tycker passar en.

5.4 Japan och de framtida kvinnocheferna

Jag vill avsluta med ett sista avsnitt där jag vill delge vad jag, de intervjuade och andra författare har för åsikter om de japanska kvinnornas framtida situation.

Pudelko och Mendenhall (2007) visar i sin studie att vanliga drag hos japanska managementsystem till viss del håller på att förändras mot ett mer västerländskt system där mer fokus läggs på kortsiktig vinstmaximering. Prestationsbaserad befordring och bonus har blivit allt vanligare där mindre fokus läggs på senioritet. De påstår också att företag har blivit mer flexibla i sina rekryteringsprocesser, trots att många fortfarande behåller någon form av långsiktig anställning. Viktiga variabler i denna förändring är,

enligt författarna, att det finns mer individualism och en mindre vilja att offra sig för gruppens bästa, tillsammans med kortare karriärmål. En ökning av utländska företag och ett starkare inflytande av utländska förebilder är andra viktiga variabler. Slutligen pekar de på ett allt starkare inflytande av amerikanska managementmodeller som inspirationskälla för många japanska företag.

Wester (2004) har en mer negativ bild. Enligt honom finns det för mycket motstånd hos myndigheterna för att genomföra verkliga förändringar. Det behövs reformer i skolsystemet, i politiken och i samhället i stort. Myndighetspersoner är rädda för att sådana förändringar skulle kunna underminera deras maktpositioner och deras auktoritet.

Det är kanske inte kvinnans situation på arbetsmarknaden som står inför starka förändringar menar Edman (2007) utan det är mannens roll i hemmet som är på väg att förändras. Dagens yngre generation av japanskor kräver att männen lämnar *"sin gamla konsultroll att endast bistå med fortplantningen och kontanter"* (Edman, 2007). Detta kommer dock att ta sin tid och mannen får börja med lite enklare sysslor.

Enligt Yutaka Inokoji⁶⁰ har situationen för kvinnorna i Japan förändrats och är mycket bättre nu. Mycket av det är tack vare ett större inflytande från västvärlden och många sammanslagningar mellan japanska och utländska företag. Kvinnor får idag chansen att komma in på typiskt "manliga företag" och i regeringen. Denna trend visas också nu med att fler kvinnor väljer toppuniversitet för att utbilda sig vid. Trots att jag berättar att i Hitosubatshi Univeristy är 80 procent män, berättar han att på hans tid när han gick på Todai (Tokyo University) var endast 2 av de 40 studenter som gick i hans klass kvinnor. 20 procent kvinnor lät för honom som ett bra tecken. Det förändras men sakta. Eftersom det tar ca 20 år att uppnå en hög chefsposition hittar man fortfarande nästan inga kvinnliga chefer. Förändringar sker nu i de yngre generationerna och om 10 år kan man antagligen räkna med att det blir lättare för kvinnorna att få en chefsposition.

Michael Eneberg⁶¹ tycker att det finns en stor skillnad mellan kvinnors inställning till att bli chefer i Japan och i Sverige. Medans många kvinnor i Sverige svarar att de skulle kunna tänka sig att bli chefer tror han att de flesta i Japan skulle svara att de inte skulle vilja det. Det är där förändringen måste börja menar han.

⁶⁰ Yutaka Inokoji, Konsult, OMX Japan, Intervju den 3 april 2008

⁶¹ Michael Eneberg, Marketing manager, Sandvik Japan, Intervju den 3 april 2008

Den gemensamma bilden som alla kvinnor som jag intervjuade hade var att samhället håller på att förändras till det bättre. Dock behöver kvinnor stöd. Enligt de intervjuade behövs det fler dagis och andra hjälpmedel som stödjer kvinnor som har barn och vill arbeta. Arbetsmiljön måste anpassas så att kvinnor får flera möjligheter även om de har barn. Företagsledarna måste börja se fördelarna med att rekrytera kvinnor. Män måste också ändra inställning och kvinnor måste vilja göra karriär.

Enligt min åsikt står Japan inför ett stort problem om de inte lyckas få in fler på arbetsmarknaden eller se till att kvinnor känner sig trygga att skaffa barn. Man har också insett detta i Japan och jag tror att viljan för förändring finns, men det kommer att ta lång tid. I denna uppsats har verkligheten och individen setts som oseparatorbara. Verkligheten är socialt konstruerad och den konstrueras i interaktionen människor emellan. Sakta kommer kvinnor att få möjlighet att komma in i företaget samtidigt som de får möjlighet att ha barn och familj och konstruktionen av den japanska kvinnan kommer därmed att ändras. Hon kommer att få en annan "etikett" som följer med nya plikter och förväntningar och förhoppningsvis kommer denna etikett att vara mer lika männens. Detta kommer i sin tur att påverka konstruktionen av ledarskapet. Det är dock viktigt att förstå att denna konstruktion påverkas av vem som har tolkningsföreträde. Vilket kön som i slutändan är problemet är därför en maktfråga. Eftersom ledarskapsdiskursen idag domineras av män har de ett tolkningsföreträde och en dominant konstruktion av ledarskap förstärks.

Jag tror att kvinnornas inställning till ledande positioner också håller på att förändras. Problemet är inte att de saknar önskan att bli chefer utan att karriär och familj konstrueras som motsatsen till varandra. När valet står mellan att skaffa en familj eller få en chefsposition blir det svårt för många kvinnor att välja det senare. Detta är särskilt viktigt i ett samhälle där man inte får sticka ut och normen är att kvinnor ska ha en familj senast vid 30 års ålder. Det räcker inte med att ändra företagets bild av kvinnor och se till att de rekryterar kvinnor till höga positioner. En ändring av kontexten i vilken den kvinnliga chefen kommer att agera är också ett krav. Detta för att förväntningar måste förändras för att på sätt ändra vad som anses vara "rätta handlingar". Kanske är detta ett nödvändigt första steg för att kvinnorna ska kunna frigöras från rollen som hemmets chef och på sätt kunna kliva fram som en chef i den offentliga sfären.

5.5 Förslag till framtid forskning

Japan är självfallet inte det enda landet där kvinnor utesluts från ledarpositioner. Att genomföra en cross-culture studie om hur de olika ländernas konstruktion av ledarskap

påverkar kvinnors möjligheter att uppnå en chefsposition skulle därför vara av stort intresse. Vi kan på så sätt lära oss av varandras misstag och framgångar.

6. Källförteckning

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994), *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvantitativ metod*, Lund: Studentlitteratur
- Andersen, I (1998), *Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund
- Artsberg, K. (2003) *Redovisningsteori – policy och praxis*, Malmö: Liber Ekonomi
- Edman, G. (2007) "Ärligt talat herr utlänning". *Framgångsrecept för att lyckas i Japan*. Andra upplagan, Stockholm: Sweden-Japan Foundation
- Ericsson, D. & Kallifatides, M. (red.) (2005) *Samtalet försätter. Bortom ledarskapets gränser*, Lund: Academia Adacta
- E24 Näringsliv, (2007) *Andras villkor*. Tillgänglig [online]: http://www.e24.se/pengar24/jobbkariar/artikel_31879.e24
- Foucault, M. (2003) *Övervakning och straff*. Lund: Arkiv förlag. Kapitel III/3: Panoptismen, sid. 196-229
- Hayashi, S. (1988) *Culture and Management in Japan*, Tokyo: University of Tokyo Press. (Övers. Frank Baldwin)
- Hofstede, G. (1983) *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*. Journal of international Business Studies, Fall.
- Holgersson, C. och Höök, P. (1995) *Ledarutveckling för kvinnor – uppföljning av en satsning på volvo*, Stockholm: The Economic Research Institute
- Holmberg, C. (1993) *Det kallas kärlek - en socialpsykologisk studie om kvinnors underordning och mäns överordning bland unga jämställda par*, Uddevalla: Anamma Böcker AB.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K (1997) *Forskningmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur,
- Höök, P. (1995) *Chefsutveckling ur könsperspektiv – Mentorskap och nätverk på Vattenfall*, Stockholm: The Economic Research Institute
- Johannessen A. & Tufte, P. A. (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber Ekonomi
- Jönsson, S. (1999) *Understanding Japanese Management*. School of Economics and Commercial Law, Göteborg: BAS Publisher
- Kjær Jensen, M. (1995) *Kvalitativa metoder för samhälls- och beteendevetare*. Lund: Studentlitteratur
- Lennartsson Nakamitsu, M. (2007) *Kvinnans situation i Japan*. [Elektronisk version]. Tillgänglig [online]: <http://www.regeringen.se/content/1/c6/06/03/01/6e2b5d4c.pdf>

Merrian, S. B. (2004) *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund: Studentlitteratur. (Övers. Björn Nilsson)

Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology, *Gakko kihon chosa hokokusho*. (Report on Basic Survey on Schools), (2006). [Eletronisk version]. Tillgänglig [online]: http://fpcj.jp/old/e/mres/publication/ff/pdf_07/19_education.pdf

Ministry of Internal Affairs and Communications, *Rodoryoku chosa* (Labor Force Survey), (2006). [Elektronisk version]. Tillgänglig [online]: http://fpcj.jp/old/e/mres/publication/ff/pdf_07/22_women.pdf

Myrsten, J. (2007) *Japan kämpar mot ålderskrisen*. Tillgänglig [online]: http://www.e24.se/samhallsekonomi/varlden/artikel_36545.e24

Petersson, T., (2006) *Kvinnorna i Japan väljer jobb före barn*. Tillgänglig [online]: <http://www.dn.se/DNet/road/Classic/article/0/jsp/print.jsp?&a=540649>

Pudelko, M. och Mendenhall, M. E. (2007) *The Japanese Management Metamorphosis: What Western Executives Need to Know About Current Japanese Management Practices*, Organizational Dynamics, Vol. 36, No. 3, s. 274-287

Rossander, O. (1992) *Japanskt Ledarskap. Harmoni och Hot*, Trondhjem: Svenska Dagbladets Förlag

Sjöberg, J. (2004) *Jag behöver utmaningar*. Tillgänglig [online]: <http://hem.passagen.se/tobbe001/renaochfreeter.html>

Sjöberg, J. & Wester, T. (2004) *Att arbeta eller inte arbeta*. Tillgänglig [online]: <http://hem.passagen.se/tobbe001/renaochfreeter.html>

Sjöstrand, S. E., Sandberg, J. & Tyrstrup, M. (1999) *Osynlig företagsledning*, Lund: Studentlitteratur

Svenning, C. (2000) *Metodboken: samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling: klassiska och nya metoder*, Lund: Lorentz Förlag

Trost, J. (2001) *Enkätboken*, andra upplagan, Lund: Studentlitteratur

Wahl, A., Holgersson C. & Höök, P. (1998) *Ironi & Sexualitet. Om ledarskap och kön*. Stockholm: Carlsson Förlag

Wester, T. (2004) *Dagens Japan är som 60-talets USA*. Tillgänglig [online]: <http://hem.passagen.se/tobbe001/dagensjapan.html>

Yin, R.K. (1994), *Case Study Research*, Beverly Hills: Sage Publications,

Yoshimura, N. & Anderson, P (1997) *Inside the Kaisha. Demystifying Japanese Business Behavior*. Boston: Harvard Business School Press

Yoshino, M. Y. (1968) *Japan's Managerial System. Tradition and Innovation*, Cambridge: The Massachusetts Institute of Technology

Personliga Kontakter

Anders Wahlin, Vice President, Group Communications, Sandvik AB. Intervju den 25 mars 2008

Anders Pentelius, VD, Alfa Laval K. K. (Japan). Intervju den 4 april 2008

Ayumi Manita, Personalansvarig/rekryteringskonsult, Manpower K. K. (Japan). Intervju den 7 april 2008
Hiroko Seto, Manager, The Tokyo Commodity Exchange (TOCOM). Intervju den 28 april 2008

Jyunko Tanaka, Assistant Manager, NTT DATA K. K. (Japan). Intervju den 28 april 2008

Kumiko Ueda, Student, Hitosubatshi University i Tokyo. Intervju den 30 mars 2008

Mayu Nomura, Student, Hitosubatshi University i Tokyo. Intervju den 2 april 2008

Michael Eneberg, Marketing manager, Sandvik K. K. (Japan). Intervju den 3 april 2008

Nana Suzuki, Student, Hitosubatshi University i Tokyo. Intervju den 1 april 2008

Taichi Sakamoto, Student, Hitosubatshi University i Tokyo. Intervju den 5 april 2008

Yasuko Fujitani, General Affairs Manager, Alfa Laval K.K. Intervju den 4 april 2008

Yutaka Inokoji, Konsult, OMX K. K. (Japan). Intervju den 3 april 2008

7. Appendix 1

Intervjuguide

Utgångspunkter

- How would you describe the typical Japanese manager?
- Why do you think there are few women as managers in Japan?
- What is the typical kind of job for women in Japan and why do you think this is the case?
- What do you think has to change in order for women to be able to get a higher position in a company?
- Do you think Japanese women are interested in becoming managers? Why or why not?
- What do you think is the society's point of view on women being managers? And why?
- Would you like to reach a high position in a company? How do you think this will affect your private life?
- From your experience, are there any differences between being a female manager and male manager?
- What kind of problems have you encountered as a Japanese female manager?
- How does the recruitment process work?
- When you enter a company do you usually think that you will work there your whole life, what are the differences between women and men in that matter?
- What is your parents view about what kind of job and what kind of career you should have?