



**SAVONIA**

# **Kulttuurienvälinen kompetenssi asiakaspalvelutyössä**

– Kohti toimivampaa asiakaspalvelua Vuokatissa –

**Mari Pitkänen**

Opinnäytetyö

---

**Valitse kohde.**



Koulutusala SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU Matkailu- ja ravitsemisala, Kuopio	
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. YAMK.	
Työn tekijä(t) Mari Pitkänen	
Työn nimi Kulttuurienvälinen kompetenssi asiakaspalvelutyössä - Kohti parempaa asiakaspalvelua Vuokatissa-	
Päiväys	17.12.2011
Sivumäärä/Liitteet	89+11
Ohjaaja(t) Lehtori, KTL Haapakoski Markku	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) VL Hotel & Apartments/Kainuun Lomaklubi Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Kulttuurikompetenssi on liike-elämän ja koulutuksen termi tiedoille ja taidoille, jotka auttavat toimimaan kulttuurien välisissä tilanteissa. Globalistuva maailma haastaa palvelualan jatkuvasti. Samalla tavoin myös Vuokatti on tänä päivänä kansainvälisempi kuin koskaan. Monikulttuurisessa asiakaspalvelutilanteessa ei useinkaan tiedosteta mikä omassa, tai toisen käyttäytymisessä on kulttuurisidonnaista.</p> <p>Tutkimuksessa on käytetty kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimusmetodeja. Menetelmätriangulaatiota käytettiin tutkimuksen varmentamiseksi. Useamman menetelmän käytöllä parannetaan tutkimuksen luotettavuutta. Kokonaisuutena nyt tehdyllä tutkimuksella on tavoitteena vaikuttaa kolmeen alueeseen: (1) käytännön vuorovaikutustilanteiden toimintojen kehittymiseen Vuokatin alueella, (2) kyselyyn osallistuneiden ravintolatyöntekijöiden asiakaspalvelutoimintojen ymmärtämiskyvyn lisääntymiseen ja (3) itse toimintatilanteen, kansainvälisen asiakaspalvelutilanteen kehittymiseen kaikkia osapuolia tyydyttävämmäksi. Tutkimus aloitettiin esitutkimuksella. Esitutkimus kartoitti kulttuurienvälisen asiakaspalvelun tasoa ja sen monimuotoisuutta Vuokatissa. Esitutkimuksen tueksi tehtiin kolme teemahaastattelua loka-marraskuussa 2011. Esitutkimuksen kyselyn tulokset ja niistä johdettu teemahaastatteluiden analysointi, nosti esille kehitysehdotuksia kansainvälisen asiakaspalvelun tason parantamiselle Vuokatissa. Kehitysehdotuksia saatiin tiivistetysti viisi: yleinen kielitason ja kulttuurientuntemuksen parantaminen, vuokratyövoiman vähentäminen ja oman työvoiman lisääminen, oppisopimuskoulutuksen lisääminen sekä yritysten välisen yhteistyön lisääminen. Olennaista on myös asiakaspalveluhenkilökunnan oma benchmarking, opin ja mallin hakeminen muualta. Näistä saaduista kehitysehdotuksista oppisopimuskoulutus ja oman työvoiman lisääminen, ovat yhdistettävissä yhdeksi toimintasuunnaksi yritysten tulevaisuuden rekrytoinneissa.</p>	
Avainsanat kulttuurien välinen kompetenssi, tapakulttuurit, kulttuurienvälinen asiakaspalvelu	

Field of Study Tourism and Hospitality Management, Kuopio.			
Degree Programme Master of Hospitality Management.			
Author(s) Mari Pitkänen			
Title of Thesis Cultural competency - The role of culture in multicultural customer service in Kainuu Vuokatti			
Date	17.12.2011	Pages/Appendices	89+11
Supervisor(s) Senior lecturer, Lic. Sc.(Eco.&Bus.Adm.) Markku Haapakoski			
Client Organisation /Partners VL Hotel & Apartments/Kainuun Lomaklubi Oy			
<p><b>Abstract</b></p> <p>Cultural competence is a term, for certain kind of knowledge and skills which help us operate in intercultural situations; it is used in business and in education. The globalizing world around us keeps challenging the service sector at every turn. This is also reality in Vuokatti, which is today more international than ever.</p> <p>The research methods used in this study were quantitative and qualitative. Method triangulation was used to certify the done operations. By using more than one method the reliability of research was improved. As a whole three main issues, which this study seeks to influence, are: (1) the development of actions in real-life interaction situations, especially in the area of Vuokatti (2) increasing reproductive functions for participants of this survey and (3) the operational situation itself, the development of customer satisfaction in all parties in international customer service situations. The aim of this pilot survey was to discover the basic level of intercultural customer service in Vuokatti. To support this survey and the given results of this survey, three theme interviews were conducted in October and November 2011. The results of the survey and the analysis of the theme interviews indicated development proposals. These proposals could improve the actual customer service in intercultural customer service situations. The development proposals were summarized in five statements: first, to improve the basic level of common language skills and cultural knowledge. Second, the reduction of the rented workforce and hiring own labor instead. Third, to increase apprenticeship training. Fourth, the cooperation itself between firms in the area and to increase this cooperation. And fifth, the customer care benchmarking: To see how things are done elsewhere, also by travelling. Of these development proposals, the apprenticeship and increasing own workforce can be combined into a single operating system, when it comes to operational direction of recruitment.</p>			
Keywords: the role of culture in customer service, cultural comprehensive customer care, the cultural behavior customs.			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Kainuu kansainvälisen matkailun keskipisteessä .....	9
2	KULTTUURIN MÄÄRITELMÄ .....	11
2.1	Individualistiset ja kollektiiviset kulttuurit .....	13
2.2	Kansalliset luonteenpiirteet.....	17
2.3	Kansainvälinen tapakulttuuri.....	21
2.3.1	Eurooppalainen tapakulttuuri.....	22
2.3.2	Venäläinen tapakulttuuri .....	25
2.3.3	Aasialainen tapakulttuuri.....	28
2.3.4	Tilakäsitys ja Aikaorientaatio .....	29
2.4	Kulttuurienvälinen vuorovaikutus.....	32
2.4.1	Stereotypiat.....	33
2.4.2	Tervehtiminen .....	36
2.4.3	Sanaton viestintä .....	37
2.4.4	Selviytymiskeinoja kansainväliseen vuorovaikutustilanteeseen.....	43
3	KULTTUURIKOMPETENSSI JA KULTTUURIÄLY .....	46
3.1	Kulttuurikompetenssi ja kulttuurienvälinen kompetenssi .....	46
3.1.1	Kulttuurisensitiivisyys.....	48
3.2	Kulttuuriäly.....	52
4	RAVINTOLATYÖNTEKIJÖIDEN NÄKEMYKSIÄ KULTTUURIEROIHIN KULTTUURIENVÄLISESSÄ ASIAKASPALVELUSSA - TUTKIMUS .....	55
4.1	Tutkimuskohde.....	55
4.2	Tavoite: menetelmät ja- kysymykset.....	55
4.3	Aineiston kerääminen ja analysointi.....	57
4.4	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys .....	58
4.5	Kyselyn tutkimuksen tulokset.....	60
4.6	Esitutkimuksen yhteenveto .....	74
5	TEEMAHAASTATTELUT .....	77
5.1	Teemahaastattelut loka-marraskuussa 2011.....	77
5.2	Yhteenveto teemahaastatteluista .....	79
6	POHDINTA JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET.....	86

## LIITTEET

- Liite 1 Esitutkimuksen haastattelulomake
- Liite 2 Esitutkimuksen haastattelulomake II
- Liite 3 Teemahaastattelulomake



## 1 JOHDANTO

Työyhteisöt ja maailma ympärillämme monikulttuuristuvat ja matkailu lisääntyy. Asiakaskunnan monikulttuurisuus lisääntyy ja kulttuurin rooli asiakaspalvelutilanteissa kasvaa. Asiakaspalvelijat törmäävät työssään tuon tuostakin tilanteisiin, joissa eri kulttuuritaustan omaava asiakas ja asiakaspalvelija, eivät löydä yhteistä säveltä tai sitä kuuluisaa punaista lankaa asian eteenpäinviemiseen. Kulttuurikompetenssin vaikutukset asiakaspalvelutilanteisiin ovat suuret ja usein yllättävät. Hyvä tarkoitus ei aina saavuta toivottua tulosta, vaan tilanne saattaa päättyä mitä yllättävimpään lopputulokseen. Mistä nämä eri näkemykset kumpuavat ja miten ne ilmenevät? Miten kulttuurikompetenssin vaikutuksia asiakaspalvelun sujuvuuteen voidaan lieventää? Mitkä ovat ne asiat, joihin tulisi kiinnittää huomiota, jotta tuloksena olisi sujuvampi ja kaikkia osapuolia tyydyttävämpi asiakaspalvelutilanne?

Ei ole olemassa vain yhtä parasta ja oikeata kulttuuria, sen sijaan on vain erilaisia kulttuureja. Kulttuurin taa on myös helppo piiloutua. Tunnetut kulttuurin tutkijat ovat antaneet kulttuurille omat määritelmänsä, jotka on poimittu Kaisu Korhosen luentomateriaalista Kulttuurien välisestä viestinnästä, (2009):

"Culture is communication" (Edward T. Hall)

"Culture is the collective programming of the mind" (Geert Hofstede)

"Culture is how things are done here" (John Mole)

"All communication is more or less cross-cultural" (Deborah Tannen)

"Culture is a kind of storehouse or library of possible meanings and symbols" (Ron Scollon)

On selvää, että kaikilla ihmisillä, ja niin myös asiakaspalvelijoilla, on ennakkokäsityksiä ja mielipiteitä eri maista ja niiden kulttuureista. Tätä tosiasiaa vasten oman subjektiivisen näkemyksen eliminoiminen kokonaan tästä tutkimuksesta, on mahdotonta. Se, että itse tietää omat heikkoutensa ihmisenä, ja osaa suhteuttaa oppimaansa käsiteltävään asiaan, on hyvä lähtökohta ja tavoite tuoda asioita esille mahdollisimman objektiivisesti. On helpompaa oppia kieli kuin kulttuuri. Sujuva kielitaito voi johtaa asiakaspalvelutilanteen osapuolet kriittisiin kulttuurisiin tilanteisiin, kun asiakaspalvelija olettaa, että sujuvasti kieltä taitava ulkomaalainen vieras tuntee yhtä sujuvasti myös kulttuuriset pelisäännöt. Kun kohtaamme toisen, eri kansallisuutta edustavan henkilön, on oleellista miettiä, miten käytämme kukin omaa kulttuuriamme kommunikoidessamme. Hyvän asiakaspalvelijan tulee tiedostaa ja analysoida omia ennako-

luulojaan ja yleistyksiään, joiden läpi tarkastelee itselle vierasta kulttuuria, kulttuurienvälisestä vuorovaikutustilannetta tai henkilöä.

Sekä kulttuurienvälinen kompetenssi itsessään, että kansainvälisen asiakaspalvelutilanteen ongelmatilanteet ovat laajoja kokonaisuuksia. Tästä syystä työn käsittelykulma ja rajaus, on tehty kirjoittajan lähtökohdat huomioon ottaen Vuokatin alueelle. Kirjoittajan omien kokemusten ja tehdyn kyselyn kautta työn näkökulma tarkasteltuun ongelmaan on ravintolatyöntekijän näkökulma. Tarkastelun ja tutustumisen alla ovat nimenomaan ne kulttuurienväliset erot, jotka vaikuttavat ihmisten väliseen vuorovaikutustilanteeseen asiakaspalvelussa. Jokaisella elämänalueella kulttuuri antaa käyttöömmme joukon erilaisia sääntöjä ja ohjeita, jotka määrittävät rajat ja antavat ohjeet, miten meidän tulee käyttäytyä menestyäksemme. Kulttuurimme muovaa maailmaamme ja maailma muovaa kulttuuriamme. (Simons, Colin & Vazques 2006, 26.)

Tehdyn tutkimuksen taustalla ja sen alkuvoimana, ovat olleet tutkijan omat kokemukset kulttuurien välisen asiakaspalvelun ongelmakohdista Kainuussa ja erityisesti Vuokatissa. Tilanteet, joissa yhteistä kieltä asiakaspalvelutilanteen osapuolten välillä ei ole, ja molemmat osapuolet kommunikoivat itselle vieraammalla kielellä. Kokemukset siitä, miten erilaisilla asiat voidaan nähdä ja kokea. Havainnot siitä, miten paljon kansalliset ja kulttuurilliset eroavaisuudet voivat vaikuttaa asiakaspalvelutilanteen onnistumiseen. Esitetyssä työssään kirjoittaja tukeutuu Liisa Salo- Leen kulttuurin määritelmään, jossa kulttuuri on osa meitä ja me osa kulttuuria. Lisänä on käytetty Richard Lewisin määritelmiä ja Erkki Toivosen ajatuksia kansallisista luonteenpiirteistä ja niiden ulottuvuuksista.

Työn teoriaosa lähtee liikkeelle kulttuurin määritelmästä. Se tutustuttaa lukijansa kulttuurienvälisen vuorovaikutuksen tärkeimpiin elementteihin: tapakulttuureihin, kulttuurienväliseen vuorovaikutukseen ja kulttuurieroihin. Siinä selvitetään myös kulttuurienvälisen kompetenssin ja kulttuuriällyn olemusta. Tapakulttuureja tarkastelevassa osuudessa käsitellään osaltaan myös venäläisyyttä, jonka painotus työssä on suurempi kuin muiden tapakulttuurien. Se on seurausta kirjoittajan omista kokemuksista asiakaspalvelijana ja myös monikulttuurisen työyhteisön jäsenenä vuosikymmenen ajalta Vuokatissa, jossa venäläisten osuus matkailussa on suuri. Kainuussa käy virallisen tilaston mukaan vuosittain noin miljoona yöpyjää. Kokonaismatkailutulo vuositasolla on nykyisellään vajaat 200 miljoonaa Euroa, kyseessä on siis varsin merkittävä liiketoiminta-alue Kainuussa. ( Idea – Kainuusta, 2011.)



Tutkimus aloitettiin esitutkimuksella. Esitutkimuksessa haastateltiin kainuulaisia ravintolatyöntekijöitä ja heidän esimiehiään sähköisen survey - kyselyn kautta. Esitutkimuksen tavoite oli kartoittaa haasteellisimmat ja eniten kulttuurinvälistä kompetenssia vaativat asiakaspalvelutilanteet ja samalla mahdolliset palveluodotusten erilaisuudet. Kyselyssä tarkasteltiin jo olemassa olevaa, ja vuovaikutustilanteessa tarvittavaa osaamisen tasoa kulttuurienvälisessä asiakaspalvelutilanteessa. Mikä tai mitkä, ovat ne kansainvälisen kompetenssin ulottuvuudet, joita asiakaspalvelija tarvitsee eniten kulttuurienvälisessä asiakaspalvelutilanteessa? Esitutkimuksen tulokset taulukoitiin. Annetuista vastauksista haettiin keskeisimmät teemat ja nostettiin esiin ns. kipupisteet. Keskeisimpiä teemoja ja kipupisteitä syvennettiin teemahaastattelulla Vuokatin alueella. Teemahaastatteluihin osallistuneet kolme henkilöä olivat keskeisiä Vuokatin alueen toimijoita hotellinjohtaja ja kaksi alueen myynnin ja markkinoinnin keskeistä päättäjää. Teemahaastattelujen kautta tehtiin yhteenveto ja johtopäätökset, joista johdettiin kehitysehdotukset. Positiivisen kehityksen kannalta ensiarvoisen tärkeää on pitää saavutettu palvelun taso hyvänä. Se saavutetaan, kun itse kukin toimija omalta osaltaan tiedostaa ja analysoi omia ennakkoluulojaan ja yleistyksiään, joiden läpi tarkastelee itselle vierasta kulttuuria, kulttuurienvälistä vuorovaikutustilannetta tai henkilöä. Kulttuuriäly ja sen myötä karttuva kulttuurillinen kompetenssi, ovat asioita, joita kohti tulisi pyrkiä. Niiden kautta voidaan saavuttaa sujuva ja tasapainoinen kulttuurienvälinen asiakaspalvelutilanne. Asiakaspalvelu paranee vain palvelemalla.

### 1.1 Kainuu kansainvälisen matkailun keskipisteessä

Matkailu on niin Kainuussa kuin maailmallakin jatkuvasti kasvava toimiala. Erityisen mielenkiinnon kohteena parin viime vuoden aikana on ollut ulkomaalaisten investoijien saaminen mukaan Kainuun matkailuedellytyksiä parantamaan. Kainuun matkailun eräs vahvuus on kyky hyödyntää kaikkia neljää vuodenaikaa, niinpä majoituksen käyttöaste onkin ollut keskimäärin hyvä. Niin kainuulainen luonto, kulttuuri, liikunta, lähiruoka kuin monenlaiset tapahtumat tarjoavat monipuolisen pohjan matkailun kehittämiseen. Jorma Teittinen, Kainuun Maakunta-kuntayhtymän kehitysjohtaja, (Idea - Kainuu, 2011),” On erittäin tärkeitä toimia matkailussa niin, että tänne saapuneet matkailijat haluavat tulla myös uudestaan. Kun he lisäksi kertovat tuttavilleen viettämästään miellyttävästä lomasta, on kaikkein tehokkain markkinointitapa hyvässä käytössä.”

Vuokatti on tällä hetkellä Suomen suosituin ympärivuotinen matkailualue (Tilastokeskuksen rekisteröityneiden majoittajien tilasto 2010). Matkailukeskuskohtaisessa vertailussa Vuokatti oli rekisteröidyissä yöpymisissä tammi-elokuussa 2011 ykkösenä,

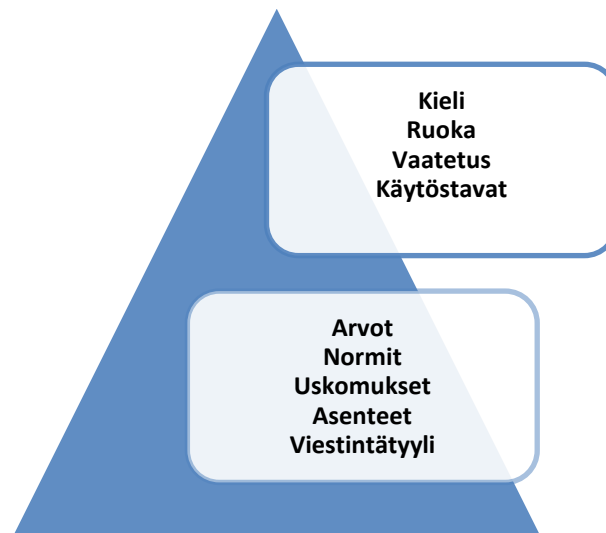
Rovaniemi toisena ja Ruka, Levi, Himos, Ylläs ja Saariselkä olivat seuraavina. Myös kotimaisissa yöpymisissä Vuokatti oli keskuksista selvästi ykkösenä. Sen sijaan ulkomaisissa yöpymisissä Vuokatin edellä olivat Rovaniemi, Levi, Saariselkä, Ylläs ja Ruka.

Sotkamon majoitusliikkeiden rekisteröidyt yöpymiset (400.200) vähenivät tammi-elokuussa 2011 6,2 %. Vähennys tuli kokonaan kotimaasta, -7,9 %. Ulkomailta kirjattiin +10,1 % lisäys yöpymisluvuissa. Kirjatuista ulkomaalaisyöpymisistä lähes 80 % tuli Venäjältä, lisäys edellisvuodesta +14 %. Seuraavaksi eniten yöpymisiä tuli Virostä ja muista maista tuli vain muutamia satoja yöpymisiä.

Vuokatin alueen strategia on perustunut monipuolisiin aktiviteetteihin sekä aitoon ympärivuotisuuteen. Vuokatin matkailuyrittäjät ja Sotkamon kunta ovat viime vuodet markkinoineet yhdessä Vuokattia "Monipuolisin Kesät Talvet" -konseptilla. Vuokatin alue jatkaa vahvaa kehittymistään lunastaakseen lupauksensa tulevaisuudessakin, rakennusprojekteja julkistetaan jatkuvasti ja alueen rakentajina ovat osaltaan mukana myös venäläiset. Matkailun merkitys Kainuun aluetaloudelle on suuri. Yritysten toteuttamat omat kehittämispanostukset tuotteistamiseen, laatuun ja markkinointiin liittyen ovat nostaneet vuosien saatossa matkailuelinkeinon yhdeksi Kainuun elinkeinoelämän kolmesta tukijalasta. Kainuun kokonaismatkailutulo vuositasolla on nykyisellään vajaat 200 miljoonaa Euroa, kyseessä on siis varsin merkittävä liiketoiminta-alue. (Idea - Kainuusta, 2011.)

## 2 KULTTUURIN MÄÄRITELMÄ

Kulttuuri on monimerkityksinen käsite. Yksinkertaistettuna kulttuuri voidaan nähdä elämäntapana, jonka ryhmä ihmisiä siirtää tulevalle sukupolvelle oppimisen kautta. Kulttuuri ei siis ole biologisesti perittyä, vaan se periytyy sosiaalisesti ja tiedostamatta jo lapsuudesta alkaen. Kulttuuri on hyvin kokonaisvaltainen asia. Se sisältää henkilön tiedot, kokemukset, uskomukset, arvot, asenteet ja merkitykset erilaisista asioista. Kulttuuri sisältää myös käsityksen valtasuhteista, uskonnosta, ajasta ja ajankäytöstä, maailmankaikkeudesta ja ihmisen suhteesta luontoon. Kulttuurin kautta ihminen omaksuu myös erilaisia rooleja ja esimerkiksi tavan käyttää tilaa ympärillään. Kulttuuri voi olla kansallista (ruotsalainen, italialainen), etnistä (saamelainen, afrikanamerikkalainen) tai alueellista (itäsuomalainen). Kulttuuri-käsitettä käytetään myös puhuttaessa esimerkiksi eri ikäpolvista (nuorisokulttuuri), sukupuolesta (naisten tai miesten kulttuuri) tai organisaatiokulttuurista (Nokia-kulttuuri). Tietokirjoissa ja julkaisuissa kulttuuria verrataan usein jäävuoreen (Kuvio 1.): kulttuurista on näkyvissä vain murto-osa, suuri osa kulttuurista on pinnan alla näkymättömissä (Salo-Lee, Malmberg & Halinoja 1996,7.) Nykyisin ylitämme usein ja helposti maantieteellisiä rajoja, mutta kulttuurien rajat ovat vaikeammin ylitettävissä. Vaikeutena ja haasteena on se, että kulttuuri on suurelta osalta näkymätöntä, ja siksi se myös usein jää huomiota vaille. (Thomas & Inkson 2003,8.)

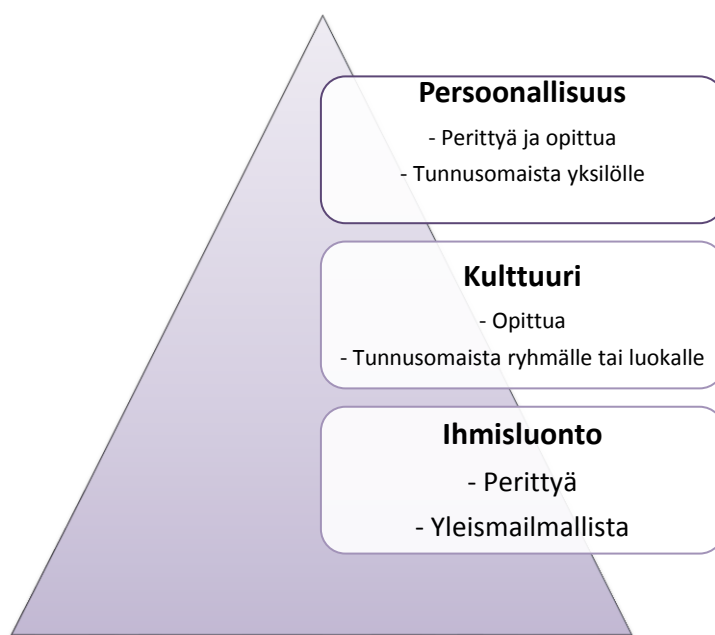


KUVIO 1. Kulttuurin jäävuori-malli. (Mukaiiltu Salo-Lee ym, 1996.)

Kulttuuri ilmenee siis ihmisen elämässä ja toiminnoissa monin eri tavoin. Yleisesti tunnettuja kulttuurin ilmenemismuotoja ovat esimerkiksi ruoka, kieli vaatetus tai käytöstavat. Nämä ovat suhteellisen helposti opittavissa. Suurin osa kulttuurista on kui-

tenkin pinnan alla näkymättömissä - usein kulttuurien jäsentenkin tiedostamattomissa. Tähän alueeseen kuuluvat esimerkiksi viestintätyyli tai arvot, normit ja uskomukset. Nämä saattavat aiheuttaa ongelmia kulttuurienvälisessä viestinnässä. Kulttuuri – käsitteen ymmärretään usein tarkoittavan vain kansallisia kulttuureja: suomalaisia, saksalaisia, ranskalaisia, amerikkalaisia tai kiinalaisia. Saman kansakunnan sisällä on kuitenkin jo alueellisia eroja. Itäsuomalaiset eroavat länsisuomalaisista ja pohjois-saksalaiset eteläsaksalaisista. Kulttuuri auttaa meitä hahmottamaan ympäröivää maailmaa ja antamaan tapahtuville asioille merkityksiä. (Salo-Lee ym. 1996, 7.)

Uskonto on tärkeä osa kulttuuria. Se myös yhdistää erilaisia kulttuureja toisiinsa ja antaa yhteisiä toimintatapoja. Uskonto sinänsä on jo niin laaja käsite, että se on jätetty kokonaan tämän tutkielman ulkopuolelle. Kulttuurista puhuttaessa ei voi yleistää, että kaikki kulttuurin ominaisuudet automaattisesti koskevat kaikkia siinä maassa asuvia ihmisiä. Täytyy muistaa, että ihmiset ovat erilaisia yksilöitä samankin kulttuurin sisällä. Sukupolvien väliset erot ovat myös suuria. Vanhempi sukupolvi pitää yleensä kiinni kulttuurin tavoista ja perinteistä ja uusi sukupolvi kasvaa aivan uudenaikaisessa maailmassa. Kulttuuri määrittää yksilön arvomaailmaa, käytöstä ja tapaa ajatella. Kulttuuri sisältää sen, mitä ihminen ajattelee ja uskoo itsestään. Se kertoo myös, onko ihminen irrallinen muista vai onko hän liittynyt muihin. Geert Hofsteden (1993, 21-22) mukaan kulttuuri ei ole perittyä, vaan se on opittua. Lähteenä on sosiaalinen ympäristö, ei geenit. Tämän vuoksi kulttuuri tulisi pitää erillään ihmisluonnosta ja yksilön persoonallisuudesta, vaikkakin rajanveto näiden ja kulttuurin välillä on vaikeaa. Ihmisen henkisessä ohjelmoinnissa on Hofsteden mukaan kolme eri tasoa (Kuvio 2.):



KUVIO 2. Henkisen ohjelmoinnin tasot. (Mukailtu Hofstede 1993, 22)

1. Ihmisluonto on syvin taso, joka peritään geeneissä. Se perustuu käyttöjärjestelmään, joka määrää toimintamme perustan. Esimerkiksi ihmisen kyky tuntee pelkoa, rakkautta, iloa ja surua ovat perittyjä ja samoja kaikille ihmiselle kulttuurista riippumatta. (Hofstede 1993, 21- 22.)

2. Persoonallisuus on pinnallisin taso. Se perustuu geneettisiin tekijöihin ja yksilöllisiin kokemuksiin, jotka tekevät meistä kaikista yksilöllisiä ihmisiä. Tästä syystä eri ihmisten välillä on suuria eroja samankin kulttuurin sisällä. (Hofstede 1993, 21- 22.)

3. Kulttuuri on keskimäinen taso. Se perustuu kokemuksiin, joita me jaamme tietyn ihmisryhmän välillä, joiden kanssa me elämme samassa yhteisössä. Kulttuurilliset arvot, asenteet ja käyttäytyminen ovat meille yhteisiä ryhmän jäsenten kanssa. Ei kuitenkaan välttämättä kaikkien heidän kanssaan. Esimerkiksi kansallisen kulttuurin sisällä voi olla alakulttuureja, joilla on omat arvonsa, asenteensa ja tapansa. (Hofstede 1993, 22.)

Jokaisella elämänalueella kulttuuri antaa käyttöömmek joukon erilaisia sääntöjä ja ohjeita, jotka määrittävät rajat ja antavat ohjeet, miten meidän tulee käyttäytyä menestyäksemme. Kulttuurimme muovaa maailmaamme ja maailma muovaa kulttuuriamme. (Simons, Colin & Vazques 2006, 26.) Kulttuureja voidaan tarkastella monella eri tasolla. Tämä tutkimus tukeutuu Liisa Salo Leen kulttuurin määritelmään, jossa kulttuuri on osa meitä ja me osa kulttuuria, sekä Richard Lewisin ja Erkki Toivosen ajatuksiin kansallisista luonteenpiirteistä ja niiden ulottuvuuksista. Yksi usein käytetty tapa jaotella kulttuureja on jakaa ne individualistisiin tai kollektivistisiin kulttuureihin. Kaikissa kulttuureissa on havaittavissa molempia piirteitä, mutta yleensä jompikumpi näkyy vallitsevampana. Individualistiset kulttuurit nähdään monesti kulttuureina, joissa painottuvat yksilöä korostavat arvot kuten yksilön tarpeet, edut, oikeudet, ja saavutukset. Kollektiivikulttuuri on ei-länsimainen kulttuuri, joka korostaa yksilön liittymistä muihin eli yhteisöllisyyttä. Suomen itäraja on kulttuurisesti tärkeä: jokseenkin sitä seuraten käy individualistisen lännen ja kollektivistisen idän raja Pohjois-Euroopassa.

## 2.1 Individualistiset ja kollektiiviset kulttuurit

Erkki Kauhanen kirjoittaa, (Tiede-lehti, 5/2002), Lännen sankari on idän luuseri - artikkelissaan individualistisen ja kollektivistisen maailmojen eroista. Hänen mukaansa sekä kollektivistisiä että individualistisia ilmiöitä esiintyy kaikissa yhteisöissä ja jokaisella yksilöllä on valmiudet kummankinlaiseen käyttäytymiseen. Yhteisöjen kollekti-

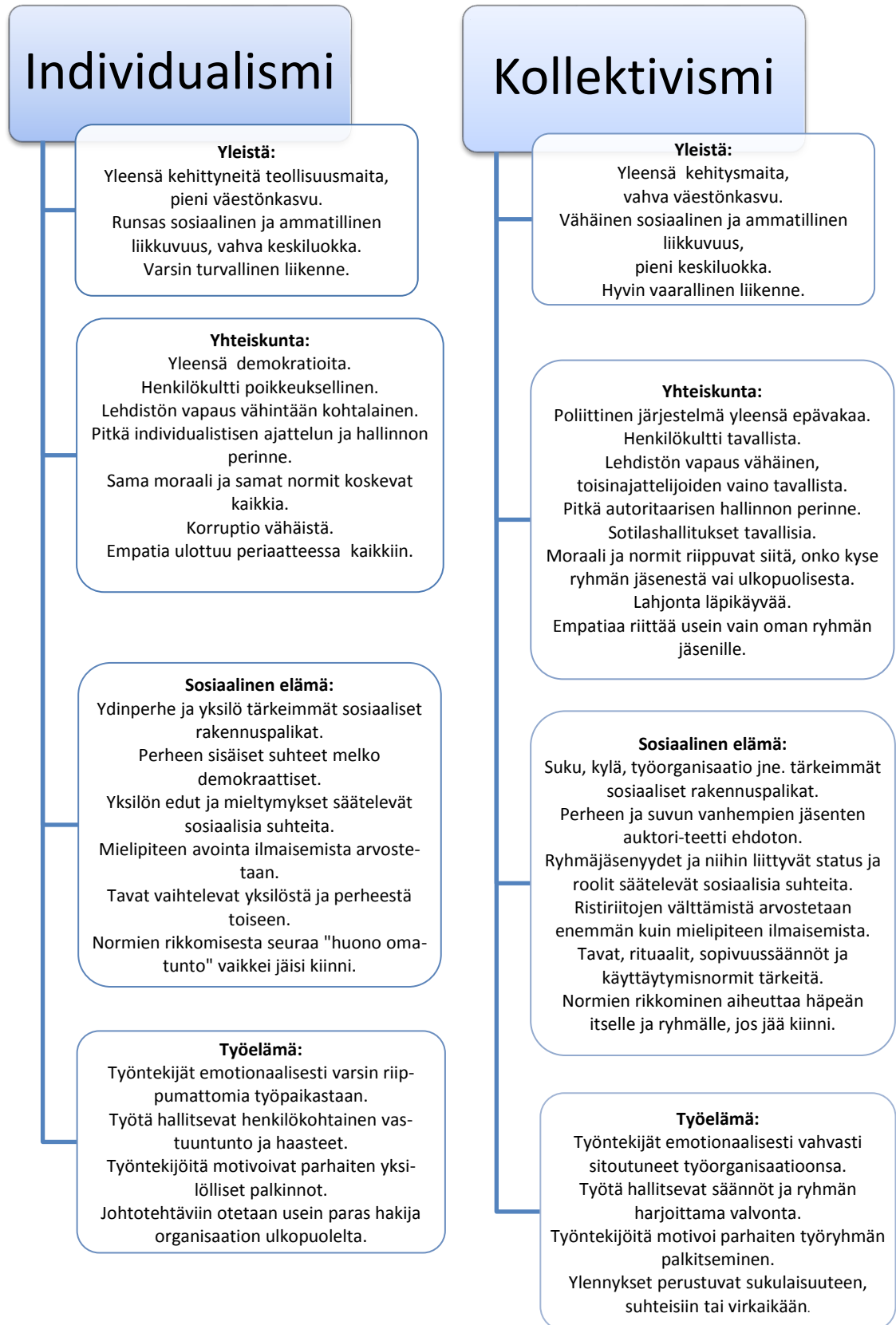
vismin asteessa on silti niin selviä eroja, että voidaan puhua kollektivistisistä ja individualistisista kulttuureista. (Taulukko 1.)

Kollektivismista on maailmassa monenlaisia muunnelmia, mutta kaikissa ihmiset samastuvat omiin sisäryhmiinsä niin vahvasti, että niiden arvoista, normeista ja päämääristä tulee heidän persoonallisuutensa kivijalka. Välittömin sisäryhmä on yleensä oma perhe, mutta sen paikan voi ottaa myös kylän miesten tai naisten yhteisö tai jopa jokin uskonnollinen liike. Sisimmän ryhmän ympärillä sijaitsevat laajenevina, toisiaan leikkaavina kehinä muut ryhmät aina kansakuntaan ja ihmiskuntaan asti. Kollektivistisessä kulttuurissa sisäryhmän sopivuuskäsitykset rajaavat tiukasti yksilön asenteita, mielipiteitä ja valintoja. Kollektivistisi myös kasvaa odottamaan ryhmän valvontaa, ja siksi muun muassa kollektivistinen työyhteisö vaatii aivan omanlaisensa johtamisopit. Koska abstraktiyhteiskunta on kaukana kollektivistin sisäryhmästä, sisäryhmän etu ajaa yleensä etumaiseksi. Jokainen pyrkii hyödyttämään sisäryhmäänsä kaikella, mitä irti saa, työpaikan vessapaperirullasta valtion kassavirtaan asti. Tässä ei ole kyse huonosta moraalista, vaan toisenlaisesta moraaliperustasta, joka on universalistisen sijaan partikularistinen. Siinä sisäryhmän etu ylittää ulkoryhmien edut, ja omaa joukkoa koskee toisenlainen moraalii kuin muita. (Kauhanen 2002.)

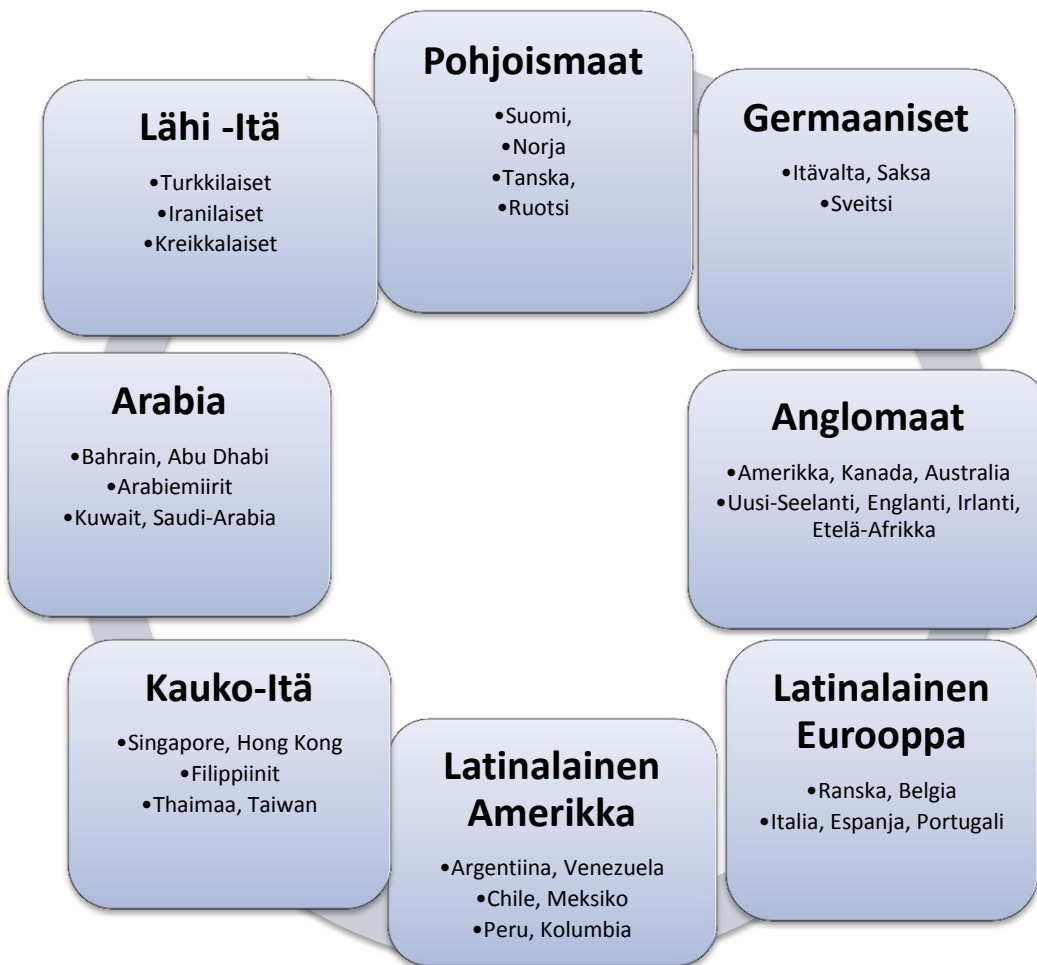
Individualismi eli yksilöllisyys on hyvin yleistä länsimaissa. Bruttokansantuotteella ja yksilöllisyydellä on selvä yhteys. Mitä varakkaampi maa on, niin sitä suurempi on yksilöllisyyden aste. (Thomas & Inkson 2003, 37.) Individualistisessa kulttuurissa kuka tahansa on yksilön mahdollinen ystävä, tai mahdollinen vihollinen. Yksilön oma pärjääminen on ratkaisevaa hänen menestyksellensä. Toiseen ihmiseen ei voi muutta mutkitta luottaa, ja siksi on voitava luottaa yhteiskuntaan, sen lakeihin ja sosiaaliturvaan. Siksi yhteiskunnan ja sen sosiaaliturvan pitää olla kaikille tasapuolisia. Tästä syystä kauhun tasapaino vallitsee yksilöiden, eikä ryhmien välillä. Yhteiskunta on melko rauhallinen ja ryhmien välisiä konflikteja on vähän. Individualistinen kulttuuri tuntuu suomalaisesta ymmärrettävämmältä ja oikeudenmukaisemmalta. (Kauhanen 2002.)

Molemmat, sekä individualistinen että kollektivistinen kulttuuri on osoittautunut toimivaksi omassa ympäristössään. Toisen hyve on toisen pahe, ja vaikka kaikki kulttuurit aina pitävät omia jumaliaan muita väkevämpinä, kuka voi rehellisesti sanoa, että on itse varmasti oikeassa? (Kauhanen 2002.)

TAULUKKO 1. Individualististen ja kollektiivisten kulttuurien erot. Mukailtu Kauhanen, (2002)



Kansalliset kulttuurit ovat erilaisia. Silti niitä voidaan jakaa ryhmittäin maihin, jotka muistuttavat toisiaan. Toisiaan muistuttavilla mailla on samanlaiset arvot. Havaittavat eroavaisuudet ovat lähinnä uskomuksissa. Alla olevassa kuviossa, (Kuvio 3.), kansallisia kulttuureja on jaettu niiden yhteneväisyyksien mukaan. Usein samassa jaostossa olevilla mailla on yhteinen historia tai sukulaiskieli. Niillä on ollut yhteinen hallitsija, tai ne kuuluvat samaan etniseen ryhmään. (Mäkilouko, M. 2003, 28- 29.)



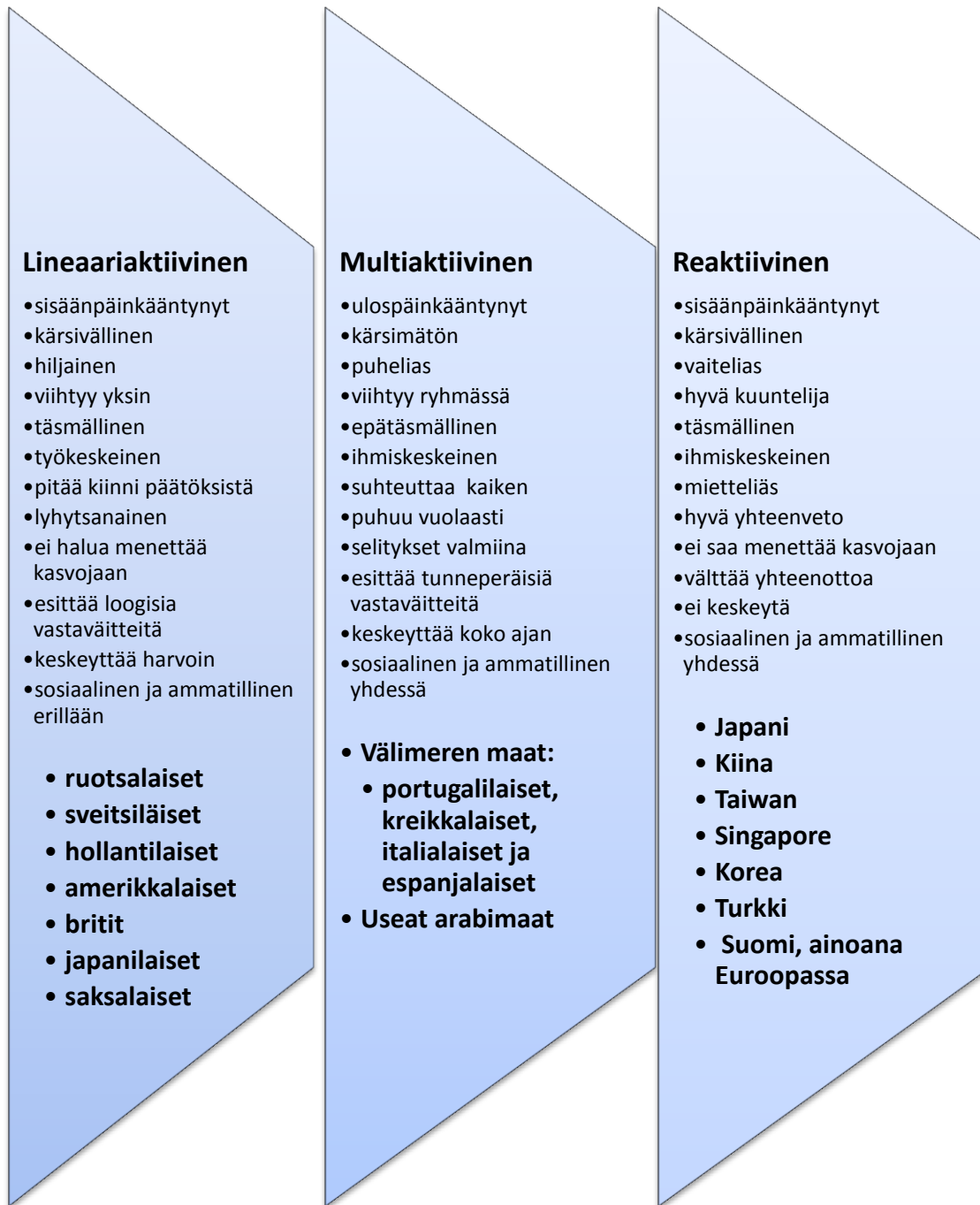
KUVIO 3. Kansalliset kulttuurit yhteneväisyytensä mukaan jaoteltuna. Mukailtu Mäkilouko (2003)



## 2.2 Kansalliset luonteenpiirteet

Lewisin, (2006, 26) mukaan kansallisten luonteenpiirteiden määrittäminen on kuin tallaamista epätarkan arvion mukaan miinakentälle. On nimittäin olemassa helposti innostuvia suomalaisia, jäykkiä italialaisia, varovaisia amerikkalaisia ja karismaattisia japanilaisia. On kuitenkin olemassa kansallinen normi. Sen mukaan esimerkiksi italialaiset ovat yleensä puheliaampia kuin suomalaiset, mutta silti on olemassa sekä puheliaita suomalaisia, että hiljaisia italialaisia. Ihmiset, jotka menevät ristiin kansallisten normien kanssa ovat yleensä poikkeuksia tyypillisistä kansallisista luonteenpiirteistä. Kaavamaisessa yleistämisessä kansallisuuden mukaan on riskinsä, mutta jokaisen maan kansalaisilla on tiettyjä ydinuskomuksia ja oletuksia todellisuudesta, jotka näkyvät heidän käyttäytymisessään. Lewisin (2006, 27) mukaan maailman sadat kansalliset ja alueelliset kulttuurit voidaan karkeasti jakaa kolmeen ryhmään: tehtäväkeskeisiin ja hyvin järjestäytyneisiin suunnittelijoihin (lineaariaktiivinen) ja ihmiskeskeisiin, puheliaisiin ja toisiinsa yhteydessä oleviin (multiaktiivinen) sekä sisäänpäin kääntyneisiin ja kunnioitukseen keskittyviin kuuntelijoihin (reaktiivinen). Lineaariaktiivisia ovat esimerkiksi ruotsalaiset, sveitsiläiset, hollantilaiset, amerikkalaiset, britit, japanilaiset ja saksalaiset. He tekevät yhden asian kerrallaan, keskittyvät siihen ja tekevät sen suunnitellun aikataulun mukaan. Lineaariaktiivisten ja multiaktiivisten ihmisten työskentely yhdessä aiheuttaa yleensä molemminpuolista ärsyntyntymistä. Multiaktiiviset ihmiset eivät ole kiinnostuneita aikatauluista ja täsmällisyydestä. (Lewis 2006, 30-31.)

Multiaktiivisia ovat monet arabimaat sekä Välimeren maat. Esimerkiksi portugalilaiset, kreikkalaiset, italialaiset ja espanjalaiset ovat tyypillisiä esimerkkejä multiaktiivisista ihmisistä. He eivät halua jättää keskustelua kesken, vaikka ovat aikataulusta myöhässä. He eivät ole huolestuneita tai edes kiinnostuneita siitä, että aikataulut eivät pidä. Heistä senhetkinen elämä on tärkeämpää, kuin ihmisten tekemät suunnitelmat ja aikataulut. (Lewis 2006, 29- 31.) Yksi Suomen tunnetuimmista toimittajista, jo edesmennyt Erkki Toivanen, (2008), on käsitellyt kansallisia luonteenpiirteitä luennoissaan. Vertaamalla Lewisin (2006) kansallisia luonteenpiirteitä, (Kuvio 4.) ja Toivoisen näkökulmia totuuteen (Kuvio 5.), saadaan selville eräitä tärkeimpiä eroja näiden kolmen eri ryhmään kuuluvien ihmisten luonteenpiirteistä.



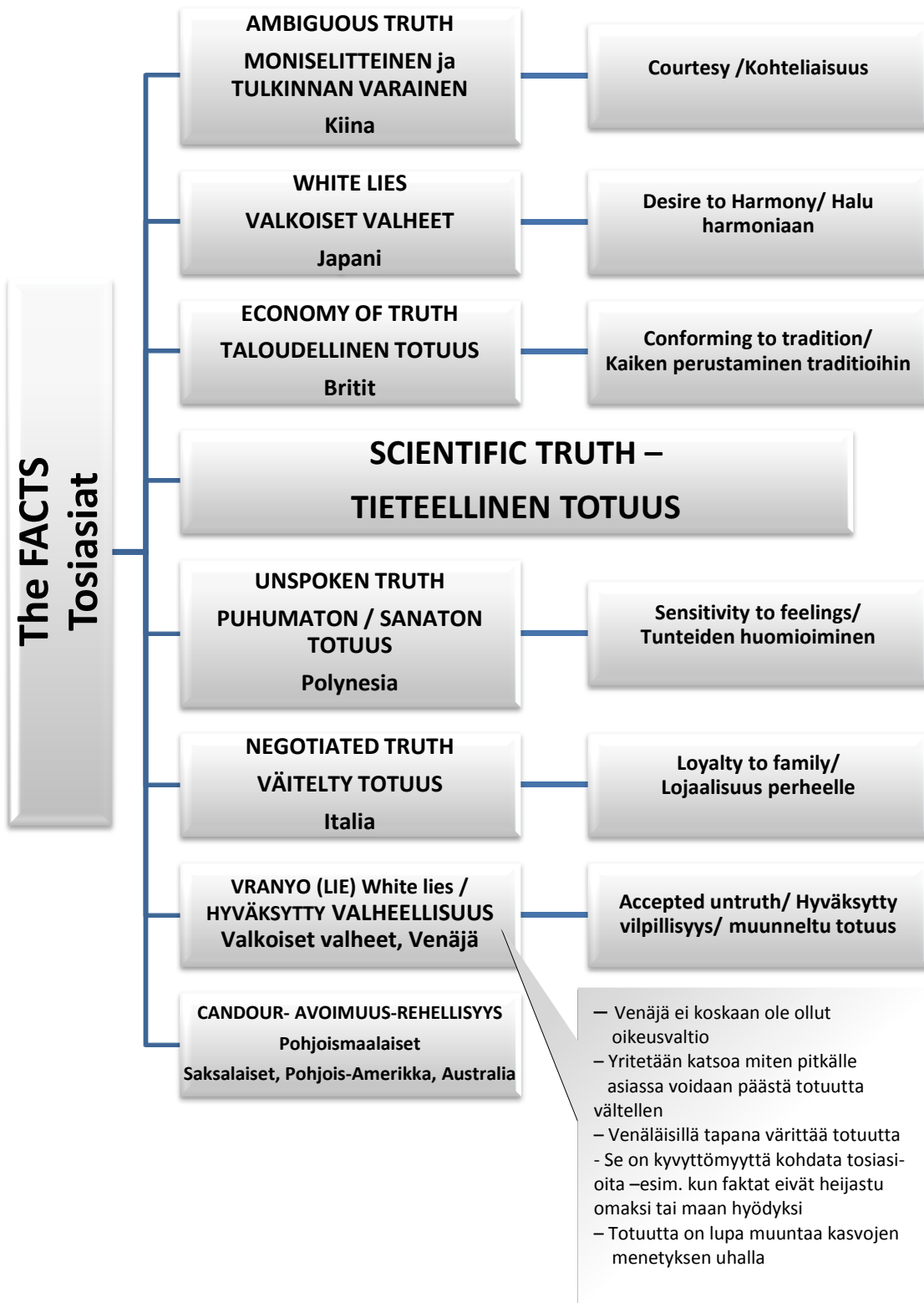
KUVIO 4. Kansallisten kulttuurien luonteenpiirteitä (Lewis 2006, 33–34)

Lewisin (2006, 32- 35) mukaan reaktiivisiin eli kuunteleviin kulttuureihin kuuluvat esimerkiksi Japani, Kiina, Taiwan, Singapore, Korea, Turkki ja Suomi. Reaktiivisuus on hyvin tyypillistä Itä-Aasian maissa, mutta Euroopassa vain Suomi kuuluu vahvasti reaktiivisiin maihin. Tosin britit, turkkilaiset ja ruotsalaiset valahtavat helposti tilaisuuden tullen kuuntelemaan malliin, mikä on tyypillistä reaktiivisuudelle. Reaktiivisten kulttuurien ihmisten sanotaankin olevan maailman parhaita kuuntelijoita. He todella keskittyvät kuuntelemaan mitä puhuja sanoo, eivätkä keskeytä häntä. He eivät myös-

kään esitä vahvoja mielipiteitä puhujan esitystä vastaan, vaan ovat mieluummin hiljaa. Yleinen rupattelu ei ole tyypillistä introverteille ihmisille reaktiivisissa kulttuureissa. (Lewis 2006, 35.) Jokainen kansallinen kulttuuri sisältää omat luonteenpiirteensä ja omaa oman näkökulmansa totuuteen. Erkki Toivasen (2008), luennolla Savonia -ammattikorkeakoulussa, käsiteltiin muun muassa kansallisten kulttuurien monimuotoisuutta, (Kuvio 5.) Sen kautta voi hahmottaa omaa kansallista identiteettiään ja verrata omaa kansallista identiteettiään muihin kansallisiin. Kuviosta nousevat esille muun muassa japanilaisten ja kiinalaisten halu harmoniaan ja pohjoismainen pitäytyminen totuudessa, jörö suomalainen, totuuden torvi. Kaikilla kansoilla on se jokin, jota ei voi sanoin selittää. Se on eräänlainen kansan sielu - toimintatapa, joka on ominainen täysin erilaisille ihmisille, täysin erilaisissa tilanteissa, mutta kuitenkin tyypillinen kullekin kansallisuudelle. Se on se jokin, miksi me suomalaisetkin tunnemme olevamme Suomessa kuin kotonamme. Kohdatessamme täysin tuntemattoman toisen suomalaisen me kuitenkin suurin piirtein tiedämme, kuinka hän toimii, kuinka häntä tulee lähestyä, mikä on sopivaa ja mikä ei. Se on osa kansallista identiteettiämme.

Tavat, uskomukset ja taikauskomuksetkin kuuluvat osana kommunikaatioon. Reilusti yli puolet ihmisten välisestä kommunikaatiosta on itse asiassa ei-sanallista viestintää, siksi on hyödyllistä tietää joitain erikoisuuksia naapurikansalaisten tapakulttuurista ja uskomuksista. Sanattomat viestit, ilmeet, eleet ja äänensävyt ovat erityisen voimakkaita työkaluja silloin, kun yhteinen äidinkieli puuttuu. Arkipäivän tapahtumat ja rutiinit tekevät sanat todeksi. Tärkeintä ei ole mitä sanotaan, vaan miten se sanotaan. Viestin ymmärtämiseen ja väärinymmärtämiseen vaikuttavat puhujan sanoma ja vastaanottajan tulkinta. Puhujan viestiin vaikuttavat puhetapa, eleet, ilmeet, sanat, liikkeet, asennot ja muu ulkoinen olemus. Tämä tulee esille muun muassa asiakaspalvelutilanteessa, jossa asiakaspalvelija sanoman lähettäjänä viestii kokonaisuutena uskottavuudesta. Vastaanottajan sanoman ymmärtämiseen vaikuttavat puolestaan kulttuuriperinteet, kyseinen tilanne, henkilön koulutus ja annettu tiedon taso. ( Hakala A. 2006, 8.)

Kulttuurit voidaan myös Hakalan (2006) mukaan luokitella sekä sana- ja asiakaskeisiin kulttuureihin, että ihmissuhdekeskeisiin kontekstiin tukeutuviin kulttuureihin. Se miten maskuliininen, feminiininen, yksilöllinen tai kollektiivinen jokin kulttuuri on, heijastuu myös kommunikointitapoihin ja puhumisen eri sääntöihin. Läntinen kommunikointimalli heijastaa monella tapaa yksilöllistä ajattelutapaa ja itäinen kollektiivisuuden piirteitä.



KUVIO 5. Aspects of Truth / Totuuden monet näkökulmat kulttuurillisesti. Mukailtu Erkki Toivasen luentomateriaalista, Eurooppalaisuus- Kulttuurien kohtaaminen (2008)

### 2.3 Kansainvälinen tapakulttuuri

Menestyminen kansainvälisessä ympäristössä tai toisen kulttuurin parissa, ei tule helposti. Se vaatii sekä kielitaitoa että kykyä sopeutua ja omaksua vieraan kulttuurin arvomaailmaa ja tapoja. Liike-elämässä ja virallisissa yhteyksissä tapakulttuuriin vaikuttavat keskeisesti etiketti- ja protokollasäännöt. Näihin kuuluvat muun muassa ruokailuun, kommunikointiin liikeneuvotteluihin ja vierailuihin liittyvät säännöt. (Salo-Lee ym. 1996, 132.) Ne tapakulttuurin piirteet, joihin emme tavallisessa kanssakäymisessä voi vaikuttaa, ovat jokaiselle kulttuurille ominaisia. Ja juuri nämä piirteet ovat kansainvälisen kanssakäymisen ulkoisia ongelma- ja riskitekijöitä. Niihin kuuluvat muun muassa kyseisen kulttuurialueen lainsäädäntö, uskonto, kauppatavat ja sen virkakoneisto. Ne ovat asioita, joihin mitä suurimmassa määrin tulisi kiinnittää huomiota työskennellessä toisen kulttuurin parissa. (Salo-Lee ym. 1996, 132.) Vastaavasti se, mihin toiminnassamme voimme vaikuttaa, ovat kansainvälisen kanssakäymisen sisäiset ongelma- ja riskitekijät. Näitä ovat muun muassa oma kulttuurinen herkkyytemme, koulutus, kielitaito, neuvottelutaito ja sopeutumiskyky. Kun ihminen omaksuu kansainvälistä tapakulttuuria, hän voi luottaa itseensä oudoissakin tilanteissa ja samalla huomioida kanssaihmiset. (Salo-Lee ym. 1996, 133.)

Usein puhutaan yleistäen eri maiden ja maanosien tapakulttuureista. On kuitenkin syytä muistaa, että tietyn alueen edustajat eivät välttämättä sovi niihin stereotyyppioihin, joilla alueen tapakulttuuria kuvaillaan. Monesti puhutaan esimerkiksi amerikkalaisesta, latinalaisesta, aasialaisesta tai eurooppalaisesta tapakulttuurista ja niiden omista erityispiirteistä. Se on vain puolilotuus, johon löytyy aina poikkeuksia sekä yksilö, että ryhmätasolla. Monesti muun muassa etniset ja uskonnolliset vähemmistöryhmät saattavat toiminnallaan erottua ympäristöstään. Näitä niin sanottuja alakulttuureja ovat esimerkiksi Ruotsin ja Pohjois-Amerikan suomalaiset ja Saksan turkkilaiset. Uskonnolliset ja kansalliset juhlapäivät ovat tärkeä osa tapakulttuuria kaikkialla maailmassa. (Salo-Lee ym. 1996, 133.) Lewisin (2006, 177) mukaan, me ihmiset usein ajattelemme, että me itse olemme normaaleja ja muut eivät ole. Mietimme, että miksi toiset ovat niin kieroja, vakavia, epäluotettavia, kurittomia, juonikkaita, laiskoja, korruptoituneita, kaksinaamaisia, etäisiä ja häikäilemättömiä. Mikseivät he voi olla kuten me? Ulospäin näkyvä olemus ei kuitenkaan ole koko todellisuus. Millaisia nämä ihmiset ovat? Miten heidän kanssaan voi tulla toimeen? Mitkä tekijät motivoivat heitä?

Irrallista ja käyttökelpoista tapakulttuuritietoutta ei ole valmiina olemassa vaan se on aina sidoksissa tilanteeseen. Vallitsevan tilanteen vastaavasti määrittelevät muun muassa paikka, aika, tilanteeseen osallistuvat henkilöt, tilanteen tai tilaisuuden luon-

ne, sekä henkilön oma asema ja persoonallisuus. (Salo-Lee ym. 1996, 134.) On myös ymmärrettävä, että muodollisuus ja vapaamuotoisuus ymmärretään eri kulttuureissa eri tavoin. Vähemmän muodolliseen tapakulttuuriin tottunut suomalainen, voi pitää saksalaisen tai japanilaisen kollegan kohteliaisuutta ja teitittelyä turhan jähmeänä ja virallisena. Samoin, jotkut omat hyväksytyt tapamme saattavat jossakin muussa kulttuurissa olla epäkunnioittavia, pahimmassa tapauksessa ne saattavat jopa rikkoa lakia. Aasiassa arvostetaan korkeaa ikää, monesti nuorempi vaikkakin pätevä, nuorempi ulkomainen on jo valmiiksi epäedullisessa asemassa neuvottelutilanteessa, kun vanhempi henkilö johdattaa puhetta. Kohteliaisuus on kaikkialla Aasiassa hyve ja käyttäytymisen tulee olla hillittyä ja vastapuolen kasvojen menettämistä varotaan kaikin keinoin. Myös kielteisiä ilmaisuja kartetaan ja korostetaan harkintaa ja myötätuntoa. Euroopassa ja Amerikassa asiakeskeinen ja aikaa säästävä tyyli sopii, mutta Japanissa ja Brasiliassa se ei ole soveliaista. Siellä koetaan tärkeäksi tuntea vastapuoli ja saavuttaa keskinäinen luottamus ennen asioiden sopimista. (Salo-Lee ym. 1996, 134.)

Uskonnot eivät ole vain uskomusjärjestelmiä ja uskomusten kohteita, vaan keskeinen osa ihmisten elämää ja identiteettiä. Uskonnon avulla ihminen hahmottaa paikkansa maailmankaikkeudessa ja suhteessa muihin ihmisiin. Uskonnot säätelevät myös elämän kohokohtia, vuodenkulkua, ihmissuhteita, arkipäivää, työajan käyttöä ja monia muita työhön vaikuttavia seikkoja. Monikulttuurisessa ympäristössä ihmisten käyttäytymisen logiikkaa on mahdotonta ymmärtää ja vielä vähemmän muuttaa uskontoja tuntematta. Maailman 6,3 miljardista ihmisestä yli puolet kuuluu kolmeen valtauskontoon: muslimeihin, katolilaisiin ja hinduihin: muslimien osuus on 19,9 prosenttia, katolilaisten 17,4 ja hindujen 13,3 prosenttia. Seuraavaksi yleisimmät uskonnot ovat kiinalaiset kansanuskonnot ja buddhalaisuus. Euroopan uskonnollinen profiili on olennaisesti erilainen: noin 730 miljoonasta asukkaasta katolilaisia on 38,2, ortodokseja 21,9 ja protestantteja 10,2 prosenttia. Tätä kirjavaa taustaa vasten suomalainen uskonnollinen profiili on hyvin homogeeninen: väestöstämme on evankelisluterilaisia 85 prosenttia. (Lahti, L., 2008, 101.)

### 2.3.1 Eurooppalainen tapakulttuuri

Euroopan alueella tapakulttuuri on kohtalaisen yhteneväistä, toki tiettyjä erojakin löytyy. Eurooppalainen tapakulttuuri polveutuu pitkälti antiikin kulttuuriperinnöstä, ja on levinnyt aikojen saatossa ympäri maailmaa. Pääosin eurooppalaisessa tapakulttuurissa keskeisiä asioita ovat ihmisarvon kunnioittaminen, tasa-arvoisuus, täsmällisyys, huomaavaisuus, kättely, käyntikortit, suullisesti sovitun kunnioittaminen sekä vasta-

puolen periaatteiden kohtuullinen kunnioittaminen. (Lahti, 2008). Eurooppalaista tapakulttuuria on tässä tutkimuksessa tarkasteltu ja lähestytty lähemmin kolmesta eri näkökulmasta: Iso-Britannia, Italia ja Suomi.

#### Iso Britannia

Lewis (2006, 196–200) on todennut, että britit tuntevat olonsa kotoisaksi toisten englantia puhuvien kansallisuuksien kanssa sekä myös pohjoismaalaisten, hollantilaisten ja japanilaisten kanssa. Britanniassa luokkajako on hyvin tärkeä ja se kannattaa pitää mielessä. Britit haluavat esittäytyä hyvin perhekeskeisinä ja kuiva huumori on tärkeää myös liikeneuvotteluissa. Joskus se saattaa mennä jopa sarkasmin puolelle.

Brittien motivaatiotekijöitä Lewisin (2006) mukaan ovat esim. seuraavat tekijät:

- Vahvin ase on kuiva huumori.
- Liiketoiminta on vakava asia, mutta silti pitäisi näyttää rennolta.
- Reilusta pelistä on kirjoittamattomia sääntöjä.
- Kaiken pitäisi näyttää kontrolloidulta.
- Jos haluat arvostella, niin tee se epäsuorasti.
- Ole täsmällinen, vaikka yleensä neuvottelut alkavat jutustelulla.
- Johtajat ovat tiimin jäseniä, mutta pitävät tietyn etäisyyden.
- Ohjeet annetaan yleensä epäsuorasti vihjaillen.
- Yrittäjyyttä arvostetaan ja toisten saavutuksia.
- Kaikki materiaali on kirjallisena.
- Britit ovat kiinnostuneista pitkistä liikesuhteista.
- Eri alueilta tulevat britit ovat erilaisia.

Kansainvälisissä tiimeissä britit ovat maltillisia, kekseliäitä, reiluja, haluavat sovittaa riitatilanteita ja välttävät loukkaamasta kenenkään tunteita. He ajattelevat pitkällä tähtäyksellä asioita ja toimivat mielellään johtotehtävissä. (Lewis 2006, 135.)

#### Italia

Lewisin (2006, 265–268) mukaan italialaiset haluavat keskustella perheistä, lomista, toiveista, haluista, pettymyksistä ja mieltymyksistä. Näytä valokuvia lapsistasi, paljasta poliittiset ja uskonnolliset mielipiteesi. Se on normaalia Italiassa. Vaikka olisit kuinka puhelias, niin italialaisten mielestä olet aina varautunut. Italialaiset eivät kuitenkaan ole kiihkoisänmaallisia eivätkä usko, että Italian täytyy olla paras. Italialaiset hyväksyvät kritiikin ja ovat hyvin joustavia, joskin myös herkkiä ja räjähdysalttiita. Italialaiset imartelevat ja ovat kohteliaita oikeissa paikoissa. Italialaisten joustavuus ja sääntöjen kiertäminen saattaa ulkopuolisista näyttää epärehelliseltä. He eivät itse näe, että heidän työtapansa saattaa olla korruptoitunut, moraaliton tai harhaanjohta-

va. He ottavat muut mielellään mukaan "salaliittoonsa" ja jakavat siitä saadut edut, mikäli muut hyväksyvät heidän tapansa. Italialaisten motivaatiotekijöitä Lewisin (2006) mukaan ovat esim. seuraavat tekijät:

- Ole ihmisläheinen koko ajan.
- Uskoudu heille elämäsi yksityiskohdista.
- Kuuntele heidän uskoutumistaan elämästään sinulle.
- Tiedustele aina perheen ja erityisesti vanhusten terveydestä.
- Ole valmis tekemään palveluksia.
- Ole joustava myös sääntöjen suhteen.
- Pyri olemaan avoin ja puhelias.
- Asiat on paras kertoa suoraan huumorilla höystettynä.
- Pidä jatkuvasti yhteyttä.

Kansainvälisissä tiimeissä italialaisten vahvuutena ovat visionäärisyys, joustavuus, kohtuus ja työskentely joustavina työaikoina. Italialaiset luovat hyvät suhteet tiimensä sisällä ja ovat hyviä riitojen sovittelijoita, etenkin muiden latinalaisten ihmisten kesken. (Lewis 2006, 135.)

## Suomi

Suomalaisia sanotaan pelottaviksi. Monien muunmaalaisten mainitsema hidas, vähäpuheinen ja takapajuinen käyttäytyminen kuitenkin kätkevät taakseen hyvin modernin ihmisen. Mitä enemmän suomalaisia tuntee, niin sitä paremmin huomaa, että he ovat perfektionisteja. Suomalaisten tasaisuus ja rauhallisuus antavat sinun selvästi ymmärtää asemasi heidän kanssaan. He odottavat samanlaista käytöstä myös sinulta. Matala profiili toimii Suomessa. Älä kerskaile saavutuksillasi, äläkä odota palautetta puheellesi, vaan nauti hiljaisuudesta. Suomalaiset asettavat selvät tavoitteet ja määrittelevät päämäärät, joihin pyrkivät. He eivät halua työssään jatkuvaa valvontaa, vaan tulevat näyttämään valmiit tulokset. Kehonkieli on tärkeä, koska puhetta ei paljon tule. Suomalaisilla on korkea itsekunnioitus ja sisäinen harmonia, eivätkä he kaipaa tukea tai tiimityöskentelyä. (Lewis 2006, 335- 337.)

Suomalaisten motivaatiotekijöitä Lewisin (2006) mukaan ovat esim. seuraavat tekijät:

- Ole vilpitön, avoin ja mene suoraan asiaan.
- Ole vaatimaton ja hillitty, älä puhu kovaa tai intoile.
- Käytä etunimiä, pukeudu rennosti ja unohda arvojärjestys.
- Käytä varovaisia ilmaisuja ja huumoria.
- Huomioi ja arvosta suomalaisia naisia.
- Anna suomalaisille tilaa tehdä työnsä ilman häiriöitä.
- Osoita luottamukseksi ja ole täsmällinen.



- Se vähä mitä he sanovat on yleensä tärkeää.
- Maksa velkasi nopeasti ja ole vakaa ja luotettava.
- Suomessa hiljaisuus on kotoisaa, rentouttavaa ja jopa hauskaa.

Kansainvälisissä tiimeissä suomalaiset ovat rauhallisia, luotettavia, kekseliäitä sekä hyviä faktojen ja numeroiden kanssa. He suunnittelevat ja toteuttavat suunnitelmansa ilman tekopyhyyttä ja ajan hukkaamista. Suomalaiset käyttävät tiedettä hyväkseen ja ovat hyviä tekemään johtopäätöksiä. (Lewis 2006, 136.)

Suomalaisissa ja ruotsalaisissa on paljon samaa. Naapurimaamme Ruotsin kansalaiset pitävät itseään hiljaisina ja vähäsanaisina, mutta kokevat suomalaisten olevan jopa aggressiivisen hiljaa. Suomalaisille riittää yksi virke, siinä missä ruotsalaiset tarvitsevat viisi. Suomalaisten vähäsanaisuus hermostuttaa ruotsalaisia koska suomalaiset tuntuvat vaiteliaisuutensa takia arvaamattomilta. Suomalainen pitää itseään jämäkkänä ja tehokkaana johdattaessaan keskustelua heti työasioihin. Ruotsalainen neuvottelukumppani kokee tämän liukkauteksi ja hämääväksi. Heistä tuntuu että suomalaisen kanssa on vaikea olla rehellinen ja suora. Toisaalta suomalaisilta saa aina luotettavat tiedot ja he vastaavat sanoistaan, onhan suomalainen saunan lauteilakin vakava. Venäläisten liikemiesten käsitys suomalaista on paljolti samanlainen kuin ruotsalaisten. Neuvottelukumppaneina suomalaisia pidettiin helppoina. Vaikuttavana tekijänä ovat mahdollisesti suomalaisen kommunikointitavan itäiset piirteet, joita venäläisen on helppo ymmärtää. (Salminen K. 1996, 105–107).

### 2.3.2 Venäläinen tapakulttuuri

Venäläisen kulttuurin juuret ovat varhaisessa itäslaavilaisessa kulttuurissa, siihen ovat vaikuttaneet alueella asuvat monet eri kansallisuusryhmät ja näiden tavat. Venäjän kulttuuri on lännen ja idän kymmenien kansojen kulttuurien yhdistelmä. Venäjän laajalla alueella elää noin 120 eri kansallisuutta. 145-miljoonainen kansa on levittäytynyt Itämereltä Tyynelle valtamerelle. Siihen ovat jättäneet jälkensä mongolit, viikingit ja bysanttilainen kirkko. Venäläistä tapakulttuuria ovat värittäneet myös historian eri murrosvaiheet. Voidaan kuitenkin puhua yhteisistä kulttuuripiirteistä, jotka vallitsevat kaikkialla Venäjän alueella. Venäjällä ortodoksinen uskonto on osittain sulautunut kansanperinteisiin ja arkielämään. Ortodoksisuus on muokannut venäläistä mentaliteettia ja ajattelutapaa. Se on vaikuttanut esim. suhtautumiseen aikaan, tunteellisuuteen ja haluun olla ja toimia yhdessä. Venäläisille ortodoksisuus ei ensisijaisesti ole uskonto vaan myös osa identiteettiä. (Aalto-yliopisto 2010.)

Venäläisen mentaliteetin muodostumiseen on osaltaan vaikuttanut myös sosialismin aika. Sosialismin ideologiassa korostuu tasa-arvoisuusajattelu ja yhteiskunnan merkitys vastakohtana yksittäisen ihmisen intresseille. Mikään ei ollut kenenkään omaa, vaan kaikki oli valtion. Kenelläkään ei ollut henkilökohtaista vastuuta valtion omaisuudesta. Neuvostoliitossa oli autoritääriäinen hallinto, tiukka valvonta ja keskusjohtoinen suunnitelmatalous. Nyt ollaan vapautumassa vanhoista arvoista, ja tämän vaiheen venäläinen kulttuuri, arvot, asenteet ja toimintatavat ovat sekoitus keisarillisen suurvallan ja kollektiivisen yhteiskunnan perintöä. Nykyisin arvot ovat siirtymässä yhteisöllisyydestä yksilöllisyyden korostamiseen. (Aalto-yliopisto 2010.)

Kaikilla kulttuureilla on se jokin, jota ei voi selittää sanoin. Kullekin kansallisuudelle on tyypillistä omanlainen sielu ja toimintatapa. Venäläinen sielu näyttää meistä suomalaisista joskus melko käsittämättömältä, koska koemme sen niin erilaisena. Suomalaisen näkökulmasta venäläinen on sentimentaalinen tunneihminen, joka ilmaisee tunteensa herkästi. Hän on herkästi naurava ja herkästi itkevä. Jos hän suuttuu sinulle jostakin, hän ilmaisee sen näkyvästi. Tämä venäläisten piirre on hyvä muistaa asiakaspalvelutilanteessa. Ongelma ei ole välttämättä niin suuri kuin miltä se näyttää, ja se kannattaa selvittää rauhallisesti ja asiantuntevasti. Ollessaan tyytyväinen venäläinen asiakas on kiitollinen, antaa hyvää palautetta ja kertoo asiasta eteenpäin lähipiirilleen ja tuttavilleen. Asiakaspalvelutilanteessa on hyvä muistaa myös venäläisten erilainen käsitys totuudesta ja rehellisyydestä. He eivät välttämättä noudata sääntöjä ja määräyksiä niin tarkasti kuin suomalaiset. Venäläisten mielestä lakeja voidaan tulkita joustavasti riippuen ihmisistä ja olosuhteista. Heitä viehättää riskinotto ja seikkailu. Venäläisellä sielulla tarkoitetaan ennen kaikkea ihmisläheisyyttä. Venäläinen tietää, että hän voi aina luottaa lähipiirinsä, perheensä, sukulaistensa ja ystäviensä tukeen ja apuun. Se on hänen turvaverkkonsa. (Aalto-yliopisto 2010.)

Suomalaisen ja venäläisen viestinnän välillä on paljon eroja. Kun Suomessa on valalla yksilöajattelu, venäläinen ajattelee enemmän yhteisöä. Hän puhuu useammin me-muodossa kuin suomalainen. Ero suomalaisen ja venäläisen puhutavan välillä onkin suuri. Yleensä venäläinen elehtii puhuessaan paljon ja näyttää tunteensa selvästi. Venäläinen innostuu nopeasti, samoin kyllästyy. Hän saattaa suuttua nopeasti, mutta yhtä nopeasti myös leppyä. Venäläiset ovat spontaaneja, ja heitä pidetään usein seurallisina, tunteellisina ja vieraanvaraisina. Venäläinen ei viihdy yksin ja tarvitsee aina muita ihmisiä lähelleen. Perhe on venäläiselle hyvin tärkeä ja laajempi käsite kuin suomalaisille. Lähipiiriin kuuluvat vanhemmat, isovanhemmat, lapset, lastenlapset. Samaan lähipiiriin kuuluvat myös isoisät ja -äidit, tädit, sedät, serkut, pikuserkut ja lähimmät ystävät. Kiinteään perheyhteisöön kuuluvat tuntevat tarkasti

toistensa asiat. Usein lomat vietetään ystävien ja sukulaisten kanssa ja ulkomaanmatkoille lähdetään usein ystäväperheen kanssa. Venäläiset odottavat vieraanvaraista vastaanottoa myös matkustaessaan ulkomaille. Henkilösuhteet ovat avainasemassa kaikessa kanssakäymisessä. (Aalto-yliopisto 2010.)

Liiketoiminnassa ja asiakaspalvelusuhteessa nainen on ensiksi nainen ja vasta sen jälkeen liikekumppani tai asiakas. Venäjällä naiset ja miehet eivät ole tasa-arvoisia. Naisen asema on hitaasti muuttumassa. Sanotaan, että ”mies on perheen pää, mutta vaimo on se kaula, joka päättä kääntää”. Nainen tekee yleensä kotityöt ja ostokset. Usein isoäiti tai nainen itse perheessä hoitaa lapset. Suurvalta-ajattelu vaikuttaa aina tietoisesti ja samalla alitajuisesti venäläisten asenteisiin ja toimintatapoihin. He ovat ylpeitä kansallisuudestaan. Venäläisten kanssa keskusteltaessa ei enää ole olemassa ns. kiellettyjä aiheita. Ei kuitenkaan kannata loukata venäläisten tunteita vitsailemalla esim. toisesta maailmansodasta tai Venäjän nykyisistä ongelmista. Venäläiset ovat hyvin taikauskoisia, ja heillä on paljon erilaisia uskomuksia. (Aalto-yliopisto 2010.)

Aikakäsitys itsessään on Venäjällä venyvä. Kello kaksi lähtevä linja-auto lähtee noin kello kaksi – ehkä viisi minuuttia aiemmin tai kymmenen minuuttia myöhemmin. Pääasia, että lähtee. Asiat ovat kunnossa niin kauan kun kaikki toimii. Venäläistä sielua kuvaa hyvin kaksi sanontaa: ”vsjo ravno” (samantekevää) ja ”nitshevo” (ei se mitään). Puheaktiivisuus on venäläisessä kulttuurissa hyvin tärkeä asia. Pitkät tauot, hiljaisuus tai yksitoikkoiset vastaukset tulkitaan haluttomuudeksi luoda ja ylläpitää henkilökohtaisia kontakteja. Asiakaspalvelijana on hyvä osata kiittää ja tervehtiä. Tosin näin kuulija voi helposti olettaa, että puhuja ymmärtää kieltä paremminkin. Muutaman sanan opeteltuaan voi monessa tilanteessa sulattaa jään. Liiketoiminta venäläisten kanssa on mahdotonta ilman toimivia henkilöverkostoja. Tarvitaan henkilökohtaisten kontaktien luomista ja suhdetoimintaa. Aluksi kanssakäyminen saattaa olla muodollista ja jäykkää, mutta tutustumisen seurauksena suhtautuminen on yleensä hyvin lämmintä. Liiketoiminta- ja asiakaspalvelutilanteessa on tärkeintä luottamuksen syntyminen. Venäläiset vaistoavat herkästi, kuinka heihin suhtaudutaan. Venäjällä asiakassuhteen käsite on laajempi kuin Suomessa. Kun luottamus ja ystävyys ovat syntyneet, saatetaan liiketuttavan puoleen kääntyä myös muissa asioissa. (Aalto-yliopisto 2010.)

### 2.3.3 Aasialainen tapakulttuuri

Missään muualla maailmassa ei ole niin monia kieliä, kansoja, rotuja ja uskontoja kuin Aasiassa. Aasian ja Tyynenmeren alueen kulttuurit ovat sekoittuneet vuosisatojen aikana. Aasialainen tapakulttuuri saa elinvoimaansa enemmän filosofisista oppijärjestelmistä kuin uskontojen hedelmöittämisestä maaperästä. Konfutselaisuus ja taoalaisuus vaikuttavat tapakulttuureihin yhtä paljon kuin hinduismi Intiassa tai muut idän suuret uskonnot. Lähes ainoa aasialaisten tapojen yhtäläisyys on äärimmäinen kohteliaisuus. Myös pelko kasvojen menettämisestä ohjaa käyttäytymistä enemmän tai vähemmän kaikissa Kaukoidän kulttuureissa. Kaukoidässä ihmisille omanarvontunnon ja kasvojen säilyttäminen on erittäin tärkeää, kasvojen menettämistä ei koskaan unohdeta tai anneta anteeksi. Henkilöiden välinen luottamus ja ryhmän sisäinen sopusointu ovat kaikkia henkilökohtaisia tunteita ja tavoitteita tärkeämpiä. Kasvojen menettämällä tarkoitetaan tilannetta, jossa ristiriidassa olevat mielipiteet törmäävät avoimesti toisiinsa. Tätä pyritään välttämään viimeiseen asti. Asioita ei sanota suoraan, vaan epäsuorasti. Esimerkiksi kyllä-sana ei välttämättä tarkoita myöntymistä tai ymmärtämistä, vaan pikemminkin sitä, että henkilö kuuntelee sinua. Yleensä täsmällisyyttä arvostetaan, vaikkei isäntä aina itse olisikaan kovin täsmällinen. Compulinen Aasian- ja Lähi-idän tapakulttuureja valottavaa dokumenttia mukaillen (2005): Vaikka kädenpuristus, (Japania lukuun ottamatta) on yleisin tervehtimistapa idässä, thait tervehtivät mieluiten wai - kumarruksella, jossa kädet asetetaan vastakkain rukousasentoon rinnan kohdalle. Mitä ylempänä kädet ovat sitä suurempaa kunnioitusta ne osoittavat; silmien tasoa ylemmäksi niitä ei kuitenkaan nosteta.

#### Japani

Japaniin menevän kannattaa rajoittaa kehonkieltään. Japanilaiset eivät pidä siitä, että käsiä heilutellaan rauhattomasti tai että heitä kosketellaan tarpeettomasti esimerkiksi laittamalla käsivarsi heidän olalleen sisään mennessä. Japanilaisten kanssa käydyt keskustelut ovat ehdottoman luottamuksellisia. Liikeasioista ei keskustella ensimmäisen vartin aikana, vaan ensin keskustellaan esimerkiksi perheistä, taloudesta ja japanilaisten maineesta rehellisinä ja vieraanvaraisinä ihmisinä. Koskaan ei saa puhutella liikekumppania etunimeltä, eikä puhua toisesta maailman sodasta heidän kanssaan. Japanilaisen ryhmän, (he usein kulkevat ryhmissä), tärkein henkilö on vanhin mies, jota tervehditään kumartamalla yhtä alas kuin hän kumartaa. Jos hän ojentaa kätensä tervehdykseen länsimaiseen tapaan, niin tee samoin. Japanissa ei kannata kertoa vitsejä, koska väärinymmärryksen vaara on suuri. Käyntikortit ovat tärkeitä. Sanojen, kuten esimerkiksi johtaminen tai motivaatio, merkitykset ovat aivan toiset kuin länsimaisessa kulttuurissa. Japanilaiseen kulttuuriin kuuluu se, että jatkuvasti pyydetään

anteeksi. Uudelleen tavattaessa yleensä ensin pyydetään anteeksi edellisen kerran epäkohteliaisuutta ja töykeyttä, vaikka niin ei ole tietenkään ollutkaan. (Lewis 2006, 517- 519.)

Japanilaisten motivaatiotekijöitä Lewisin (2006) mukaan ovat esim. seuraavat tekijät:

- Ole erittäin kohtelias koko ajan.
- Pyydä anteeksi epäkohteliaisuuttasi ilman syytä.
- Viihdytä avokätisesti runsailla aterioilla ja pyydä anteeksi sitä.
- Imartele heitä ja osoita arvostusta heidän yritystään kohtaan.
- Kaikki sanomasi otetaan kirjaimellisesti.
- Osoita kunnioitusta kulttuuria kohtaan opettelemalla vähän japania.
- Puhu englantia hitaasti ja huolitellusti.
- Japanilaiset nyökkäävät ja hymyilevät, vaikka eivät ymmärrä.
- Toista tärkeitä asioita useaan kertaan.
- Suullinen sopimus on pätevä ilman kädenpuristustakin.
- Yhteisen ja jaetun maaperän löytäminen helpottaa toimintaa.

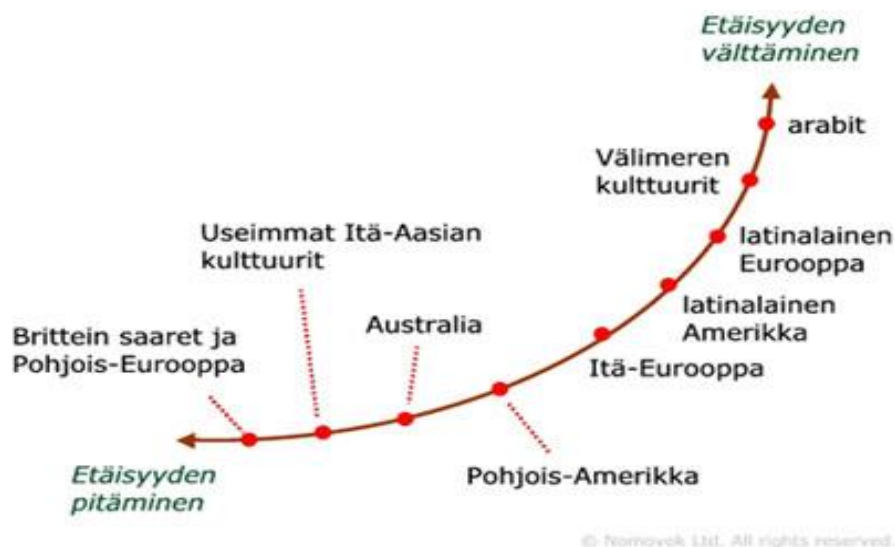
Kansainvälisissä tiimeissä kannattaa ottaa huomioon japanilaisten kulttuurilliset arvot. Japanilaiset pyrkivät aina säilyttämään kasvot, niin omansa kuin muidenkin. He ovat äärimmäisen kohteliaita, täsmällisiä ja uskovat omaan erilaisuuteensa. Kunniantunto ja velvollisuudentunto ovat heille tärkeitä, ja he pyrkivät välttämään velkaantumista kaikin keinoin. (Lewis 2006, 510.)

#### 2.3.4 Tilakäsitys ja Aikaorientaatio

Kulttuureja voidaan erottaa toisistaan myös tilankäytöllisestä näkökulmasta. Tila, ja sen tarve, ihmisten välinen etäisyys ja koskettaminen liittyvät läheisesti toisiinsa. Kulttuurit, joissa ollaan mielellään lähellä toisiaan ja kosketellaan paljon, sijaitsevat usein lämpimissä ilmastoissa. Viileässä tai kylmässä ilmastossa sijaitsevien kulttuurien jäsenet sen sijaan ovat mielellään suhteellisen kaukana toisistaan ja koskettelevat vähän toisiaan. Monesti juuri tilaan liittyvät käytännöt aiheuttavat väärinkäsityksiä kulttuurienvälisessä viestinnässä. Suomalaiset esimerkiksi ovat hyvin tilaa vaativia ja kosketusarkoja, toisin kuin esimerkiksi naapurimaansa Venäjän edustajat. Ongelmia aiheuttavat usein myös tervehdykseen liittyvä läheisyys ja koskettaminen. Eri kulttuureissa on erilaisia samaa ja eri sukupuolta olevien henkilöiden kanssakäymistä koskevia sääntöjä ja odotuksia. Esimerkkinä poskisuudelmat, joissa omaa aluettaan suojeleva suomalainen helposti astuu tai kavahtaa taaksepäin, ja loukkaa tahtomattaan vastapuolta, joka pitää ystävällisyyden eleensä torjumista loukkaavana, vaikka ehkä ymmärtääkin kulttuurieron vaikutuksen tilanteeseen. (Salo-Lee ym. 1996,63.) Suo-

malaiseen kulttuuriin sopiva keskusteluetäisyys on suurempi saksalaisessa kulttuurissa ja saksalaisten keskustelijoiden etäisyys toisistaan on taas suurempi kuin arabeilla tai eteläamerikkalaisilla. Ääripäiden kohdatessa toisensa keskustelutilanteessa, pitää henkilökohtaisista rajoistaan tarkka suomalainen tai saksalainen keskustelukumppaniaan helposti tunkeilevana tai lähentelevänä. Vastaavasti pienempiin henkilökohtaisiin reviiireihin tottunut henkilö kokee pitkän keskusteluetäisyyden varautuneisuutena, kylmänä, ylimielisenä tai ylemmydentuntoisena. Lähi-idän kulttuureissa ihmiset ovat kanssakäymisessä mukana intensiivisesti kaikilla aisteillaan. Tärkeätä on tuntea myös keskustelukumppanin haju. Monesti emme ole toiminnastamme edes tietoisia. (Salo-Lee ym. 1996,66.)

Etäisyyden tarve vaihtelee suuresti eri kulttuurialueilla. (Kuvio 6.) Uraverkon kulttuuritietoutta käsittelevien verkkosivujen (Kulttuuritietoutta 2008), mukaan alempana etäisyyttä tarvitaan, ylempänä sitä pyritään välttämään. Henkilökohtaiset reviiirit ovat voimakkaasti kulttuurisidonnaisia. Ne tulee tuntea, jotta vältetään loukkaamista neuvottelu- ja puhuttelukumppania. Reviiirit ovat jokaisen ominta aluetta, joille ei ole sopivaa muiden tunkeutua. Reviiireihin vaikuttavat kulttuurin ohella myös sukupuoli, valta ja asema. Eri kulttuureita voidaan luokitella läheisen reviiirin alueiksi ja kaukaisen reviiirin alueiksi. (Kuvio 6.) Tämä on huomattavaa esimerkiksi liikeneuvotteluissa, on huomioitava kuinka lähellä toista osapuolta on sopivaa istua. Läheisen reviiirin maita ovat Latinalainen Amerikka ja monet Välimeren alueen maat. Henkilökohtainen reviiiri on keskivertosuomalaiselle noin 1,2 metriä mutta Väliamerikkalaiselle vain noin 40 senttiä. Reviiirijattelun kannalta on helpompaa istua neuvottelussa pyöreässä kuin neliskulmaisessa pöydässä, jossa on useinkin pakko istua keskustelukumppania vastaan. Kaukaisen reviiirin maihin kuuluvat muun muassa pohjoismaat ja Japani. (Hakala 2006, 10.)



KUVIO 6. Kulttuurialueiden suhtautuminen kosketukseen (Kulttuuritietoutta 2008)

### Aikaorientaatio

Aikakäsitys on yksilöllinen ja kulttuurillinen, (Kuvio 7.) Ihmisten käyttäytyminen rautatieasemalla paljastaa nopeasti heidän suhtautumisensa aikaan ja kulttuurillisen taustansa. Kun valotaululle ilmestyy tieto, että juna on kolme minuuttia myöhässä, suomalaiset huokailevat tuskastuneesti. Viivästymisellä tuskin on mitään merkitystä heille, mutta se rikkoo heidän käsitystään asioiden oikeasta hoidosta. Intiassa juna voi tulla puoli päivää myöhässä, eikä kukaan ole laiturilla nostanut asiasta meteliä. Suomessa se voisi päästä jo iltapäivälehtien otsikoihin. Vaikka aika on sama joka puolella maailmaa, sen tulkinta ja kohtelu poikkeavat toisistaan. Suomessa suhtautuminen myöhästymiseen on hyvin kielteinen, ja vaikka sen pehmentämiseksi onkin lanseerattu "akateeminen vartti", vaaditaan pienelle viivästymiselle aina hyväksyttävä selitys. Sovituista tapaamisista pidetään tiukasti kiinni, ja mielivaltaisessakin aikataulussa pysymiseksi ollaan helposti valmiita tinkimään kaikesta muusta, tätä ajankäsitystä kutsutaan yksiaikaiseksi. (Kulttuuritietoutta 2008.)

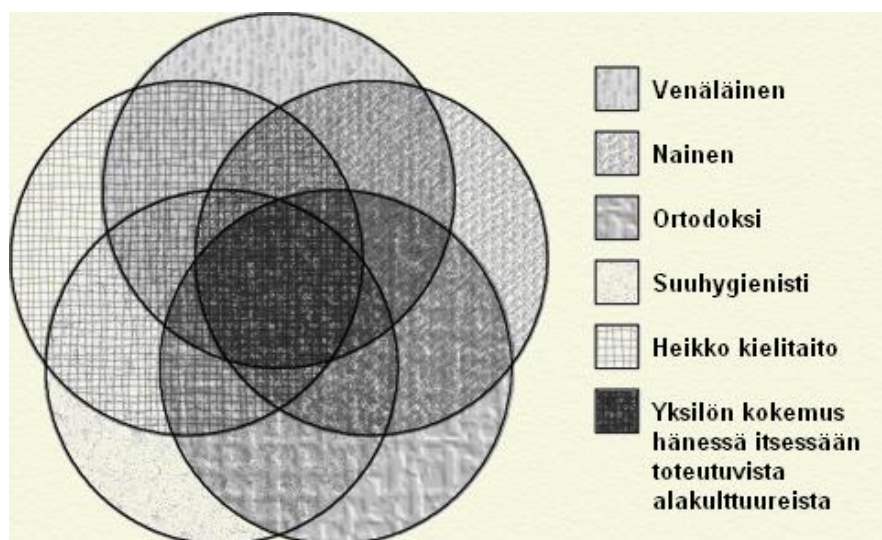
Moniaikaisissa kulttuureissa tapaamisten sopiminen etukäteen on hankalaa. Viivästymiset, keskeytykset ja monien asioiden hoitaminen yhtä aikaa ja rinnakkain ovat luonnollisia. Kellon ei anneta liikaa häiritä työtä, ja ihmiset elävät enemmän hetkessä kuin sen suunnittelussa. Tyypillistä on myös monen asian hoitaminen yhtä aikaa. Esimerkiksi latinalaisamerikkalaisessa kaupassa myyjällä voi palvella kolmea asiakasta lomittain ilman, että kukaan tuntee toisen etuilevan. Suomessa asiakas pitää selvänä, että myyjä on "hänen" niin kauan, kuin hänen asiointinsa kestää; kuvaavia ovatkin suomalaisissa liikkeissä yleistyneet vuorotaulut, jotka täsmällisesti jakavat myyjän aikaa ja kieltävät ketään lähestymästä tiskiä ennen erikseen annettua lupaa. (Kulttuuritietoutta 2008.)



KUVIO 7. Aikakäsityksen merkitys maailman suurilla kulttuurialueilla (Kulttuuritietoutta 2008)

## 2.4 Kulttuurienvälinen vuorovaikutus

**Kulttuurienvälinen vuorovaikutus** on viestintää eri kulttuureista tulevien ihmisten välillä. Kulttuurienväliset viestintätavat ovat erilaisia, eikä mikään kulttuuri ei siis ole viestintätavoiltaan toistaan huonompi. Tieto eri kulttuurien viestintätapojen eroista johtaa onnistuneeseen kontaktiin vieraiden kulttuurien edustajien kanssa, eikä puhe-kulttuurieroista synny väärinkäsityksiä tai pahimmassa tapauksessa kansainvälisen liiketoiminnan kariutumista. Kaiken kaikkiaan kulttuurien erottaminen toisistaan voi olla hankalaa, koska kulttuurien rajoja voi olla vaikeata hahmottaa. Yksilön viestintäkäyttäytymiseen, (Kuvio 8.) saattaa vaikuttaa samanaikaisesti useampi kulttuuri. (Pörhölä 2002.)



KUVIO 8. Asiakaspalvelutilanteessa työntekijä voi kohdata henkilön, joka edustaa samanaikaisesti useita eri kulttuurisia ryhmiä. (Pörhölä 2002)

**Kulttuurienvälinen vuorovaikutusviestintä** on jatkuvaa ja sitä on ollut kautta aikojen aina, kun erilaisista kulttuuritaustoista tulevat ihmiset ovat joutuneet toistensa kanssa tekemisiin. Kulttuurienvälisessä vuorovaikutusviestinnässä hyvä kielitaito ei riitä, vaan tarvitaan hyvää vuorovaikutustaitoa. On tunnettava eri kulttuurien tavat, sosiaaliset normit ja elekieli. Liisa Salo-Lee (2009), kirjoittaa aiheesta artikkelissaan kulttuurienvälinen viestintä ytimekkäästi: Monikulttuurisen työelämän yksi käytännön perussääntö onkin: "kulttuurienvälisessä viestinnässä ratkaisevaa ei ole se, mitä näyttät, vaan miten se nähdään, eikä se mitä sanot, vaan miten se kuullaan". Väärinkäsitykset johtuvat usein siitä, että viestintätilannetta lähdetään tulkitsemaan oman kulttuurin käyttäytymissääntöjen ja tilanteeseen liittyvien odotusten kautta. Jotta näin ei



kävisi, on tärkeä oppia ymmärtämään kulttuurienvälisen viestinnän taustalla vaikuttavia tekijöitä ja oppia taitoja erilaisista viestintätilanteista selviämiseen. (Salo-Lee 2009.)

Tuntemattoman kohtaamiseen liittyy sekä kulttuurin sisäisessä että kulttuurienvälisessä viestinnässä aina epävarmuutta. Epävarmuus johtuu vaikeudesta ennakoita ja selittää uudessa tilanteessa omaa ja toisten käyttäytymistä. Epävarmuuteen liittyy usein myös ahdistusta. Olemme huolestuneita siitä, mitä tulee tapahtumaan ja millaisia kielteisiä seuraamuksia käyttäytymisemme mahdollisesti aiheuttaa. Epävarmuus on yksi inhimillisen toiminnan kielteisistä tunteista, ja sen vähentäminen on yksi toimintamme peruspyrkimyksistä. Epävarmuutta vähentää osaltaan viestintätilanteiden sääntöjen tuntemus ja epävarmuus on suurinta ensi tapaamisella. (Salo-Lee ym. 1996, 16.)

#### 2.4.1 Stereotypiat

Ihmisestä näkyy ulospäin vain 10 prosenttia siitä, millainen hän todellisuudessa on. Se, mitä meistä näkyy kokonaan on olemuksemme, pukeutumisemme, ilmeemme, ryhtimme. Kaikki se, mitä viestitämme itsestämme ja kansallisuudestamme. Tuo jäljelle jäävä 90 prosenttia asun ja olemuksen takana sisältää asenteita, arvoja, ennakkoluuloja, kokemuksia, tunteita, pelkoja ja perinteitä, kirjoittaa Operosus, (1997), Käytös- ja tapatietoutta käsittelevässä kolumnissaan. Ne erottavat eri kulttuureissa kasvaneet ihmiset toisistaan. Sanotaankin, että kaikilla kansoilla on perusluonteensa. Näiden yleiskäsitysten pohjalta syntyvät stereotypiat, joiden pohjalta helposti arvioimme ulkomaalaisia. Vieraan kohtaamiseen liittyvän epävarmuuden vähentämisessä on stereotypioilla merkittävä tehtävä. Stereotypiat ovat tiettyihin ihmisryhmiin tai – kansallisuuksiin kohdistuvia yleistyksiä. Ne ovat vastoin yleisiä oletuksia – väistämättömiä ja välttämättömiä ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Ne ovat osa kognitiivista järjestelmäämme. Niiden avulla pystymme hahmottamaan maailmaa. Niiden avulla ennakoimme ja selitämme toisten käyttäytymistä. Stereotypioiden kautta meidän on helpompi sopeutua uuteen kulttuuriin tai uusiin tilanteisiin. On kuitenkin muistettava että stereotypiat ovat ryhmänormeja ja ryhmässä on aina yksilöllisiä variaatioita, eikä yksilö ole koskaan tyyppillinen. (Salo-Lee ym. 1996, 17.)

Keskeisimmät stereotypioiden hyöty- ja haittavaikutukset kulttuurienvälisen kommunikation kannalta on taulukoitu (Taulukko 2). Ongelmallisimmat stereotypiat ovat joko liialliset yleistyksiset (overgeneralizations) tai liialliset yksinkertaistukset (oversim-

plifications). Toisin sanoen tietyn ryhmän kaikilla jäsenillä uskotaan olevan ryhmään liitettyjä kielteisiä tai myönteisiä piirteitä. Esimerkiksi kaikki suomalaiset ovat juoppoja tai kaikki saksalaiset ovat ahkeria. Vastaavasti ryhmiä voidaan käsitellä toistensa täydellisinä vastakohtina, kuten kiinalaiset ovat yhteisöllisiä ja suomalaiset ovat yksilöllisiä. Nämä vastakohtaisuudet ja liialliset yksinkertaistamiset johtavat helposti kielteisiin stereotypioihin. (Salo-Lee ym. 1996.)

TAULUKKO 2. Stereotyyppien hyödyt ja haitat. (Mukailtu Salo-Lee ym. 1996)

Hyödyt	Haitat
<p>Niistä ollaan tietoisia</p> <p>Ne kuvaavat ryhmää, ei yksilöä</p> <p>Ne kuvaavat ryhmään kuuluvien todennäköisiä toimintatapoja, eivätkä arvota heitä kielteisesti tai myönteisesti</p> <p>Ne ovat niinsanotusti se "first best guess" ennen kuin on saatavilla suoraa tietoa kohdattavista henkilöistä tai ryhmästä</p> <p>Niitä muutetaan lisätiedon ja suorien kokemusten karttuessa henkilöistä tai tilanteista</p>	<p>Niistä ei olla tietoisia</p> <p>Ne kohdistetaan yksittäisiin ryhmän jäseniin</p> <p>Niille annetaan liiallinen positiivinen tai negatiivinen arvo</p> <p>Niitä ei muuteta</p> <p>► Ovat tehokkaan kulttuurienvälisen viestinnän esteitä</p> <p>► kutsutaan myös ennakkoluuloiksi</p>

Ennakkoluuloja on vaikea muuttaa. Ihmisillä on taipumus säilyttää ne silloinkin, kun he tapaavat ennakkokäsityksistään poikkeavan yksilön. Poikkeavaa henkilöä pidetään usein erityistapauksena, eivätkä ennakkokäsitykset välttämättä muutu lyhyiden kontaktien, kuten lomamatkojen vaikutuksesta. Käsitysten muuttumiseen sekä hyväksymisen ja ymmärtämisen lisäämiseen tarvitaan suotuisissa olosuhteissa tapahtuvaa eri kulttuurien edustajien läheisempää kanssakäymistä. Suotuisissa olosuhteissa tapahtuvan vuorovaikutuksen, on todettu vähentävän kulttuurien välisiä jännitteitä. Epäsuotuisat olosuhteet sen sijaan synnyttävät kielteisiä odotuksia ja stereotyyppioita.

Myönteisyys, tieto, taito ja motivaatio ovat tehokkaan kulttuurienvälisen viestinnän perusedellytyksiä. Tieto ilman taitoa on sosiaalisesti hyödytöntä. Taitoon kuuluu muun muassa kyky havainnoida kulloisenkin viestintätilanteen vaatimukset. Kyky sopeuttaa oma käyttäytyminen sellaiseksi, että toinen osapuoli kokee sen siinä tilanteessa päteväksi. Motivaatioon kuuluvat avoimuus ja vastaanottavuus uudelle informaatiolle sekä halu luoda sosiaalisia yhteyksiä ja tietysti vieraan kokeminen kiinnostavana. (Salo-Lee ym. 1996, 18–19.)

Puhuttaessa kommunikaatiosta, miellämme sen usein yksinkertaistetusti kielen, äidinkielen tai vieraan kielen, kautta tapahtuvaksi toiminnaksi. Tosiasiassa sanat ja kielelliset rakenteet edustavat vain kolmeakymmentä prosenttia viestinnästä. Kommunikaatioon vaikuttavat myös muut tekijät, kuten ei-kielellinen viestintä ja stereotyyppiat. Stereotyyppiat, ja ennen kaikkea meitä itseämme koskevat autostereotyyppiat kuten suomalaiset ovat aina rehellisiä, sekä muita kansallisuuksia määrittelevät heterostereotyyppiat, kuten ranskalaiset ovat aina myöhässä, ovat tunnetuimpia kommunikaation suodattimia. Yleistykset ja stereotyyppiat johtavat usein kohtaamisen epäonnistumiseen sen sijaan, että ne loisivat välikulttuurin eli todellisen dialogin toisilleen arvoituksellisten vieraiden ihmisten ja kansallisuuksien välille. (Derwin & Keihäs 2006.)

Monet kulttuurienvälisen viestinnän ulottuvuudet ovat yhteydessä toisiinsa. Ihmisten välisessä kanssakäymisessä tehokas viestintä riippuu siitä, miten hyvin vuorovaikutustilanteen osapuolet tulkitsevat toistensa viestejä. Se mitä havaitaan ja miten havainnot tulkitaan, on suurelta osin opittua ja kulttuurisidonnaista.

Kulttuurieroista aiheutuu väärinkäsityksiä, jotka heijastuvat eri tavoin sekä kielellisessä että ei-kielellisessä viestinnässä. Vuorovaikutustilanteissa ihmiset tekevät havaintoja toisistaan ja yrittävät saamiensa vaikutelmien perusteella selvittää millaisia toiset ovat, ja miksi he käyttäytyvä kuin käyttäytyvät. Kaikkea ympäristössä olevaa on kuitenkin mahdoton huomioida.

Yksinkertaistamisessa apuna ovat usein stereotyyppiat. Havainnointi on valikoivaa ja eri ihmiset eri taustoista kiinnittävät huomiota eri seikkoihin. Viestintätilannetta havainnoitaessa ja hahmottaessa voi tapahtua helposti väärinkäsityksiä, kun kulttuurienvälisessä vuorovaikutustilanteessa käytetään omasta kulttuurista tuttuja kategorioita ja tulkintoja tilanteen selvittämiseen. (Salo-Lee ym. 1996, 21–23). Artikkelissaan *Kieli, Kulttuuri ja Viestintä* (1996), Salo-Lee lainaa Nancy Adlerin (1992), tekemää tutki-

musta, jossa koostetaan kulttuurienvälisen väärinymmärrysten taustalla olevia havaintoihin ja tulkintoihin liittyviä seikkoja (Kuvio 9.):

Kulttuurien väliset tulkintaerot			
<p><b>Tiedostamattomat kulttuuriset kaihtimet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ihmiset eivät ole tietoisia omista otaksumistaan ja niiden kulttuurisidonnaisuuksista.</li> <li>Oma kulttuuri ja viestintä etupäässä oman ryhmän jäsenten kanssa</li> </ul> <p>► eivät pakota tutkimaan näitä otaksumia.</p>	<p><b>Oman kulttuurin tuntemuksen puute</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uskomus, että kulttuurienvälisen kanssakäymisen suurin haaste on vieraan kulttuurin tuntemus.</li> <li>Todellisuus, oman kulttuurin tuntemus ja sen vaikutuksen tiedostaminen omassa käyttäytymisessä on suurin haaste.</li> </ul>	<p><b>Projisoitu samankaltaisuus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uskomus, että ihmiset ovat huomattavasti enemmän oman itsen kaltaisia kuin todellisuudessa ovatkaan.</li> <li>Otaksuma, että viestintätilanteet ja niiden säännöt ovat samanlaisia. ► Johtaa helposti otaksumiin ja kuvitelmiin samanlaisuudesta vaikka kysymyksessä ovatkin erot.</li> </ul>	<p><b>Nurkkakuntaisuus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Otaksuma, että on olemassa vain yksi tapa toimia eli minun tapani.</li> <li>Useimpien kansainvälisten johtajien ongelma: he uskovat ”maailman kansalaisina” olevansa kykeneviä katsomaan asioita myös toisen osapuolen näkökulmasta.</li> </ul>

KUVIO 9. Kulttuurienväliset tulkintaerot. Mukailtu Salo-Lee (1996)

#### 2.4.2 Tervehtiminen

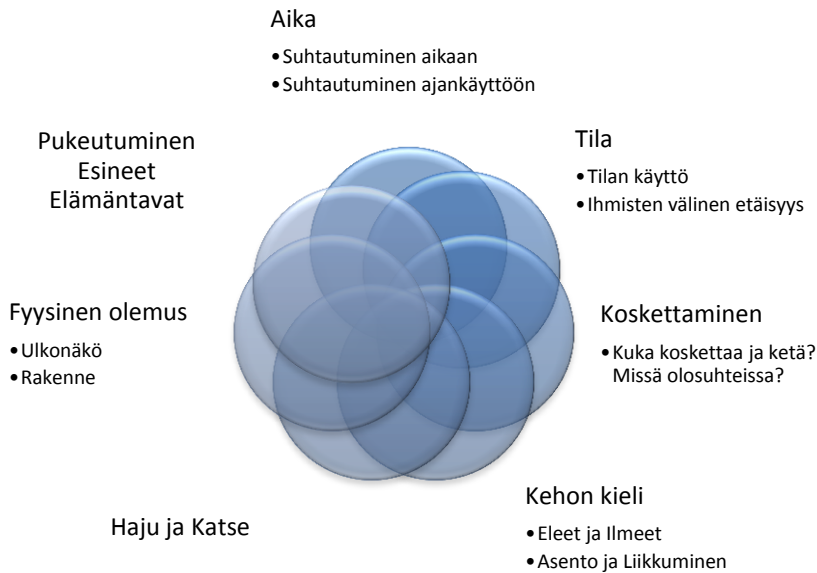
Tervehtimistavat vaihtelevat eri maissa ja kulttuureissa. Kuitenkin karkeasti voidaan sanoa, että se joka on kohteliaampi ja mieleltään sivistyneempi, tervehtii ensin. Eurooppalaiseen tervehtimiseen liittyy usein halaus ja poskisuudelmat, erityisesti tuttavien kesken. Yleistäen voidaan sanoa, että Pohjois-Euroopassa on vallitsevana käteleminen, saksassa jopa niin, että työtoverit kättelevät toisensa aamuin illoin. Siirryttäessä etelämmäksi koskettaminen lisääntyy, ja Ranskassa tervehditään jo poskisuudelmin. Muun muassa Portugalissa kättelyä täydennetään erityisen ystävyyden osoituksena koskettamalla vähintään toisella kädellä toisen olkapartta tai selkää. Kreikkalainen kättelee puristamalla kättä suhteellisen voimakkaasti ja pitkään ja tuttavuuden edetessä poskisuudelmatkin kuuluvat asiaan, myös samaa sukupuolta olevien kes-

ken. Erityisesti Euroopassa käteltävää katsotaan aina silmiin, eikä toinen käsi saa olla käteltäessä taskussa. Kädenpuristuksen on oltava luja ja reipas, ei veltto ja välttelevä. Eurooppalainen kättelymalli on pitkälti kopioitunut Amerikkaan ja Kanadaan, mutta Etelä-Amerikassa poskisuudelmat ovat myös yleisiä. Vietnam ja Hong Kong erottuvat Aasialaisesta tavasta noudattamalla eurooppalaista kättelyä, siellä kätellään myös naiset. (Sale-Lee ym. 1996, 136–137). On myös kulttuureja, joissa ei ole sopivaa kätellä naisia. Useat Aasian kulttuurit välttävät kaikkea kosketusta. Aasiassa tervehtiminen tapahtuu erillään toisistaan, matkan päästä kumartamalla niin, että koko ylävartalo taipuu. Mies pitää kätensä sivuilla kämmenet reisiin päin. Nainen liittää kätensä yhteen ja laskee ne vyötärön alapuolelle. Kumarruksen aikana katse luodaan alas. Kumarruksen syvyys ja kesto kertoo tervehtijöiden keskinäisen hierarkiasuhteen. Intialainen kumartaa kämmenet yhteen painettuina, jolloin käsien korkeus kasvoihin nähden kertoo tervehtijöiden aseman toisiinsa nähden. Intiassa käytetään kuitenkin myös kättelyä kansainvälisissä liikeneuvotteluissa, mutta silloinkin saatetaan kumartaa kättelyn jälkeen ja samaa tapaa olisi hyvä noudattaa. (Salo-Lee ym. 1996, 37).

#### 2.4.3 Sanaton viestintä

Ei-kielellinen viestintä, jota myös sanattomaksi viestinnäksi kutsutaan, on olennainen osa viestintää, (Kuvio 10). Jos kielellinen viesti on ristiriidassa ei-kielellisin keinoin ilmaistun metaviestin, (jokainen viesti sisältää viestin siitä, miten se on tulkittava), kanssa, on huomattu ihmisten pitävän ei-kielellistä viestiä uskottavampana. (Salo-Lee ym. 1996, 58.)

Meta- viesti on usein ominaisuuksiltaan ei-kielellinen. Sitä ilmaistaan esimerkiksi ruumiin asennolla, kasvojen ilmeillä tai pelkästään äänensävyillä. Ihmisten toisistaan tekemät tulkinnat ja johtopäätökset eri vuorovaikutustilanteissa ovat aina erilaisten viestien yhteistulosta. Kielelliset viestit, eli se mitä sanotaan, joihin sisältyvät prosodiset (äänen korkeus, -sävy-, -painotus ja – nopeus). Parakielelliset (huokaukset, hengähdykset, tauot), ja ei-kielelliset viestit, eli se miten sanotaan, esiintyvät yhdessä tietyssä ympäristössä eli kontekstissa. Tämä konteksti ja aiempi tieto toisesta osapuolesta yhdessä, vaikuttavat tehtyihin tulkintoihin. Kulttuureja voidaan vertailla keskenään sen perusteella, miten kielellinen ja ei kielellinen viestintä painottuvat eri kulttuureissa. (Salo-Lee ym. 1996, 58.)



KUVIO 10. Ei- kielelliseen viestintään kuuluvat ominaisuudet (Salo-Lee ym. 1996)

Kulttuurit voidaan jakaa myös kontaktikulttuureihin, niiden ei-kielellisen viestintäkäytännön kautta. (Salo-Lee ym. 1996, 68.) Katsekontakti on voimallinen ei-kielellisen viestinnän keino. Siihen vaikuttavat eri kulttuureissa erilaiset säännöt, joista kuitenkin ei olla usein tietoisia. (Kuvio 11.) Katsekontakti huomioidaan vuorovaikutuksessa ja tehdään sen perusteella persoonakohtaisia attribuutioita eli pyritään löytämään selityksiä henkilön persoonallisuudesta. Tämän perusteella häntä voidaan pitää oman kulttuurin sääntöjen mukaisesti aggressiivisena, epäkunnioittavana tai vaikka flirttailevana. Katsekontaktin viestejä tarkkaillaan erityisen huolellisesti korkean kontekstin kulttuureissa, joissa katse voi olla ainoa näkyvä viesti esimerkiksi raivosta tai sukupuolisesta kiinnostuksesta. Näiden kulttuurien jäsenet lukevatkin vaistomaisesti oman kulttuurisen taustansa mukaisia viestejä myös ollessaan vieraassa kulttuurissa. Tästä voi helposti aiheutua erilaisia väärinkäsityksiä varsinkin miesten ja naisten välisissä suhteissa. (Salo-Lee ym. 1996, 68.)



© Nomovok Ltd. All rights reserved.

KUVIO 11. Katsekontaktin intensiiviteetti eri kulttuurialueilla (Kulttuuritietoutta 2008)

Suomalaiset ovat hiljaisia kuulijoita, mutta kuulijan katse on kuitenkin keskustelun aikana tiukasti kohdistettuna puhujaan. Suomalaisen kulttuurin kontaktisääntöjen mukaan puhuja odottaa kuulijan osoittavan tällä tavalla mielenkiintoaan. Kulttuurienvälisissä viestintätilanteissa tämä auttaa vastapuolta mieltämään suomalaisia intensiivisesti läsnä oleviksi ja sosiaalisiksi, vaikka suomalaiset voidaan kuitenkin tulkita myös kylmiksi ja etäännyttäviksi. Ei – kielellinen viestintä on hyvin samantapaista kaikkialla, mutta viestien tulkinnassa, sen tehtävissä ja tavoitteissa on kulttuurien välillä suuria eroja. (Salo-Lee ym. 1996, 68.)

Kehonkielellä on ratkaiseva vaikutus ensivaikutelman syntymisessä. On joskus sanottu, että silmillä otetaan vastaan 80 prosenttia viesteistä. Kehonkielessä on kaksi perusasentoa: avoin/sulkeutunut ja eteenpäin/taaksepäin nojautunut. Näiden yhdistelmistä saadaan kehonkielen neljä perustyyppiä: vastaanottava, torjuva, välttelevä ja taistelunhaluinen. Vastaanottavan henkilön asento on avoin, hän nojautuu eteenpäin ja hyväksyy kuulemansa aktiivisesti. Torjuvan henkilön asento on avoin, taaksepäin nojautuva ja kiinnostunut mutta ei aktiivisesti hyväksyvä. Välttelevän henkilön asento on sulkeutunut ja eteenpäin nojautunut. Kehonkielellä itseään on mahdollista ilmaista eri tavoin ja käyttää erilaisia painotuksia (Hakala 2006, 8.)

Kohtaamissamme vuorovaikutustilanteissa joudumme jatkuvasti arvioimaan, onko vastapuolen viesti positiivinen vai negatiivinen, kohtelias vai epäkohtelias, sopuisa vai hyökkäävä. Saamamme viestit tulkitsemme omaan kulttuuriimme ja sen signaaleihin nojautuen ja väärinkäsityksiä syntyy helposti. Hakalan (2006) mukaan muutamat kehonkielen yleiset periaatteet, ovat yhteisiä useimmille kulttuureille (Kuvio 12.).

MYÖNTEISYYTTÄ KUVAAVIA VIESTEJÄ:	KIELTEISYYTTÄ KUVAAVIA VIESTEJÄ:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoin ilme, Hymy</li> <li>• Katsekontakti, ei tuijotus</li> <li>• Pään kallistaminen sivulle</li> <li>• Pään nyökyttäminen</li> <li>• Avoimet kädet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Väheksyvä ilme</li> <li>• Alaspäin olevat suupielet</li> <li>• Maahan tai sivuun katsominen tervehdittäessä</li> <li>• Katsominen kulmien alta tai silmälasien yli</li> <li>• Poispäin vetäytyvä olemus</li> </ul>

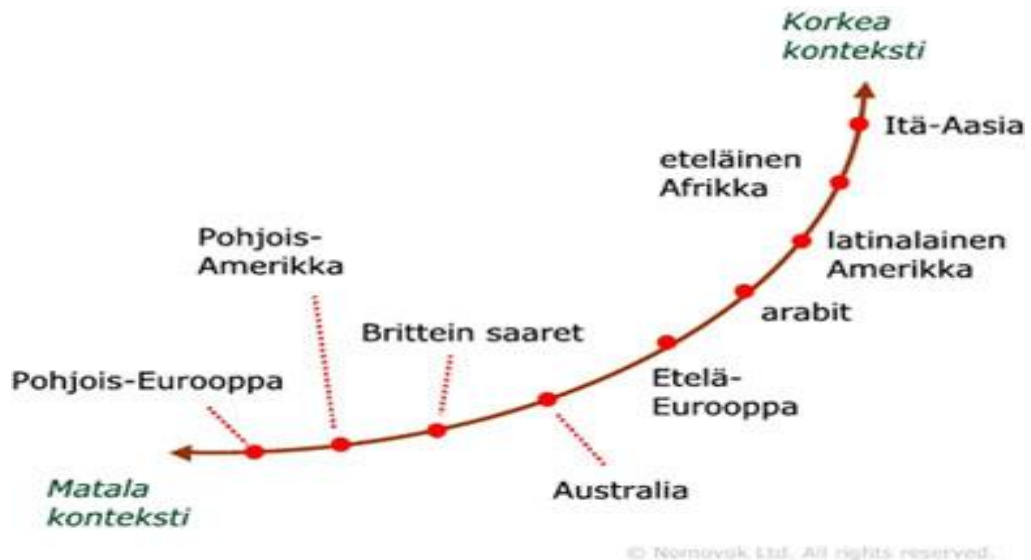
KUVIO 12. Kehonkielen yleiset periaatteet (Hakala 2008)

Kulttuurierot näkyvät myös elekielessä. Amerikkalainen Ok-merkki, jossa peukalo ja etusormi muodostavat ympyrän, merkitsee Japanissa rahaa ja Ranskassa nollaa eli mitätöntä. Kreikassa ja Brasiliassa se on sopimaton ele ja merkitsee samaa kuin keskisormen näyttäminen meillä. Silmänisku kohdistettuna naiselle, vaikka vain ystäväyden ilmaisuna, pidetään sopimattomana Australiassa. Meillä positiivisena viestinä tulkittava peukkujen pitäminen pystyssä, on esimerkiksi Nigeriassa sopimaton ele. Useimmissa Euroopan ja Latinalaisen Amerikan maissa sormen pyörittäminen korvan ympäri tarkoittaa hullua. Hollannissa se tulkitaan, että puhelu odottaa. (Hakala 2006, 11.)

Silmiin katsomista pidetään pohjoismaisesti rehellisyyden merkinä. Jossakin muualla se on suorastaan röyhkeätä. Hymy voidaan tulkita ystävällisyyden, vihamielisyyden, hämmästyksen tai jopa hulluuden merkinä. Se, kenelle ja missä tilanteessa hymyillään, vaihtelee kulttuureittain. Amerikassa hymy on osa henkilön julkista kuvaa ja kuuluu tuttujen lisäksi myös vieraille. Suomessa ja Venäjällä taas vieraille hymyileminen koetaan jokseenkin vaikeana. Neuvostoliiton aikana oli lähes sääntö, ettei tuntemattomille hymyily, siksi varmaankin sikäläistä asiakaspalvelua pidettiin työkeänä. (Hakala 2006, 11.) Istuma-asento voidaan tulkita eri kulttuureissa hyvin eri tavoin. Japanissa ei pidä heittää jalkaa toisen päälle, koska ele tulkitaan ylimielisyyden osoituksena. Jalkapohjan näyttäminen vastapuolella istuvalle on Arabimaissa loukkaava ele. (Hakala 2006, 11.)

Korkeakontekstisessä viestinnässä asioiden suoraan sanomista vältetään (Kuvio 13.). Asioiden oikea ymmärtäminen edellyttää huomattavaa paikallisen yhteiskunnan ja kulttuurin tuntemusta. Yhteisölliset kulttuurit ovat yleensä korkeakontekstisia. Ihmiset voivat puhua paljon, mutta sanoa vähän. Matalakontekstinen viestintä, jonka piiriin suomalaisetkin kuuluvat, ei etsi sanomaa rivien välistä, vaan ottaa kaiken juuri niin kuin se on esitetty. Hiljaisuus on yleensä merkki vain siitä, ettei ole mitään asiaa. Usein suomalainen tahtomattaan järkyttääkin korkeakontekstisia kulttuureja luomalla hiljaisuudellaan viestejä, joita ei aikonut lähettää. (Kulttuuritietoutta 2008.)





KUVIO 13. Viestintätyyli eri kulttuurialueilla (Kulttuuritietoutta 2008)

Edesmennyt toimittaja, Erkki Toivanen, luennoi lokakuussa 2008 Savonia - ammatti-korkeakoulussa Eurooppalaisuudesta ja kulttuurien eroista.

Seuraavalla sivulla on luennon materiaaleista muokattu (Kuvio 14.), joka vertaa kuvaavasti kollektivistisen ja individualistisen maailmojen arvojen, normien ja viestinnän eroja. Käytettyinä tarkastelukulmina ovat USA:n, läntisen Euroopan, Suomen ja Aasialaisen kulttuurin väliset erot ja eroavaisuudet. Läntinen Eurooppa, Suomi ja USA jakavat demokraattiset arvot, kun taas Aasiassa arvot ovat lähtökohdiltaan hierarkkiset. Sama hierarkkisuus heijastuu myös naisten ja miesten välisiin suhteisiin, Aasiassa maailma on miesten, ja samalla hyvin epätasa-arvoinen. Eurooppalainen ja amerikkalainen ajatusmaailma vastaavasti korostaa tasa-arvoisuutta ja ihmisoikeuksia.

Kommunikaatiotyylillisesti me suomalaiset olemme kuitenkin erillään muusta Läntisestä Euroopasta ja samalla amerikkalaisesta estottoman ajatustenvirran maailmasta. Kommunikaatiotyylillisesti me olemme hyvin samankaltaisia Aasialaisten kanssa. Olemme sisäänpäin kääntyneitä, hiljaisia ja käytämme kommunikaatiossamme vähän kehonkieltä.

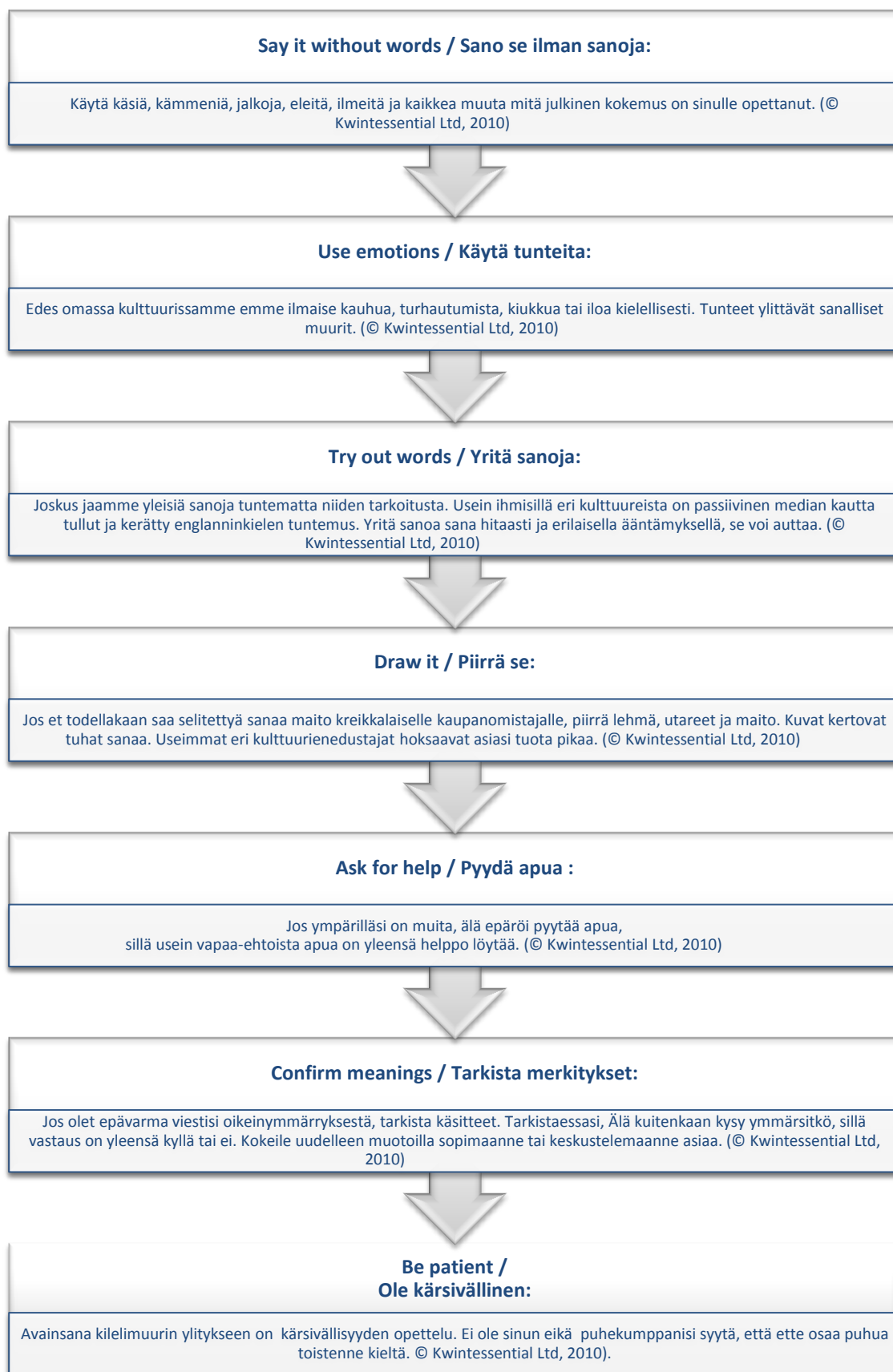
USA/LÄNSI-EUROOPPA	SUOMI	AASIA
Arvot	Arvot	Arvot
Demokratia	Demokratia	Hierarkinen
Self-Determinism/ Itsenäinen/Oikeus päättää omista asioistaan	Self-Determinism/ Itsenäinen/Oikeus päättää omista asioistaan	Fatalism / Kohtaloon uskova
Equality to women/ Naiset tasa-arvoisia	Equality to women/ Naiset tasa-arvoisia	Males dominate/ Miesten maailma/Johtama-
Work ethic/ Työetiikka	Work ethic/ Työetiikka	Work ethic/ Työetiikka
Human rights / Ihmis- ja ihmisten oikeudet	Human rights / Ihmis- ja ihmisten oikeudet	Inequality / Epätasa-arvo
Ecology / Ekologisuus	Ecology / Ekologisuus	Exploit environment/ Ympäristöä tuhlaava
<b>COMMUNICATION STYLE</b>	<b>COMMUNICATION STYLE</b>	<b>COMMUNICATION STYLE</b>
Extrovert / Ulospäinsuuntautunut	Introvert / Sisäänpäinkääntynyt	Introvert / Sisäänpäinkääntynyt
Forceful / Voimakas / Vaikuttava	Modest/ Vaatimaton	Modest/ Vaatimaton
Lively/ Eloisa / Mieleenpainuva	Quiet/ Hiljainen	Quiet/ Hiljainen
Thinks aloud / Ajattelee ääneen	Thinks in silence/ Ajattelee hiljaisesti	Thinks in silence/ Ajattelee hiljaisuudessa
Interrupts / Keskeyttää	Doesn't interrupt/ Ei keskeytä	Doesn't interrupt/ Ei keskeytä
Talkative / Puhelias	Distrusts big talkers/ Ei pidä kovista puhujista	Distrusts big talkers/ Ei pidä kovista puhujista
Dislikes silence/ Ei pidä hiljaisuudesta	Uses silence /Käyttää/pitää hiljaisuudesta	Uses silence /Käyttää/pitää hiljaisuudesta
Truth before diplomacy/ Totuus ennen diplomatiaa	Truth before diplomacy/ Totuus ennen diplomatiaa	Diplomacy before truth/ Diplomatia ennen totuutta
Overt body language/ Käyttää paljon kehonkieltä	Little body language/ Vähän kehonkieltä	Little body language/ Vähän kehonkieltä
Ilmaisevat ajatuksensa estoitta	Antaa tilaa puhujalle	Antaa tilaa puhujalle

KUVIO 14. Arvot, normit ja viestinnän erot. Mukailtu Erkki Toivanen (2008) FINNISH VALUES - Communication Dilemma / SUOMALAISET ARVOT- Kommunikaation ongelmat ja ongelmatilanteet.

#### 2.4.4 Selviytymiskeinoja kansainväliseen vuorovaikutustilanteeseen

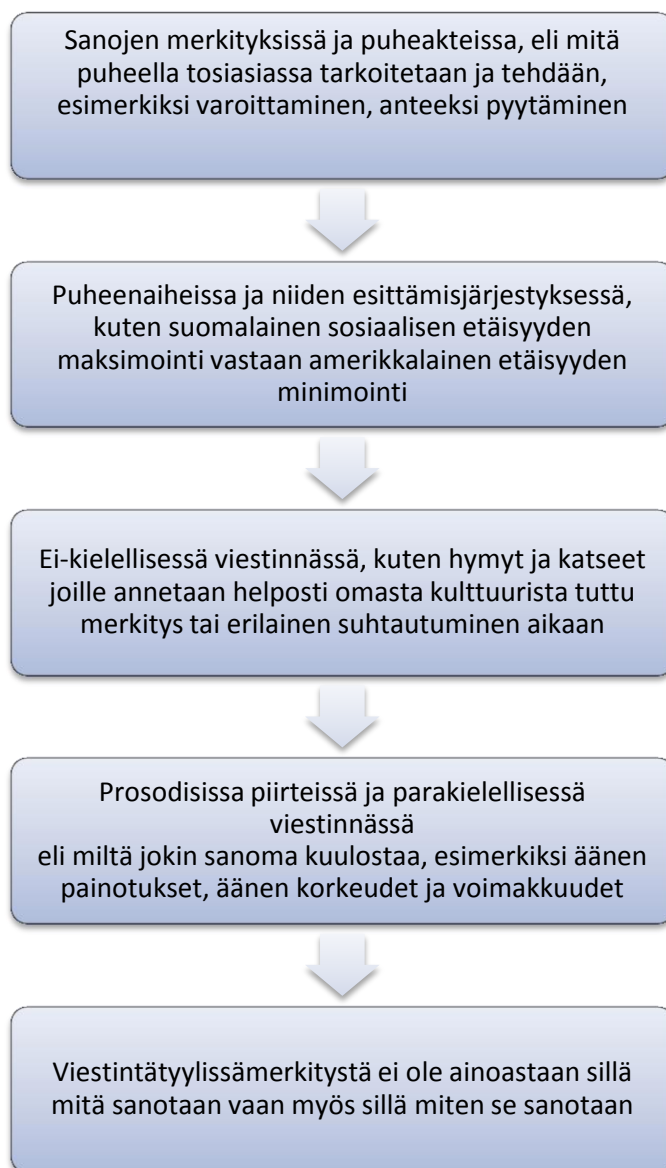
Kansainvälinen vuorovaikutusviestintä koskettaa ajoittain meitä kaikkia. Tilanteesta riippumatta joudumme joskus tilanteisiin, joissa vaaditaan kulttuurienvälistä kommunikaatiota ja ymmärrystä. Hyvä esimerkki tällaisesta tilanteesta, on pelkästään puhuminen ulkomaalaisen kanssa. Törmäämme näihin tilanteisiin töissä tai lomalla. Tapamme henkilön joka ei puhu kanssamme samaa kieltä. Käsitämme mielessämme kielen pääkommunikointitavaksi, mutta kieli käsittää vain 70 % käyttämästämme kommunikaatiosta. On monia tapoja ylittää tuo kielimuuri, miten toimia kun kielitaito ei yksin riitä. (Kuvio 15.)

Kwintessential Ltd, (2010), kansainvälinen käännös- ja kielikoulutus- sivusto, on koostanut ohjeita ja vinkkejä kulttuurienvälisen kommunikaatiotilanteen avuksi. Vaikka me ihmiset näytämme samanlaisilta, me olemme hyvin erilaisia. Itsestäänselvyys ei ole olemassa ja rutiinilla on tehty kaikkein suurimmat virheet tässä maailmassa. (Operosus 1997.)



KUVIO 15. Selviytymiskeinoja kulttuurienvälisiin kommunikaatio-ongelmiin. Mukailtu © Kwintessential Ltd (2010)

Kulttuurienvälisessä viestinnässä ihmisten tulkinnat ovat usein arvoväritteisiä ja omaa kulttuuria käytetään mittapuuna. Arvioinnit ovat etnosedrisiä, jolloin oman kulttuurin kaltaista pidetään normaalina ja oikeana ja vastaavasti omasta kulttuurista poikkeavaa pidetään epänormaalina ja vääränä. Näissä tilanteissa onkin tärkeää pyrkiä mahdollisimman objektiivisesti havainnoimaan ja kuvaamaan, mitä vuorovaikutustilanteissa todella tehdään ja sanotaan. Monien näkökulmien mahdollisuuden oivaltaaminen ja tunnistaminen on kulttuurienvälisen kompetenssin perusedellytyksiä (Salo-Lee ym. 1996, 24.) Kulttuurienvälisessä viestintätilanteessa, tulkintaerot kielellisten ja ei-kielellisten vihjeiden tulkinnan vaihtelevuudessa voivat johtaa helposti väärinkäsityksiin. (Kuvio 16.) Eri kulttuurien välillä on eroja muun muassa:



KUVIO 16. Kulttuurien väliset erot viestintätilanteessa (Salo-Lee ym. 1996)

### 3 KULTTUURIKOMPETENSSI JA KULTTUURIÄLY

Samalla lailla kun kansainvälistyminen on pitkän tähtäimen suunnitelma, on kulttuurienvälisen kompetenssin hallitseminen pitkän tähtäimen sijoitus - valitettavan usein epäpätevyys kulttuurienvälisessä vuorovaikutuksessa huomataan vasta siinä vaiheessa kun väärinymmärrykset ovat johtaneet konfliktitilanteeseen. Kulttuurienvälisesti tehokas henkilö pystyy sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin ja toimimaan menestyksekkäästi hyvinkin erilaisten ihmisten kanssa. Olennaisimmiksi ominaisuuksiksi ja taidoiksi erilaisissa kulttuurienvälisissä kohtaamistilanteissa on havaittu toisen huomioon ottaminen, käytöksen joustavuus sekä viestintä- ja kulttuuriherkkyys. Kulttuurienvälisen kompetenssin hallitseminen tai vaihtoehtoisesti sen puute, voidaankin nähdä nelitasoisena kehityksenä:

- Ensimmäisessä vaiheessa henkilö ei tiedosta mikä omassa tai toisen käyttäytymisessä on kulttuurisidonnaista ja joutuu usein tilanteisiin, joissa toinen osapuolista kokee tulleen väärinymmärretyksi tai loukatuksi.
- Vasta kun kulttuurienvälisen kompetenssin puutteen tiedostaa, saattaa ymmärtää, että tietyt kiusalliset tai epävarmuutta luoneet tilanteet saattavatkin johtua vain erilaisista käsityksistä kulttuurisidonnaisista asioista kuten luottamuksesta, katsekontaktista tai ruumiinkielestä.
- Tiedostettu pätevyys on opittua kulttuurienvälistä kompetenssia, jossa yksilö osaa sopeuttaa käyttäytymisensä vaaditulla tavalla kulttuurista riippumatta.
- Tiedostamaton pätevyys tarkoittaa kykyä sopeutua huomaamattaan tilanteeseen kuin tilanteeseen muokkaamalla omaa käytöstään tilanteen vaatimalla tavalla. Näin myös käyttäytyvät luonnostaan ihmiset joilla on kulttuuriherkkyyttä tai kulttuurisensitiivisyyttä. (Salo-Lee 2005.)

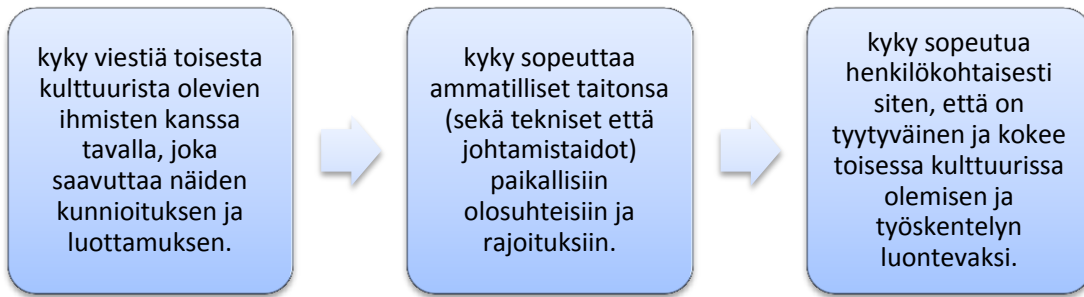
#### 3.1 Kulttuurikompetenssi ja kulttuurienvälinen kompetenssi

Kulttuurikompetenssi on käsitteenä tutumpi, mutta merkitykseltään suppeampi. *Cultural competence* sisältää ajatuksen yhden kulttuurin tuntemista niin, että osaa toimia parhaalla mahdollisella tavalla siinä kulttuuripiirissä. Kulttuurikompetenssi on liike-elämän ja koulutuksen termi tiedoille ja taidoille, jotka auttavat toimimaan kulttuurienvälisissä tilanteissa. Kulttuurikompetenssin katsotaan parhaiten karttuvan asumis- tai työskentelykokemuksella tai opiskelemalla. Liike-elämän kulttuurikompetenssi muodostuu ihmissuhde- ja neuvottelutaidosta, kielitaidosta ja kulttuurisesta osaamisesta.

Kulttuurienvälisessä kompetenssissa kulttuurikompetenssin sisältö laajenee ja yksilö pystyy irrottautumaan muutaman kulttuurin käyttäytymiskoodiston osaamisesta kulttuurienvälisessä vuorovaikutuksessa vaadittavaan käyttäytymiseen. Intercultural competence sisältää ajatuksen kulttuurienvälisyydestä: kyse ei ole vain oman käyttäytymisen muokkaamisesta toisen kulttuurin mukaisesti, vaan kyvystä sopeutua eri tilanteisiin parhaalla mahdollisella tavalla, oli samassa vuorovaikutustilanteessa yksilöitä mistä kulttuurista tahansa. ( Salo-Lee 2005.)

Kun oppii tietyn kulttuurin toimintamallit eli osaa sopeuttaa käyttäytymisensä tietyn kulttuurin tapojen mukaan voidaan puhua kulttuurikompetentista yksilöstä. Tällainen ihminen osaa välttää useimmat väärinymmärrykset ja pystyy toimimaan tietyssä kulttuurissa synnyttämättä suurempia konflikteja. Sama yksilö voi kuitenkin joutua hankaliin tilanteisiin jossain toisessa kulttuurissa. Esimerkiksi suomalainen yritysjohtaja voi toimia Suomessa ja Saksassa sopeuttaen toimintansa täysin kussakin maassa vallitsevan liike-elämän vaatimusten mukaan, mutta tulla väärinymmärretyksi Ranskassa tai Italiassa. Halutessaan edistää yrityksensä menestystä myös Ranskassa yritysjohtajan kannattasi siis joko opetella itse myös Ranskan liike-elämäkulttuuri tai palkata Ranskan asioita hoitamaan joku joka osaa sopeuttaa käyttäytymisensä yrityksen ja ranskalaisen liike-elämävaatimusten mukaisesti. Vaihtoehtoisesti samainen yritysjohtaja voisi kehittää kulttuuriherkkyytään kohti kulttuurienvälisiä kompetenssia, jolloin kohdemaalla tai kohdatuilla liike-elämäkulttuureille ei itsessään ole niin suurta merkitystä, sillä kulttuuriherkkyyttä kehittämällä havaitsee kulttuuriset piirteet kulttuurissa kuin kulttuurissa ja pystyy näin sopeuttamaan käyttäytymisensä juuri sen hetkisen tilanteen vaatimusten mukaan. Tämän hetken globalisoituvassa ja jatkuvasti monikulttuurisemmaksi käyvässä maailmassa ei yhden tai muutaman kulttuurin kattava kulttuurikompetenssi ole läheskään tarpeeksi. ( Salo-Lee 2005.)

Kulttuurienvälinen kompetenssi perustuu aina vuorovaikutustilanteeseen. Vuorovaikutustilanteessa on aina kaksi tai useampi yksilö, jotka eivät koskaan edusta suoraan puhdasta kulttuuria ja vain harvoin kaikkia yhdelle kulttuurille tyypillisiä piirteitä. Näin ollen järjestelmällinen tietyn kulttuurin käyttäytymismallien, eli niin sanottujen "do's and don't's" -listojen opetteleminen tuo harvoin käytännössä tarvittavaa kulttuuriosaamista vaan tilanne on kutakuinkin päinvastainen. Orjallinen tietyn kulttuurin käyttäytymismallien seuraaminen voi aiheuttaa kiusallisia tilanteita, kun esimerkiksi tervehtimistä ei osatakaan tehdä juuri oikealla tavalla. Vieraassa kulttuurissa toimiesä onkin tärkeintä muistaa että toista kulttuuria ei voi koskaan hallita kuten omaansa. (Salo-Lee 2005.) Kulttuurienväliseen kompetenssiin sisältyvät seuraavat asiat, (Kuvio 17.):



KUVIO 17. Kulttuurienväliseen kompetenssiin sisältyvät asiat. Mukailtu Salo-Lee (2005)

Kun henkilö ymmärtää ja tiedostaa oman epäpätevyyden tilansa, on todellisuudessa jo saavutettu ja samalla otettu, ensimmäiset askeleet kohti kulttuurienvälistä kompetenssia. (Salo-Lee 2005)

### 3.1.1 Kulttuurisensitiivisyys

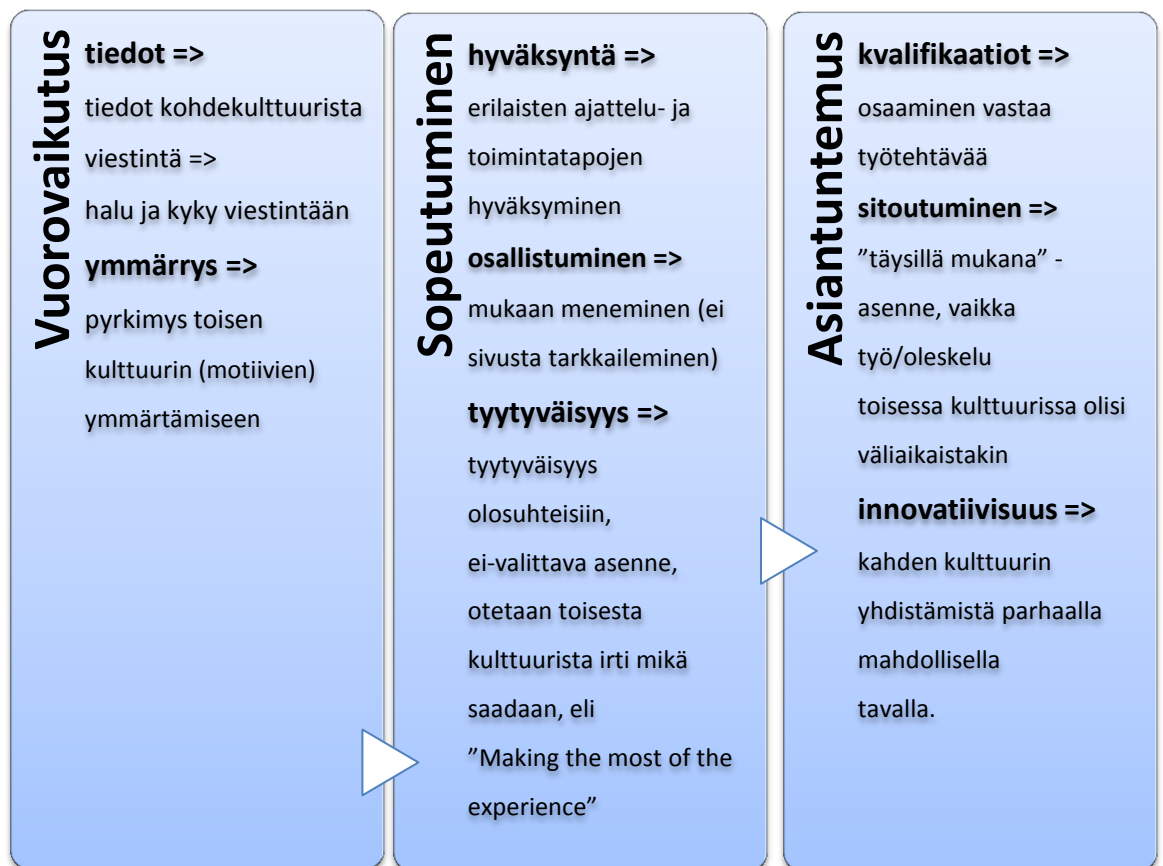
Kulttuurienvälisen kompetenssi -käsitteen merkitystä on helpompi ymmärtää kulttuuriherkkyyden tai kulttuurisensitiivisyyden kautta. Ihmisillä on erilainen kyky tai herkkyys maistaa ruoasta tietyt mausteet tai raaka-aineet, löytää viinistä pirskahteleva hedelmäisyys tai tamminen pyöreys, haistaa eri kasvien tuoksu tai kuulla ohiajavan auton äänestä sen merkki ja vuosimalli. Nämä kyvyt voivat olla joillakin yksilöillä luonnostaan, mutta useimmiten ihminen joko harrastustensa tai ammatinsa kautta harjoittaa maku-, haju tai kuuloaistinsa herkemäksi tarvitsemalleen piirteelle. Ihminen voi kehittää myös kulttuuriherkkyytään, mikä tarkoittaa kykyä havainnoida niin omasta kuin toistenkin ihmisten käyttäytymisestä kulttuurisidonnaisia tapoja ja näin ymmärtää tiettyjen käyttäytymismallien kulttuurisia merkityksiä. Liisa Salo-Leen artikkelissa Kulttuurienvälisen viestintä, (JYO 2009), Bennet (2008), on todennut: Kulttuuriherkkyys, on erinomainen kyky ihmisellä, joka joutuu toistuvasti vuorovaikutustilanteeseen toisesta kulttuurista tulevien ihmisten kanssa.

Voimme yrittää kehittää kulttuurienvälisiä kompetenssiamme. Käsitämme kulttuurienvälisen kompetenssin kyvyksi kommunikoida kulloinkin mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla, avoimesti välttämällä ennakkokäsityksiä ja yleistyksiä itsestä ja ”toisesta”. Kompetenssiin kuuluu myös sen tosiasian tunnustaminen, että meillä



kaikilla on useita identiteettejä. Ennen kaikkea kulttuurienvälinen kompetenssi tarkoittaa sen tiedostamista, että edessämme on aina arvoitus: yksilö, ei kulttuuri. Ei pidä silti unohtaa, että kaikissa kohtaamisissa – kulttuurien sisäisissä ja niiden välisissä – on mukana myös tunteita, ideologioita ja joskus vaikeasti kontrolloitavissa olevia asenteita. Tunteiden tiedostaminen ja hallinta jotakin vieraalta vaikuttavaa kohdatesamme on yksi kulttuurienvälisen osaamisen oppimistavoitteista. Kulttuurienvälisen kompetenssin kehittyminen ei tietenkään tapahdu käden käänteessä, vaan se on elinikäinen haaste ja oppimisprosessi (Dervin & Keihäs 2006).

Hagman, P., ym. (2005), ovat käsitelleet teemaa artikkelissaan Kansain- ja kulttuurienvälinen osaaminen, Työssä oppimassa vieraassa kulttuurissa, Kehittämiskohteenä ammatillinen kulttuurienvälinen kompetenssi. Artikkelissa on lainattu Kanadalaisen tutkijan ja kouluttajan Daniel J. Kealey:n (2000) omassa tutkimuksessaan julkaisevaa teoriaa kulttuurienvälisestä tehokkuudesta. Kealeyn mukaan kulttuurienvälinen osaaminen/tehokkuus/kompetenssi muodostuu kolmesta pääkomponentista, (Kuvio 18.) Samaa tutkimusta on lainannut myös Liisa Salo-Lee artikkelissaan Jyväskylän yliopistolle, Kulttuurienvälinen viestintä (Viitattu 2009).



KUVIO 18. Kulttuurienvälinen osaaminen / tehokkuus / kompetenssi. (Mukailtu Kealey 2000, Hagman ym. 2005 mukaan).

Nykykäsityksen mukaan kulttuurienvälinen kompetenssi ei kuitenkaan ole vain luettelotaitoja, joita henkilöllä tulisi olla ja jotka olisivat sellaisenaan siirrettävissä tilanteeseen kuin tilanteeseen. Kulttuurienvälisesti tehokas henkilö pystyy sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin ja toimimaan menestyksekkäästi hyvinkin erilaisten ihmisten kanssa. Olennaisimmiksi ominaisuuksiksi ja taidoiksi erilaisissa kulttuurienvälisissä kohtaamistilanteissa on havaittu toisen huomioon ottaminen, käytöksen joustavuus sekä viestintä- ja kulttuuriherkkyys. (Salo-Lee 2005.)

Länsimaissa luotettava tieto tulee virallisesta tiedonlähteestä – kirjasta, tutkimuksesta, koulutusohjelmasta, menestyvältä ja arvostetulta johtajalta – ei niinkään henkilökohtaisesta kokemuksesta. Luotettavana pidettävä tieto on siis toisen käden tietoa (Lahti 2008, 136.) Monissa muissa kulttuureissa tiedon on oltava henkilökohtaista ollakseen uskottavaa. Sen on perustuttava elävän elämän kokemukseen tai intuitioon ja henkilökohtaisiin kontakteihin, kaikki muu on kuulopuhetta. Meille looginen länsimainen ajattelu on luonteeltaan lineaarista ja etenee syistä seurauksiin. Muiden silmissä se saattaa olla yksioikoista, kapeaa ja pinnallista. Länsimaisessa ajattelussa ja vuorovaikutuksessa asioita tarkastellaan toisistaan erillisinä, toisensa poissulkevinä, joko tai -vaihtoehtoina. Tavoitellaan faktojen ja fiktion, samoin kuin asioiden ja ihmisten pitämistä erillään toisistaan. Järkevä ja tehokas ihminen ei sekoita tunnetta ja järkeä. Tapahtumat alkavat ja loppuvat, ja yhden prosessin jälkeen siirrytään seuraavaan. Kaikki toiminta on rationaalista ja tehokasta. Monissa muissa kulttuureissa ajattelu perustuu asioiden välisiin suhteisiin ja niiden keskinäiseen vuorovaikutukseen. Päätöksenteossa edetään laajalla rintamalla. Havainnot otetaan huomioon realiteetteina, eikä niitä kielletä tilastojen ja todisteiden puuttuessa. Vaihtoehtoisia näkemyksiä kuunnellaan, jotta niistä opittaisiin. Asioita tehdään limittäin ja edestakaisin, sosiaaliset suhteet kytketään päätöksentekoon. Se saattaa vaikuttaa länsimaisesta näkökulmasta hämärältä ja sekavalta ja ennen kaikkea tehottomalta. (Lahti 2008, 136.)

Mitä paremmin opimme tuntemaan muita kulttuureja, sitä herkemmin riisumme sini-valkoiset silmälasimme ja opettelemme käyttäytymään maassa maan tavalla. Arabilta ei kuulu kysyä vaimon vointia, jonka kulttuurissa naisen asema on erilainen kuin meillä. Eräissä kulttuureissa on yleistä, että ulkomaalaiselta peritään moninkertainen hinta tavaroista ja palveluista. Meillä sellaista kutsutaan huijaukseksi. Vaikka tietäisimme miten omassa kulttuurissamme käyttäydytään eri tilanteissa, se ei aina riitä kansainvälisissä kontakteissa. Hyvä kielitaitokaan ei riitä, vaan tarvitaan hyvää viestintätaitoa. Hyvään viestintätaitoon kuuluu eri kulttuurien tunteminen. Jokainen meistä kantaa mukanaan lapsuudessaan opittuja käyttäytymismalleja, ja ne ovat sidoksissa

maan historiaan, uskontoon, maantieteeseen, ilmastoon, koulutukseen ja kaikkeen ympäröivään. Ihminen ikään kuin ohjelmoidaan henkisesti oman kulttuurinsa jäseneksi, tuon ohjelmoinnin lähteenä on sosiaalinen ympäristö, jossa ihminen kasvaa. Kulttuuri on siis opittua, ei peräisin geeneistä. Otetaan esimerkiksi sana Ei: Ruotsalainen, on yleensä myönteisen kohtelias, vaikka vastaa esitettyyn kysymykseen ei. Aasialainen ei viesti kielteistä kantaansa sanomalla ei, vaan hän tekee sen muulla tavalla. Tällainen epäsuora tapa viestiä, varsinkin kielteisiä asioita, poikkeaa suomalaisesta, usein hyvin suorasta viestintätavasta. Suomalainen tyyli sanoa suoraan, niin kuin asiat ovat, koetaankin epäkohteliaaksi. Yhteistä ihmisille kaikkialla maailmassa ovat kohteliaisuus, rehellisyys ja toisen huomioonottaminen. Ongelmaksi tulee se, ettemme ymmärrä ja koe asioita samalla tavalla, kirjoittaa Operosus, (1997) Käytöstä ja tapatietoutta käsittelevässä kolumnissaan.

### Monikulttuurinen työyhteisö

Länsimainen tekemisen meininki, yhdistettynä kulttuurin aikataulutettuun ja hyvin suorituskeskeiseen, joskus suorastaan paniikinomaisen elämäntyyliin, on kaukana olemisen kulttuureista (Lahti, 2008, 26). Näissä kulttuureissa kiireettömyys, rauhanomaisuus, tasapaino ja dialogi ovat arvostettuja. Kiire, täysi kalenteri ja puhelimet, antavat länsimaisessa kulttuurissa kuvan tehokkuudesta ja ruokkivat ihmisten tärkeyden tunnetta. Vaikeneminen ja syrjään vetäytyminen leimataan helposti saamattomuudeksi tai kunnianhimon puutteeksi. Kiivas väittely ja avoin kritiikki, joka meillä saatetaan tulkita rohkeudeksi tai nokkeluudeksi, merkitsee jossain muualla kasvojen menettämistä. Maassa maan tavalla on jo ajatuksenakin epärealistinen. Ihmisen ydin, jokaiselle ominainen motivaatiopohja, ei voi muuttua vain maasta toiseen siirtymällä. Kulttuuriset, sosiaaliset ja henkilökohtaiset ominaisuudet luovat yksilön identiteetille puitteet, joista käsin hän näkee roolinsa, työnsä ja mahdollisuutensa. Niiden perusteella häntä määrittää myös muu työyhteisö – kukin työtoveri henkilökohtaisen kokemuksensa tai mielikuvituksensa perusteella. Omat ja muiden näkemykset ja odotukset eivät aina ole sopusoinnussa keskenään, mikä synnyttää jännitteitä monikulttuurisessa työyhteisössä. Ihmisillä on taipumus etsiä kaltaisiaan hengenheimolaisia ympärilleen klikkiytymiseen asti. Toisaalta he haluavat kuulua kokonaisuuteen ja tulla siinä hyväksytyksi. Monikulttuurisen työyhteisön johtajan tehtävänä on näiden jännitteiden ymmärtäminen, huomioonottaminen, ennaltaehkäisy ja käsittely rakentavalla tavalla; hänen on osattava nähdä ne realiteetteina, eikä ongelmina (Lahti 2008, 26.)

### 3.2 Kulttuuriäly

Kulttuuriäly on saanut jalansijaa yhä enemmän kulttuurien tutkimuksessa, etenkin amerikkalaisissa tutkimuksissa. Thomasin ja Inksonin (2003, 62) mukaan kulttuuriälyllä tarkoitetaan kykyä toimia tehokkaasti vieraista kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. Kuten sosiaalinen äly (kyky olla sosiaalisessa kanssakäymisessä muiden ihmisten kanssa) ja tunneäly (säännellä ja käyttää tunnetiloja eri tilanteissa), niin kulttuuriäly koostuu myös monista eri näkökohdista. Kulttuuriäly mahdollistaa sen, että havaitsemme eri kulttuurierot tiedon ja tietoisuuden avulla, ja pystymme toimimaan tarkoituksenmukaisesti eri kulttuureissa. Thomasin ja Inksonin (2003, 15) mukaan kulttuuriäly koostuu kolmesta eri osasta. Vaikka ihminen omaisi kulttuuriälyäkin, niin silti monet eri seikat vaikuttavat siihen miten vuorovaikutus käytännössä onnistuu. Thomasin ja Inksonin (2003, 10 -11) mukaan monikulttuuristen tilanteiden epäonnistumiseen vaikuttavat monet seikat. Emme ole tietoisia oman kulttuurimme piirteistä ja ennakkoluuloista. Vieraat kulttuurit ovat meistä outoja ja emme tiedosta, että muista meidän kulttuurimme voi olla yhtä outo. Saatamme myös tuntea olomme uhatuksi ja epämurkavaksi ollessamme kanssakäymisissä vieraista kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. Jokainen meistä kokee erilaisuuden jossain määrin uhkana. Koska emme ymmärrä tai osaa selittää vieraista kulttuureista tulevien ihmisten käyttäytymistä, niin me haluamme heidän lähestyvän meitä oman kulttuurimme tavoilla. Tiedon siirtäminen kulttuurista toiseen on myös vaikeaa. Jopa ihmiset, jotka ovat matkustaneet paljon eri kulttuureissa, eivät kykene tiedonsiirtoon tehokkaasti. Koska käyttäytymisemme on suurelta osin kulttuurimme ohjelmoimaa, vaikka emme sitä huomaakaan, niin emme huomaa milloin oma kulttuurillinen suuntautumisemme vaikuttaa käyttäytymiseemme. (Thomas & Inkson, 2003, 11.)



KUVIO 19. Kulttuuriäly (CQ) Mukailtu Thomas & Inkson (2003)

Thomas ja Inkson (2003, 12- 15) antavat ohjeita sopeutumiseen käyttäen perusteena kulttuuriällyn omaksumista. Heidän mukaansa seuraavat keinot auttavat voittamaan kulttuurierojen aiheuttamia vaikeuksia. Voimme ensinnäkin odottaa, että muut sopeutuvat omiin tapoihimme. Jos tulemme hallitsevasta kulttuurista, niin voimme olettaa, että muut sopeutuvat omaan kulttuuriimme. Monet ihmiset uskovat, että amerikkalainen kulttuuri valloittaa vähitellen koko maailman ja siksi on hyvä omaksua sen tavat. Toisaalta amerikkalaiset usein olettavat, että muiden tulee toimia heidän tapojensa mukaan, koska he ovat hallitsevan kulttuurin jäseniä. (Thomas & Inkson 2003, 12.)

Toinen tapa on oppia ymmärtämään muita kulttuureja. Jos opimme ymmärtämään ja kunnioittamaan kulttuurierojen ulottuvuuksia ja kuinka ne vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen myös liike-elämässä, niin olemme jo yhden askeleen lähempänä kulttuuriällyn omaksumista. Kulttuuria ei kuitenkaan voi koskaan yleistää, vaan samankin kulttuurin sisällä on eri uskontoja, heimoja ja etnisiä eroja. (Thomas & Inkson 2003, 13.)

Kolmas tapa on omata kulttuuriälyä. Kulttuuriälyä omaavat ihmiset ovat kuin antiikin Kreikan Homeroksessa ollut meren asukas, Proteus. Hän muutti muotoaan kalaksi, leijonaksi, puuksi tai tuleksi, aina tilanteen mukaan. Tämän päivän kulttuurillista kompetenssia omaavan asiakaspalvelijan tulee olla kuin Proteus, joka sopeutuu eri kulttuureihin ja tilanteisiin aikaisemman tiedon ja kokemuksen sekä suhdanneherkkyyden avulla. (Thomas & Inkson 2003, 14- 15.)

## 4 RAVINTOLATYÖNTEKIJÖIDEN NÄKEMYKSIÄ KULTTUURIEROIHIN KULTTUURIENVÄLISESSÄ ASIAKASPALVELUSSA - TUTKIMUS

Työelämään liittyvän tutkimuksen lähtökohtana on usein käytännön työelämän tilanne, joka koetaan syystä tai toisesta ongelmalliseksi. Tämän tutkimuksen motiivina on ollut kulttuurikompetenssin vaikutus asiakaspalveluun. Toisena motivaatiotekijänä ovat olleet tutkijan omat kokemukset asiakaspalvelijana kulttuurienvälisen asiakaspalvelun parissa sekä monikulttuurisen työyhteisön jäsenenä Vuokatissa jo useiden vuosien ajalta.

### 4.1 Tutkimuskohde

Tutkimuskohteena olivat Kainuun, ja erityisesti Vuokatin alueen matkailuyritykset ja erityisesti niiden ravintolatyöntekijät. Tarkastelun alla ovat olleet alueen toimijoiden kokemukset kansainvälisistä asiakaspalvelutilanteista, ja tuntemukset kansainvälisen asiakaspalvelun laadusta Vuokatin alueella. Tehdyn tutkimuksen liikkeelle paneva voima on ollut kansainvälisen matkailun lisääntyminen Vuokatin alueella. Kansainvälisen matkailun lisääntyessä myös kulttuurikompetenssin vaikutus asiakaspalveluun ja sen sujuvuuteen asiakaspalvelussa korostuu.

Tutkimus toteutettiin kahdessa osassa. Tutkimuksen esitutkimus, eli tutkimuksen esikartoitus, (Liite 1.), tehtiin kainuulaisille ravintolatyöntekijöille ja heidän esimiehilleen sähköisessä muodossa. Esitutkimuksen tuloksista johdettiin yhteenveto. Yhteenvedon kautta nostettiin esille keskeiset ongelmat. Keskeisten ongelmien, eli ns. kipupisteiden kautta koostettiin esille nousseet teemat teemahaastatteluille. Tutkimuksen toinen osa olivat teemahaastattelut, joita tehtiin yhteensä kolme. Teemahaastattelut toteutettiin kolmen kainuulaisen matkailu-alan vaikuttajan keskuudessa anonymisti käyttäen samaa haastattelurunkoa.

### 4.2 Tavoite: menetelmät ja- kysymykset

Työn tavoitteena on löytää kehitysehdotuksia siihen, miten voisimme parantaa ja kehittää nykyistä asiakaspalvelutoimintaamme niin, että saavutettaisiin parempi ja kaikkia osapuolia tyydyttävämpi asiakaspalvelutilanne?

Tutkimuksessa on käytetty kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimusmetodeja. Esitutkimuksella on kartoitettu kulttuurienvälisen asiakaspalvelun tasoa ja sen monimuotoi-

suutta Vuokatissa. Kokonaisuutena nyt tehty tutkimus pyrkii vaikuttamaan kolmeen alueeseen:

- (1) käytännön vuorovaikutustilanteiden toimintojen kehittymiseen Kainuun, varsinkin Vuokatin alueella, alueen ravintolatyöntekijöiden ja kansainvälisten asiakkaiden kesken,
- (2) kyselyyn osallistuneiden ravintolatyöntekijöiden kulttuurienvälisen toimintojen ymmärtämiskyvyn lisääntymiseen ja
- (3) itse toimintatilanteen, kansainvälisen asiakaspalvelutilanteen kehittymiseen kaikkia osapuolia tyydyttävämmäksi.

Tehty esitutkimus on luokiteltu tutkimuksen luonteen huomioon ottaen kvantitatiiviseksi tutkimukseksi. Kuitenkin yleisesti tutkimusten luonteen ja tutkimusmenetelmien jakaminen jyrkästi kahtia kvalitatiiviseen (laadulliseen) ja kvantitatiiviseen (määrälliseen) tutkimukseen on tarpeettoman yleistävää. Taulukoidusti esitettynä kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen eroja voi havainnollistaa esimerkiksi seuraavan taulukon, (Taulukko 3.) tavalla (Hirsjärvi ym. 2003, 124, alkup. Bryman, 1988):

TAULUKKO 3. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimukset erot Mukailtu Bryman (1988)

Näkökulma tutkimukseen	Kvantitatiivinen	Kvalitatiivinen
Tutkijan ja tutkittavan suhde	etäinen	läheinen
Tutkimusstrategia	strukturoitu	strukturoimaton
Aineiston luonne	kova, luotettava	rikas, syvä
Teorian ja tutkimuksen luonne	teoriaa varmistava	teoriaa luova

Perinteisesti kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus ovatkin eronneet toisistaan varsin paljon esimerkiksi tutkimusstrategioiden sekä käytettyjen aineistojen ja analyysimenetelmien suhteen. Kvantitatiivinen tutkimus on suosinut koeasetelmia sekä muunlaisiin strategioihin yleensä numeerisessa muodossa ilmaistavaa aineistoa sekä tämän aineiston tilastollisia analyysimenetelmiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on puolestaan usein vältetty suoraviivaisesti selittäviä tutkimusasetelmia ja hankittu aineistoa esimerkiksi osallistuvan tai ulkopuolisen havainnoinnin tai esimerkiksi tekstien, kuvien tai äänimateriaalin keräämisen avulla. Aineistoja on puolestaan analysoi-



tu esimerkiksi tekstintulkinnallisia, diskurssianalyttisiä, fenomenologisia tai etnografisia tutkimusotteita ja metodeja hyödyntämällä. Viime vuosina ovat yleistyneet myös tutkimukset, jotka rikkovat kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välistä rajaa hyödyntämällä molempia tutkimusotteita ja niiden mukaisia menetelmiä samassa tutkimuksessa, ("mixed research"). Hirsjärven ym. (2003, 125) mukaan kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus voivat täydentää toisiaan esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

- Kvalitatiivista käytetään kvantitatiivisen esikokeena testaamaan aiottujen mitattavien seikkojen tarkoituksenmukaisuutta ja mielekkyyttä, esimerkiksi kyselylomakkeen keskeisistä käsitteistä voidaan käydä keskustelua potentiaalisten vastaajien kanssa.
- Kvalitatiivista ja kvantitatiivista käytetään rinnakkain laajentamaan kvalitatiivisen analyysin tulosten pätevyysaluetta yksinkertaisten laskennallisten menetelmien avulla, tieto haastateltavien ominaisuuksien (ikä, sukupuoli, koulutus ym.) perusteella voidaan tehdä yleistyksiä syvähaastattelun tuloksista.
- Kvantitatiivisella analyysillä luodaan edellytyksiä kvalitatiivisen analyysin tekemiselle esimerkiksi kohderyhmiä tai tekstikokonaisuuksia valittaessa, esimerkiksi analysoitavien lehtien valinta tehdään levikkilukujen ja lukijaprofiilin perusteella.
- Numeroita ja merkityksiä käytetään vastavuoroisesti riippuvaisina asioiden ilmentämismuotoina, esimerkiksi tyytyväisyyttä hallituksen toimintaan voidaan tiedustella sekä "kouluarvosanalla" että vapaata tekstimuotoa hyödyntämällä
- Mitataan tutkimuskohdetta sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti tutkimuksen kaikilla tasoilla, esimerkiksi virkamiesten sosiaalisen taustan tilastollisen analyysin lisäksi voidaan käyttää elämäkertatutkimuksen aineistoja ja välineitä.

( Hirsjärvi ym. 2003, 125.)

Tässä tutkimuksessa kvantitatiivisella esitutkimuksella luotiin edellytyksiä kvalitatiiviselle teemahaastattelulle.

#### 4.3 Aineiston kerääminen ja analysointi

Tutkimus aloitettiin kartoittavalla esitutkimuksella. Esitutkimuksessa kartoitettiin Kainuun alueen ravintolatyöntekijöiden näkemyksiä kulttuurieroihin kulttuurienvälisessä asiakaspalvelussa. Esikysely tehtiin Savonian Typala-järjestelmän kautta. Kvantitatiivinen survey- kysely ravintolatyöntekijöille ja heidän esimiehilleen, toteutettiin sähköisesti helmi-maaliskuussa 2011.

Esitutkimuksessa oli kokonaisuutena kaksi osaa. Ensimmäinen, laajempi osa, suunnattiin ravintolatyöntekijöille, ja vastauksia tähän saatiin 30 kappaletta. Esitutkimuksen toinen osa, haastattelulomake sähköisessä muodossa, suunnattiin pelkästään ravintolatyöntekijöiden esimiehille, jotka olivat mukana myös ensimmäisessä kyselyssä. Esitutkimuksen toisen osan tarkoitus oli syventää ensimmäisen, laajemman kyselyn, antamia vastauksia.

Esitutkimuksen kokonaistavoitteena, oli saada 50 vastausta Kainuun-alueen toimijoilta. Tavoitemäärään pyrittiin lähettämällä kyselyitä yhteensä 85 kappaletta. Kyselyt ravintolatyöntekijöille lähetettiin linkkinä sähköpostin- ja Facebookin välityksellä. Sähköpostissa ja Facebook- viesti sisälsi saateen ja linkin kyselysivulle. Alkuperäisenä tavoitteena oli saada Kainuun alueen ammattiliiton jäsenrekisteristä yhteystietoja kyselylleni, tämä ei kuitenkaan onnistunut. Tehokkaimmaksi keinoksi tavoittaa tavoitellut vastaajat, osoittautui sosiaalinen media. Tässä tapauksessa tutkijan omat Facebook-yhteydet. Kainuulaisille yrityksille suoraan lähetetyt kyselyt asianmukaisilla vastauslinkeillä, eivät tuottaneet toivottua tulosta. Vastauksia kyseisiltä tahoilta saatiin pääsääntöisesti yksi per yritys.

Vastauslinkkiä ei siis toiveesta huolimatta, ollut jaettu laisinkaan eteenpäin. Vastaajana toimi viestin lukenut esimies, tai vastauksia ei tullut kyseiseltä taholta laisinkaan. Paras vastausprosentti saavutettiin tutkijan oman sosiaalisen median kautta toteutetulla jakelulla. Facebookin kautta jaetun linkin saaneet, tutkijan oman yhteysverkon jäsenet vastasivat kyselyyn lähes sataprosenttisesti. Nämä vastaukset lisäsivät kyselyn kattavuutta ja reliabiliteettia olennaisesti. Yhtenä osasyynä vastausten vähyyteen voitaneen pitää myös kyselyn ajankohtaa. Ajankohta, juuri ennen hiihtolomia, on kii-reistä aikaa jokaisella taholla matkailun alalla. Tässä kohtaa tutkijan harkintakyky ajankohdallisesti ei ole ollut paras mahdollinen. Toisena vaikuttavana tekijänä on oletettavasti ollut kevään suuri kyselyiden määrä yleensä, kevät on tunnetusti opin-näytetöiden ja lopputöiden kulta-aikaa.

#### 4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Laadullisessa tutkimuksessa teoriaa voidaan käyttää apuvälineenä, joka mahdollistaa esimerkiksi tulkintojen tekemisen kerätystä tutkimusaineistosta. Teoria voi toisaalta olla myös päämäärä, jos tavoitteena on uuden teorian luominen tai vanhan teorian kehittäminen paremmaksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta voidaan arvioida määrällisessä tutkimuksessa reliabi-

liteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan analyysin johdonmukaisuutta ja mittaustulosten toistettavuutta. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa aineiston analyysimittarit ovat päteviä: ne mittaavat sitä, mitä niiden on tarkoitus mitata. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan soveltaa tietyin osin reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä. Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista arvioida tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen tulokset eivät esimerkiksi saa olla sattumanvaraisia ja tutkimuksessa käytetyillä menetelmillä on voitava tutkia sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia. Käytettyjen käsitteiden on sovittava tutkimusongelman ja aineiston sisältöihin. Luotettavuutta voidaan arvioida laadullisessa tutkimuksessa monin tavoin. Eräs laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvä näkökulma on yleistettävyyys tai siirrettävyyys: ovatko tutkimuksen tulokset yleistettävissä tai siirrettävissä myös muihin kohteisiin tai tilanteisiin.

#### Menetelmätriangulaatio

Tutkimuksen tasoa, johtopäätösten pätevyyttä ja tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida koko tutkimusprosessin kuluessa. Eräs tapa kohottaa tutkimuksen luotettavuutta on käyttää tutkimuksessa erilaisia aineistotyyppisiä. Tätä menetelmää kutsutaan triangulaatioksi. Siinä pyritään osoittamaan, että saatu tutkimustulos ei ole sattumanvarainen, vaan että samaan tulokseen voidaan päätyä erilaisilla lähestymistavoilla. Triangulaation idea soveltuu paremmin tiettyihin tutkimuksiin kuin toisiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Yksinkertaistaen triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten menetelmien, tutkijoiden, tietolähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. Kyse on siis moni näkökulmaisuudesta tai -paradigmaisuudesta – siitä, että yhdistetään useita menetelmiä ja lähestymistapoja. Tutkijoiden käyttämät eri tutkimusmenetelmät tai näkökulmat voivat saada aikaan sen, että samanaikaisesti voi olla voimassa samaa ilmiötä koskevia keskenään ristiriitaisia tutkimustuloksia. Triangulaation avulla onkin mahdollista lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Yleisesti triangulaatioissa, (Saaranen-Kauppinen & Puusniekan, (2006) mukaan erotetaan neljä päätyyppiä:

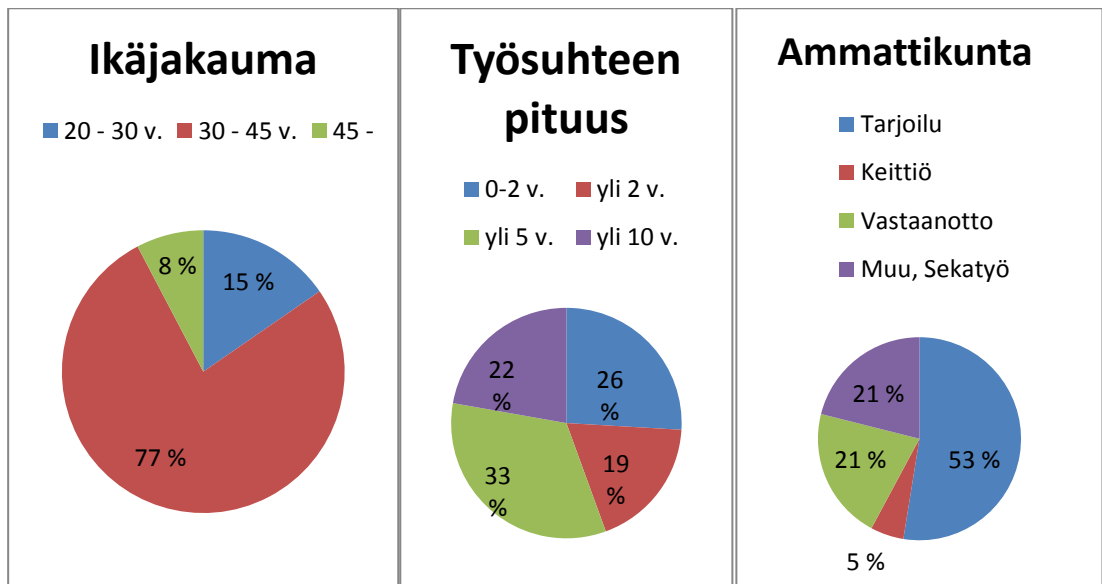
- 1) Aineistotriangulaatio – yhdessä tutkimuksessa käytetään useita eri aineistoja (haastattelut, tilastot) tai eri tiedon kohteita (lääkärit, potilaat, omaiset jne.)
- 2) Tutkijatriangulaatio – useampi tutkija tutkii samaa ilmiötä ja on mukana joko osassa tutkimusta (esimerkiksi aineiston hankinta tai analyysi) tai koko tutkimusprosessissa.

- 3) Teoriatrangulaatio – tutkimusaineiston tulkinnassa hyödynnetään useita teoreettisia näkökulmia.
- 4) Menetelmätriangulaatio – tutkimusaineiston hankinnassa käytetään useita tiedonhankintamenetelmiä (esimerkiksi kysely ja haastattelu).

Tässä tutkimuksessa käytettiin menetelmätriangulaatiota toiminnan varmentamiseksi. Sähköisen survey-kyselyn, eli esitutkimuksen tueksi tehtiin kolme teemahaastattelua. Teemahaastatteluiden teemoina käytettiin keskeisiä ongelmia, eli ns. kipupisteitä, jotka nousivat esille pohjakyselyn yhteenvedossa. Useimmiten menetelmätriangulaation käyttöä perustellaan sillä, että yksittäisellä tutkimusmenetelmällä ei tavoiteta riittävän kattavaa kuvaa tutkittavasta kohteesta. Kun yksi tutkimusmenetelmä kuvaa kohdetta vain tietyistä näkökulmista, on useamman menetelmän käytöllä mahdollisuus parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Menetelmätriangulaatio on aikaa ja resursseja vaativa tapa tehdä tutkimusta, mutta sen kautta tutkimuskohteesta saatua tietoa voidaan laajentaa ja syventää. Menetelmällisen triangulaation voi kuitenkin hyvin ajatella soveltuvan tutkimukseen, jossa kerätään tietoa ihmisen toiminnasta ja toiminnan vaikuttamista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

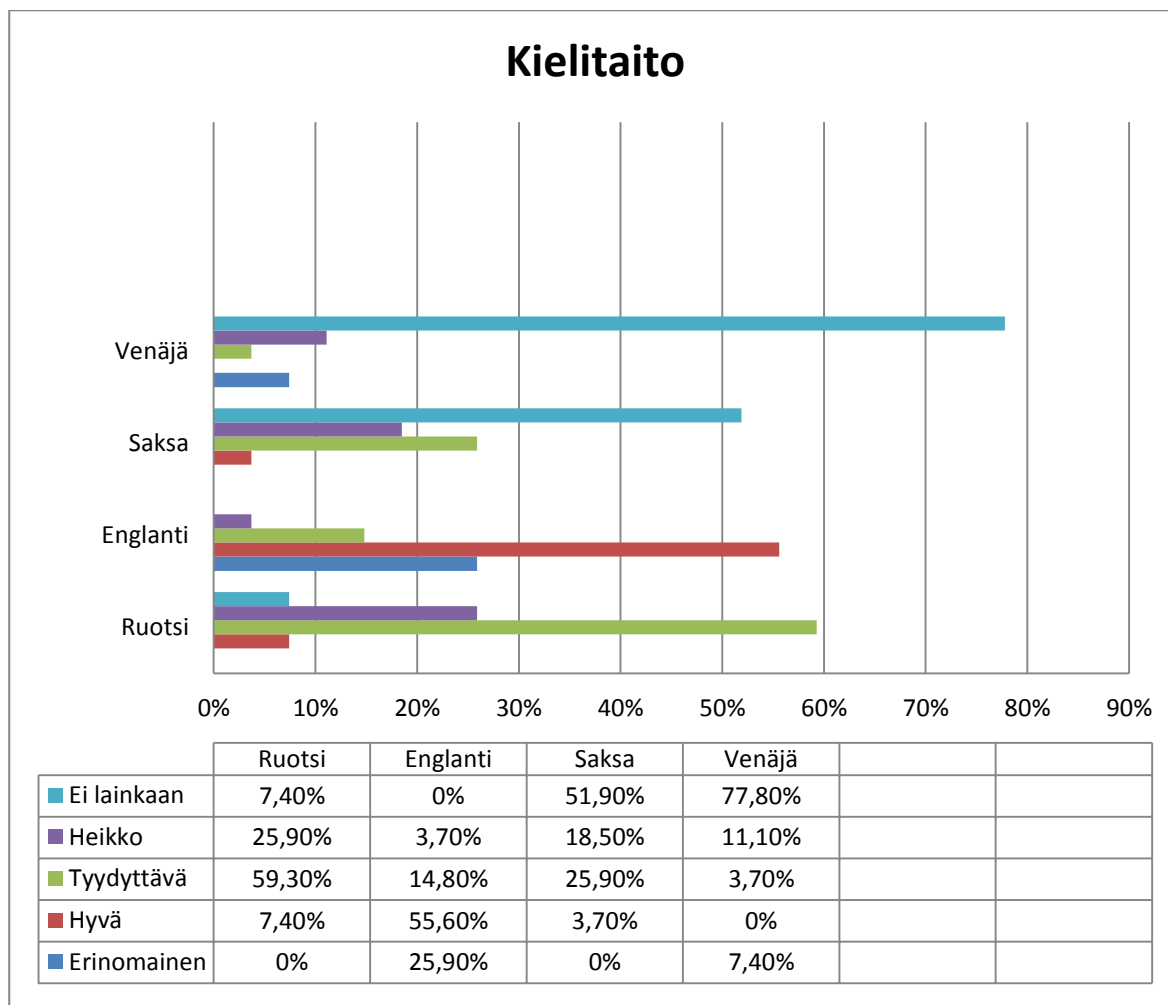
#### 4.5 Kyselyn tutkimuksen tulokset

Kokonaisuutena, huomioon ottaen kyselyn ajankohdan, olen tyytyväinen saavuttamaani vastausten määrään. Kysely tavoite 50 vastausta jäi saavuttamatta. Tavoitteen saavuttamattomuus horjutti osaltaan kyselyn reliabiteettia. Kyselyn tulosta voidaan kuitenkin pitää validina, koska vastauksia saatiin kuitenkin yli puolet tavoitteesta, yhteensä 30 kappaletta. Esikyselyn toinen survey, esimies-osa, johon saatiin 3 vastausta, vahvisti osaltaan jo annettuja tuloksia. Vastaajista 70,4 % oli naisia ja loput 29,6 % miehiä. Ikäjakaumaltaan suurinta osaa vastaajajoukosta edustivat 30–45-vuotiaat ravintola-alan ammattilaiset, joista vakituisessa työsuhteessa oli 85,2 % eli lähes kaikki, loput vajaa 20 % osa-aikaisia. Työntekijöitä vastaajista oli 63, 2 %, esimiehiä 31, 6 % ja harjoittelijoita 5, 3 %.



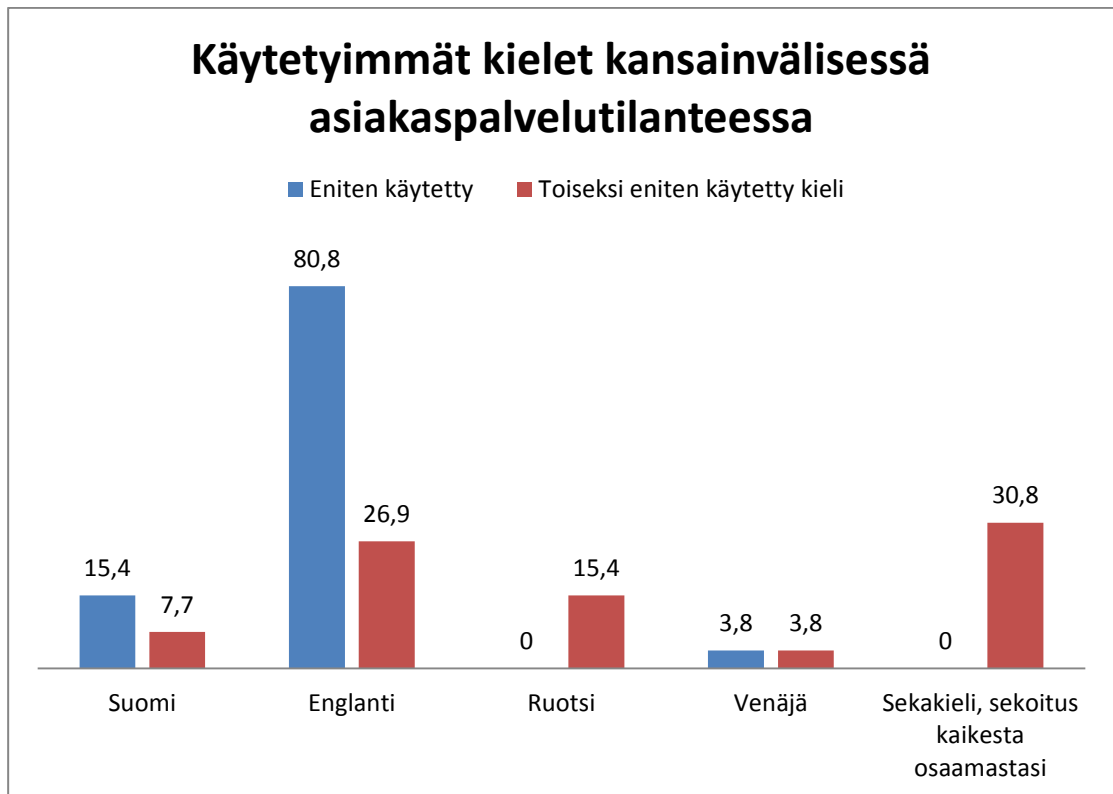
KUVIOT 20., 21., 22. Kyselyn ikäjakauma, työsuhteen pituus ja ammattikunta (n=30)

Esitutkimus oli suunnattu pääsääntöisesti ravintolatyöntekijöille, mutta vastausmahdollisuus annettiin kuitenkin kaikille yrityksen työntekijöille. Erilaiset näkökulmat asiaan ovat olleet tervetullut lisä tehtyyn tutkimukseen. Eri lähtökohdista saadut vastaukset eivät ole osaltaan vähentäneet tutkimuksen reliabiliteettia, vaan päinvastoin vahvistaneet sitä. Yllä olevasta kuviosta on nähtävissä, että yli puolet vastaajista kuului kyselyn pääasialliseen kohderyhmään. 53 % vastaajista oli tarjoiluhenkilökuntaa ja 21 % vastaajista luokitteli työnsä sekatyöksi. Useissa tapauksissa sekatyö käsittää sekä tarjoilu, että keittiö- ja/tai salityön yhdessä. Kyselyyn vastaajien ikäjakauma kuvaa hyvin tarjoiluhenkilökunnan nykyistä ikärakennetta: 77 % vastaajista oli 30–45 -vuotiaita ja 15 % 20–30-vuotiaita. Yli 45-vuotiaita oli vastaajista alle 10 %.



KUVIO 23. Kielitaito (n=30)

Esitutkimus kartoitti Kainuun ja Vuokatin alueen asiakaspalvelijoiden kielitaidon tasoa. Kielitaidollisesti englanti on osatuin ja eniten käytetyin kieli kansainvälisessä asiakaspalvelussa Vuokatin alueella. Toiseksi eniten käytettiin sekakieltä, jossa englannin sekaan lisätään kuvaavia sanoja muista kielistä. Useimmiten nämä lisätyt kuvaavat sanat olivat venäjää, kun kyseessä oli venäläinen asiakas. Venäjän kieltä itsessään osasi erinomaisesti vain 7,4 % vastaajista. Muutoinkin kyselyyn vastanneista asiakaspalvelijoista, edes vähän venäjää osaavia asiakaspalvelijoita, oli yhteensä vain vähän yli 10 % vastaajista. Prosentuaalinen venäjän kielen osaamisen määrä, verrattuna siihen tosiasiaan, että suurin osa ulkomaisista asiakkaista tulee Vuokatin alueelle juuri Venäjältä, on todella vähäinen. Huomattava seikka on, että myös suomen kielellä pärjää kansainvälisessä asiakaspalvelutilanteessa. Suomen kieltä käytti ensisijaisena palvelukielenä 15,4 % vastaajista. Ensisijainen ja toissijainen palvelukieli yhteensä nostaa prosenttiosuuden noin 20 %. Suurin osa vastaajista, eli lähes 80 %, ilmoitti oman venäjänkielitaidon tasokseen, ei lainkaan. Venäjänkielitaidolle löytyy siis kysyntää Vuokatin alueella.



KUVIO 24. Käytetyimmät kielet kansainvälisessä asiakaspalvelutilanteessa (n=30)

Käytetyin kieli kansainvälisessä asiakaspalvelutilanteessa oli oletetusti englanti. 80,8 % kyselyyn vastanneista ilmoitti englannin käytetyimmäksi kieleksi kansainvälisessä asiakaspalvelutilanteessa.

Yli 15 % vastaajista käytti asiakaspalvelukielenä suomea. Asia on mielenkiintoinen seikka sinänsä. Kansainvälisessä asiakaspalvelutilanteessa voi siis pärjätä myös suomen kielellä.

Toiseksi käytetyin kieli kansainvälisessä asiakaspalvelutilanteessa oli sekakieli. 30,8 % vastaajista ilmoitti käyttävänsä sekakieltä kansainvälisen asiakaspalvelutilanteen palvelukielenä. Tutkijan omaan kokemukseen perustuen, voidaan sanoa, että sekakieli on usein myös se kieli jota kansainvälinen asiakas itse käyttää asiakaspalvelutilanteissa.

Kansainvälisissä asiakaspalvelutilanteissa ratkaisevin kompetenssin laji ei siis siltenkään ole kielitaito. Kansainvälisen asiakaspalvelun perusta on jossakin muussa kompetenssin lajissa kuin kielitaidossa. Hyvin usein kansainvälisissä asiakaspalvelutilanteissa päädytään käyttämään sekakieltä yhteisenä kielenä, 30,8 % vastaajista käytti sekakieltä toiseksi käytetyimpänä asiakaspalvelukielenä englannin kielen lisäksi.

Tarkasteltaessa palveluodotusten eroavaisuuksia, vastaajista 58 % oli sitä mieltä, että eroavaisuuksia löytyy. Vastaavasti 42 % vastaajista ilmoitti, ettei eroavaisuuksia juurikaan palveluodotusten suhteen ilmene. Palveluodotusten eroavaisuuksista esiin nousivat eniten yleisen vaativuustason ja palveluvaatimusten erilaisuus. Venäläiset asiakkaat esimerkiksi haluavat ja myös odottavat henkilökohtaista palvelua. He odottavat saavansa pöytiintarjoilua myös siellä, jossa sitä ei normaalisti ole. Venäläiset asiakkaat myös uskovat rahan voimaan. Vastaavasti he ovat myös valmiita sitä paljon kuluttamaan. Kulutustottumukset ovat lomalla aina erilaiset ja aikaa on lomalla enemmän, kulttuurista riippumatta. Palveluodotusten erilaisuus kulminoituu usein myös Suomen lakiin. Laki voi kieltää muualla maailmassa sallitut asiat ja erilainen näkökulma asioihin on valmis.



#### KYLLÄ 58%, miten ?

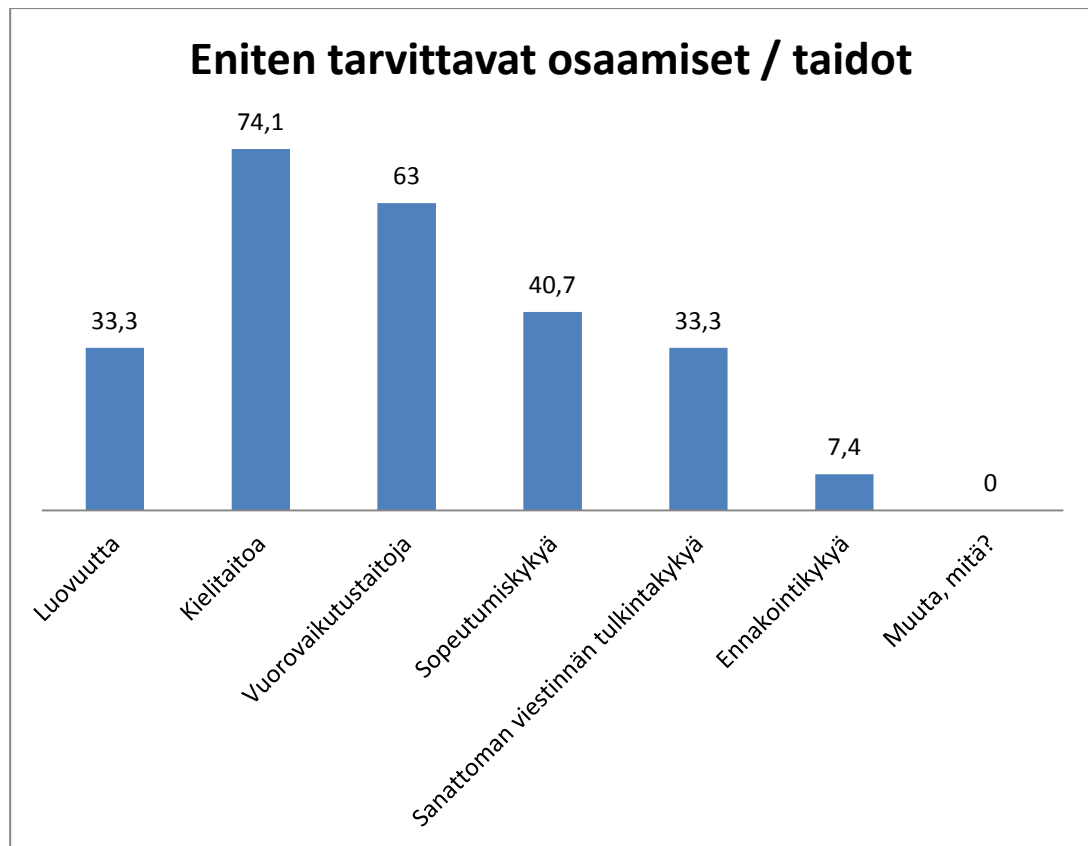
- eri vaativuustaso
- suuremman vaatimukset
- vaatii enemmän
- vaatimustaso eri
- venäläiset ainakin haluavat henkilökohtaista palvelua
- suurempi rahankäyttö
- odottavat nopeampaa palvelua
- luulevat että olen vain heidän käytettävissä kokajan
- He ovat "vieraita" ja odottavat parempaa palvelua
- eivät ymmärrä että kaikki ravintolat ei tarjoile ruokaa eikä myöskään pöytiintarjoilu kuulu kaikkiin
- Suomen laki
- Odottavat enemmän henkilökohtaista palvelua.
- ostovoima erilainen, myös sen mukaan odotukset
- Kulttuuriero esim. venäläiset odottavat pitempää palveluketjua

#### Ei 42%, Miten?

- samalla mennään
- Suurimmalla osalla kansalaisuuksista ei suuremmat, mutta erilaiset kyllä.
- ovat olleet palveluun tyytyväisiä
- Tasa-arvoisena pidetään kaikkia
- saman vertaisia
- Eivät ole niin kiireisiä.
- ehkä tyytyvät vähempäänkin kuin kotimaiset..
- Ulkomaalaiset ovat tyytyväisiä ja kohteliaampia
- kyllä kaikki asiakkaat palvelua odottavat kun tulevat ravintolaan
- En ole törmännyt tällaiseen.
- heillä on aikaa enemmän



KUVIO 25. Palveluodotusten eroavaisuudet, kun puhutaan eri kulttuurista tulevista asiakkaista. (n=30)

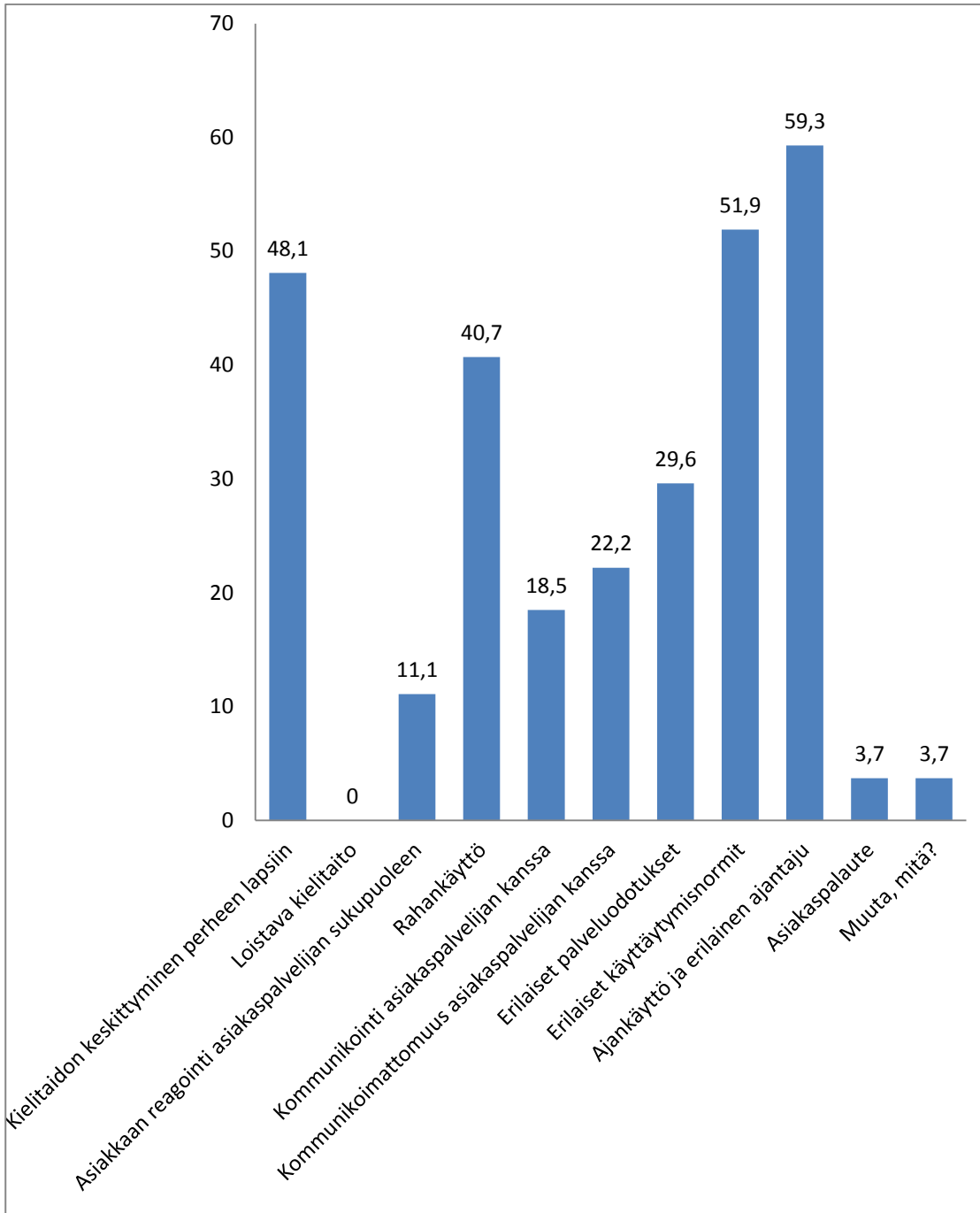


KUVIO 26. Osaamistarpeet kulttuurienvälisessä asiakaspalvelutilanteessa (n=30)

Kyselyyn vastaajien mielestä kielitaito, vuorovaikutustaidot, sopeutumiskyky ja sanattoman viestinnän tulkintakyky olivat niitä taitoja, joita asiakaspalvelija tarvitsee eniten kulttuurienvälisessä asiakaspalvelutilanteessa. Sanatonta viestintää, kuten eleitä, ilmeitä ja piirrettyjä kuvia, käyttikin yli 96 % vastaajista. Kielitaito on kuitenkin yksiasia ja tärkein osaamisen laji kansainvälisessä asiakaspalvelutilanteessa. Mutta huomattavaa on, että lähes 30 % vastaajista luokitteli sanattoman viestinnän kielitaitoa tarpeellisemmaksi taidoksi asiakaspalvelutilanteen käsittelyssä. Sanaton viestintä on siis olennaisen tärkeä taito, jota kannattaa käyttää hankaluutta aiheuttavan tilanteen apuna.

Verrattaessa näitä kahta kompetenssin lajia, on kielitaito kuitenkin selvästi hyödyllisempi taito kansainvälisessä asiakaspalvelutilanteessa kuin sanaton viestintä.

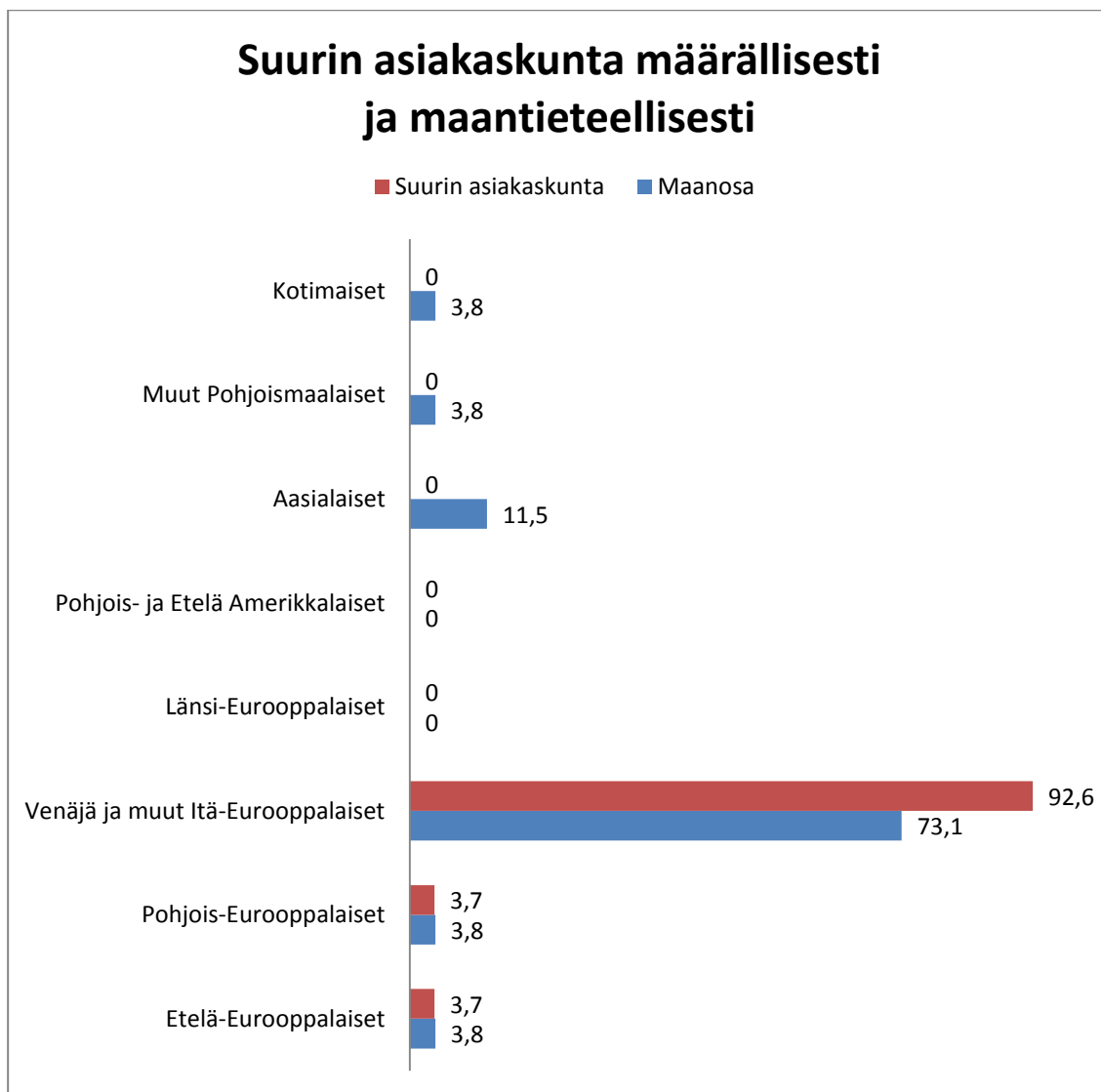
- Sanatonta viestintää käytti 96,2 % vastaajista ja vain 3,8 % ei käyttänyt.
- Hyödyllisempi taito kansainvälisessä asiakaspalvelutilanteessa:
  - Kielitaito hyödyllisempi 73,1 % vastaajista ja
  - sanaton viestintä hyödyllisempi 26,9 % vastaajista.



KUVIO 27. Eniten hämmentävät asiat asiakaspalvelutilanteessa (n=30)

Eniten huomiota herättäneet toimintatavat ja kompetenssia vaativat toiminnot ovat:

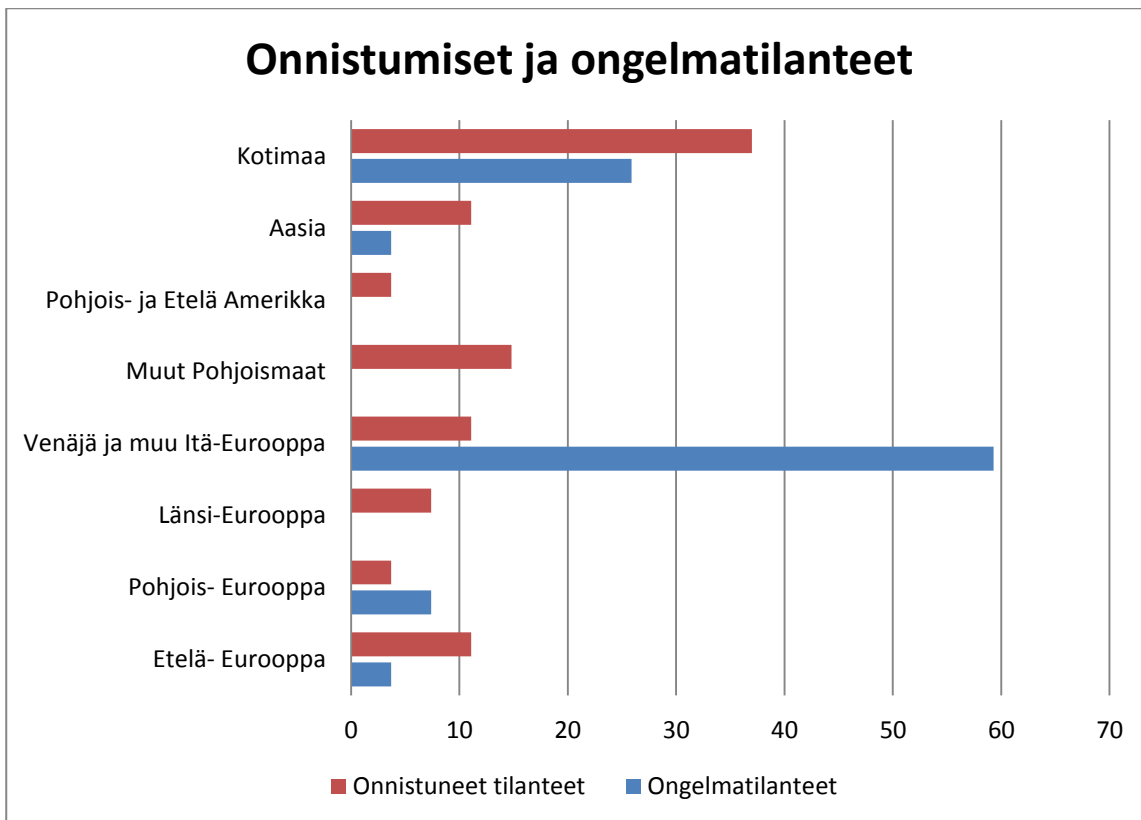
- Ajankäyttö ja erilainen ajantaju
- Erilaiset käyttäytymisnormit
- Kielitaidon keskittyminen perheen lapsiin
- Rahankäytön erilaisuus



KUVIO 28. Suurin asiakaskunta määrällisesti ja maantieteellisesti ajateltuna (n=30)

Vuokatin alueen suurin asiakaskunta, määrä on sama sekä määrällisesti että maantieteellisesti mitattuna, ovat selkeästi venäläiset ja muut Itä-Euroopan maista tulevat asiakkaat. Erot muihin maihin ovat todella suuret. Muiden kansallisuuksien osuudet asiakaskunnan kokonaismäärissä ovat keskimäärin 5 % luokkaa.

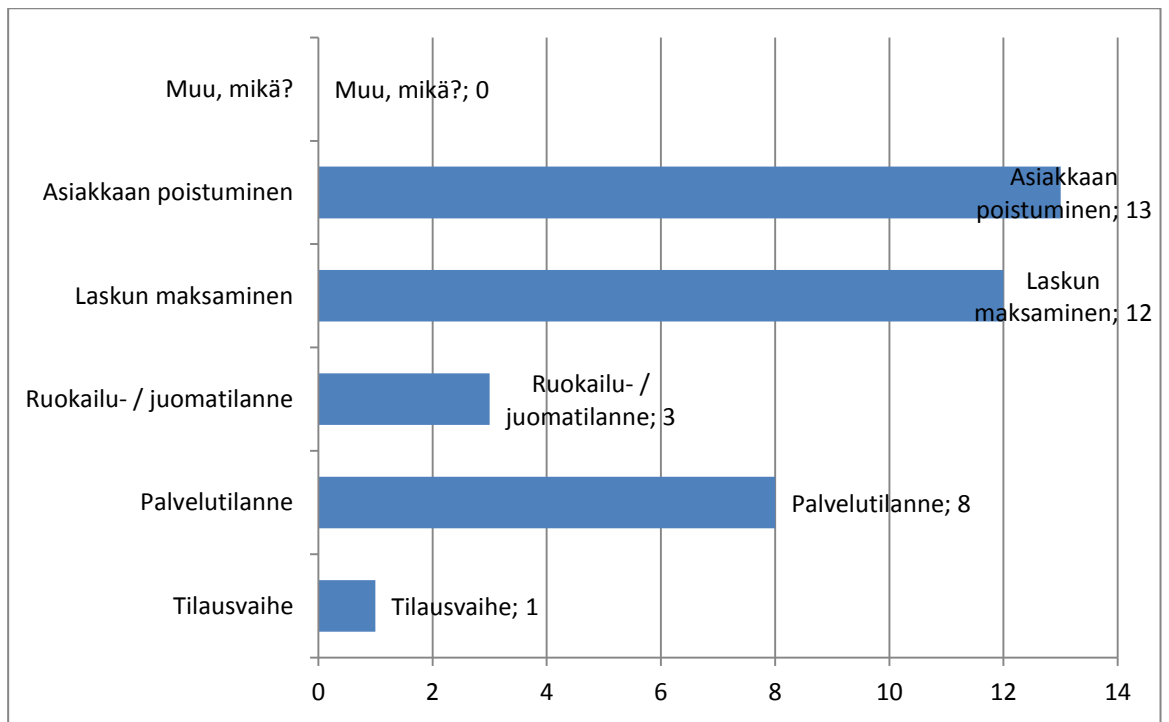
Suurin osa Vuokatin alueen ulkomaisista asiakkaista tulee naapurimaastamme Venäjältä. Viimeisten vuosien aikana määrä on ollut koko ajan noususuhdanteinen.



KUVIO 29. Onnistumiset ja ongelmatilanteet maantieteellisesti asiakaspalvelutilanteissa (n=30)

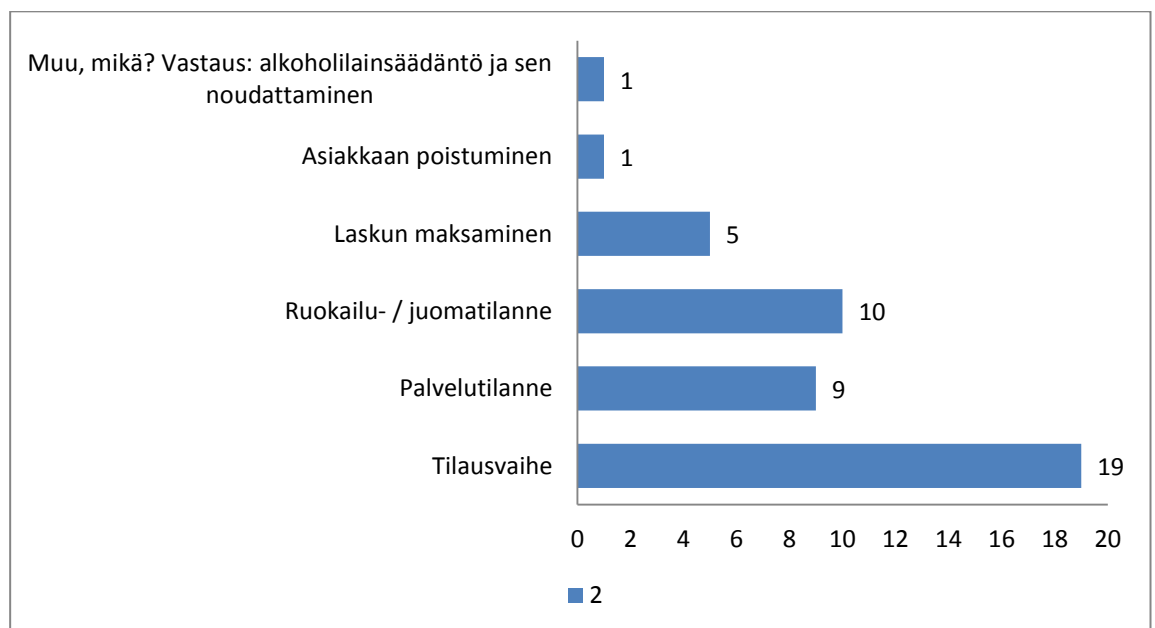
Kotimaisen asiakkaan kanssa asiakaspalvelijoiden onnistumisprosentti on lähes 40 %. Muiden pohjoismaiden osalta onnistumisprosentti on 15 %. Euroopan maissa onnistumisprosentti on tasaisesti 10 % -luokkaa.

Ongelmatilanteet keskittyvät alueen suurimpiin asiakasryhmiin, eli venäläisiin ja samalla myös kotimaisiin asiakkaisiin. Ongelmatilanteet ovat usein venäläisten asiakkaiden suhteen kulttuurillisia. Kotimaisten asiakkaiden kohdalla ongelmatilanteet ovat usein ajallisia. Kotimaisilla asiakkailla on kiire, turistilla kiirettä ei useinkaan ole. Kiireessä pienestäkin asiasta saadaan aikaan iso ongelma.



Kuvio 30. Vähiten kompetenssiosaamista vaativat asiakaspalvelutilanteet (n=30)

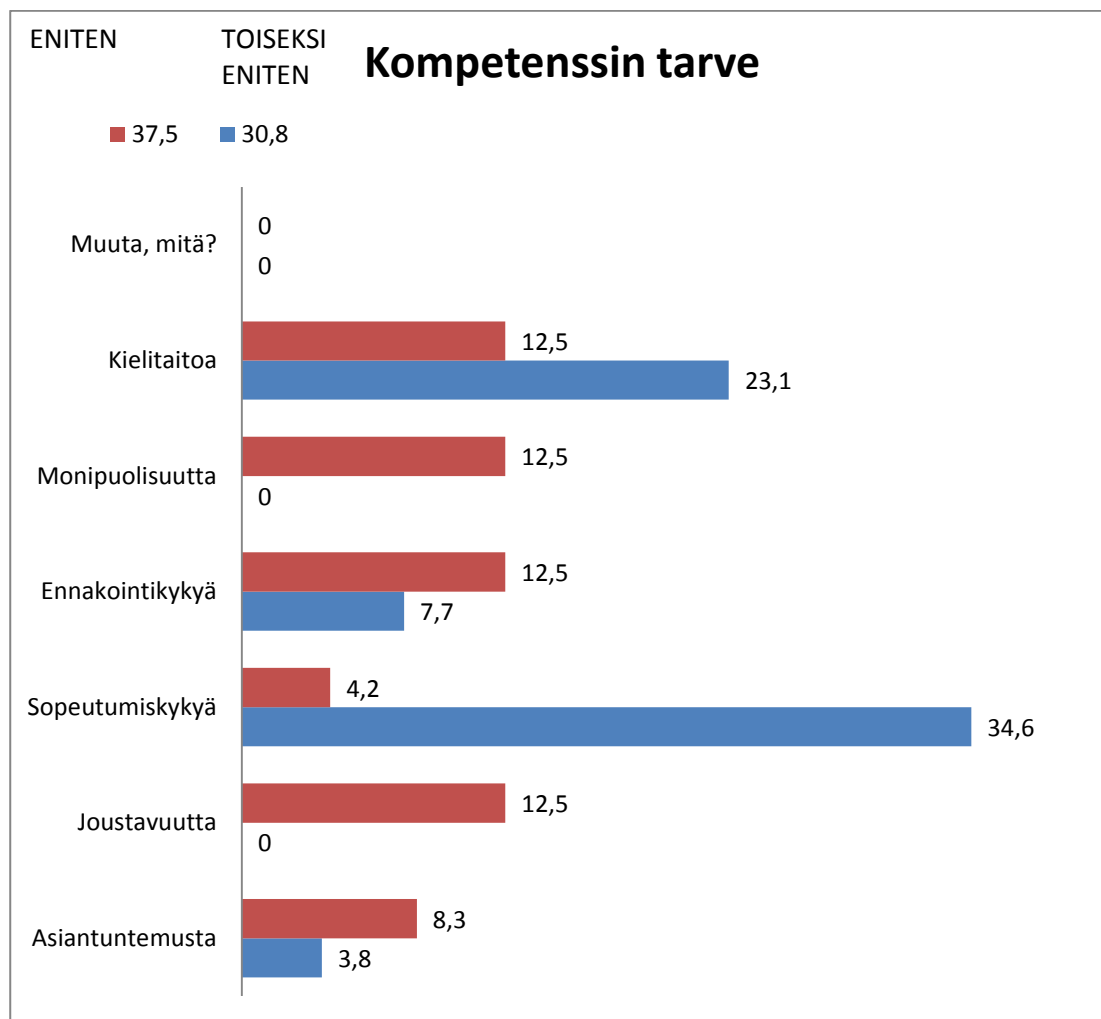
Helpoimmiksi, ja vähiten kompetenssia vaativiksi tilanteiksi asiakaspalveluprosessissa ravintolatyöntekijät luokittelivat palveluprosessin loppuvaiheen laskun maksamisen, ja asiakkaan poistumistilanteen. Palvelutilanne itsessään koettiin myös helpoimpien asioiden joukkoon palveluprosessin kulussa. Tätä mieltä oli 22 % vastaajista.



KUVIO 31. Haasteellisimmat asiat asiakaspalvelutilanteen prosessin kulussa (n=30)

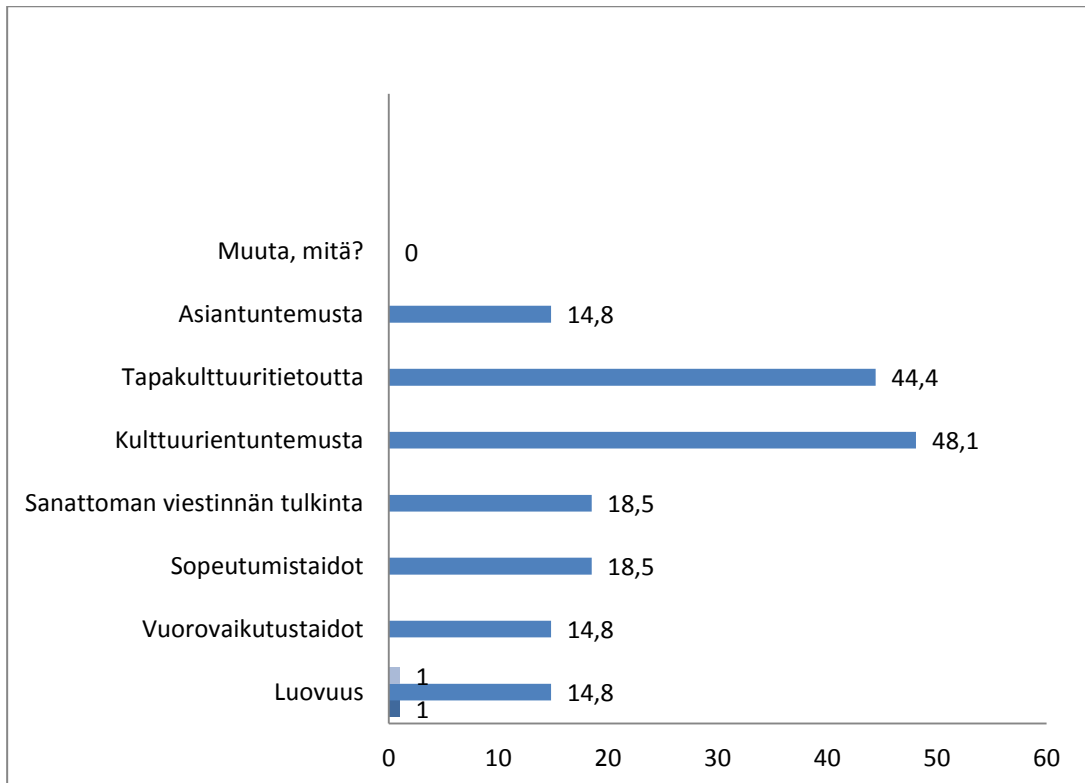
Haasteellisimpina tilanteina palveluprosessin kulussa nähtiin tilausvaihe ja sen mukanaan tuoma kielitaitovaatimus. Lähes puolet vastaajista, eli 42 % koki tilausvaiheen vaikeaksi ja haasteelliseksi tilanteeksi. Toiseksi vaativimmaksi tilanteeksi koettiin ruokailu- ja juomatilanne, sekä itse palvelutilanne kokonaisuudessaan. Laskun maksamisen koki haasteelliseksi 11 % vastaajista.

Alkoholilainsäädäntö- ja sen noudattaminen sekä asiakkaan poistumistilanne ja siihen liittyen erilainen ajantaju olivat aiheuttaneet harmia muutamalle vastaajalle.



KUVIO 32. Kompetenssin tarve kulttuurienvälisessä asiakaspalvelutilanteessa (n=30)

Kulttuurienväläinen kompetenssi, eli kulttuurienväläinen osaaminen näyttelee suurta osaa kulttuurienvälisessä asiakaspalvelutilanteessa. Eniten käytetyt osaamisalueet ovat sopeutumiskyky, kielitaito, joustavuus ja monipuolisuus. Kaksi eniten käytetyintä kompetenssin lajia ovat kielitaito ja sopeutumiskyky. Kun taas verrataan kahta eniten käytettyä kompetenssin lajia keskenään, nousee sopeutumiskyky eniten käytetyimmäksi kompetenssin lajiksi.



KUVIO 33. Osaamisen kehittäminen (n=30)

Eniten kehittämistä itse asiakaspalvelijoiden mielestä, kun puhutaan kansainvälisestä asiakaspalvelusta, löytyy kulttuurientuntemuksessa ja tapakulttuurientuntemuksessa. Näiden molempien kompetenssin lajien osuus on lähes 50 %. Niitä kehittämällä saavutettaisiin kaikkia osapuolia tyydyttävämpi kulttuurienväläinen asiakaspalvelutilanne.

Lisäämällä ainakin asiakaspalvelijoiden omaa kulttuurientuntemusta ja tapatietoutta voidaan jo osaltaan parantaa kulttuurienvälistä asiakaspalvelutilannetta. Lisäparannusta ja myös sujuvuutta asiakaspalvelutilanteisiin saadaan aikaan lisäämällä ja tutustumalla sanattoman viestinnän tulkintaan. Parannusta asiakaspalvelutilanteisiin saadaan myös parantamalla asiakaspalvelijoiden vuorovaikutustaitoja ja sopeutuvuutta. Näihin kaikkiin mainittuihin osa-alueisiin, voi jokainen asiakaspalvelija omalta osaltaan vaikuttaa. Itseopiskelulla voi parantaa omaa henkilökohtaista asiakaspalvelutaitoaan ja samalla ammattitaitoaan.

- *”Toinen on sitten suomen alkoholilainsäädäntö mitä ei kaikki ulkomaalaiset halua ymmärtää”*
- *”Kielitaito on todella ongelmallinen välillä. Mutta elekieli ja netissä olevat google-kääntäjät ym. on pelastanut siitä.”*
- *”esim. aikataulut: pöytävaraus mennyt jo tunti sitten, tulevat paikalle eikä uutta pöytää löydy, selittämällä ja uusilla pöytä-/tuoli järjestelyillä alkuhuudon jälkeen kiitokset ja tarjoilijaa muistettiin rahallakin”*

- *"Lainsäädäntö: Miksi ravintolassa ei saa juoda omia juomia. Miksi meillä on alkoholiannokset(2cl, 4cl...), aukioloajat ym. Elekielellä ja yrittämällä selittää näistä selviää, mutta en ole varma ymmärtävätkö he siltikään".*

## **Esitutkimuksen osa II**

Tehdyn esitutkimuksen esimies-osan tavoitteena, oli syventää jo saatuja vastauksia survey-kyselyn edellisestä osasta. Nämä kysymykset esitettiin vain esimiestasolle yrityksissä. Prosentuaalisesti esimiehet arvioivat kansainvälisen asiakaspalvelun osuuden kaikesta asiakaspalvelusta yrityksissään vaihtelevasti, prosentuaaliset osuudet vaihtelivat 10–50% välillä.

Kulttuurin roolia asiakaspalvelussa kuvattiin mm sanoilla: suuri, merkityksellinen ja merkittävä. Erään haastatellun sanoja lainaten: *"On siis osattava ottaa toisen kulttuuri huomioon, mikäli se vain on mahdollista."*

Hyvään kulttuurienväliseen asiakaspalveluun kuuluvat heidän mielestään:

- Luontevuus
- Asiakkaan kulttuuritaustan huomioiminen ja mahdollinen toiminnan mukauttaminen.
- Valmiit kulttuurimatkailetuotteet

Tapojen vaikutus asiakaspalveluun korostuu, kun haetaan eroja kansainvälisen ja kotimaisen asiakaspalvelun osalta. *"Kansainvälinen asiakas vaatii asiakaspalvelijaltaan suurempaa panostusta sekä kielellisesti että toiminnallisesti. Kaikki toiminta on kuitenkin tapauskohtaista."*

- V1/ *"Kieliä on osattava ja asiat on selvitettävä perusteellisemmin."*
- V2/ *"Kansainvälinen asiakaspalvelu vaatii asiakaspalvelijalta enemmän."*
- V3/ *"Kyllä, sillä tavat Suomessa ovat erilaiset."*
- V2/ *"Pääosin eroja on, mutta tapauskohtaista."*

Mitä asiakaspalvelijan tulisi tietä asiakkaansa kulttuuritaustasta pystyäkseen palvelemaan tätä paremmin, vai onko asia merkityksetön?

- V1/ *"Jonkin verran on merkitystä mutta maassa maan tavalla"*
- V2/ *"Kyllä asialla on merkitystä. Asiakaspalvelutehtävissä olevan on hyvä tuntea edes jollakin tavalla asiakkaan kulttuuritausta esim. uskonto ja siitä johtuvat erityisrajoitteet ruokailuissa, muut kulttuurilliset erot, kättely, kosketus, käsimerkit jne..."*



- V3/ *"Kyllä on merkitystä. esim. saunaan opastaminen: uimapuku vai ei, naisten ja miesten saunat erikseen jne. ruokapuolella vielä enemmän erikoisuuksia tunnettava ja tiedettävä eri ruokakulttuurien erot"*
- V2/ *"Ruoka-ajoissa ja ajantajussa on eroja. Lämpimien maiden ihmiset syövät illalla myöhemmin kuin suomalaiset. Asia vaikuttaa muun muassa ravintolan aukioloaikoihin."*

Tehdyt erityispanostukset Kainuussa kansainväliseen asiakaspalvelun tason parantamiselle, painottuvat pitkälti kielitasollisen tason parantamiseen. Kokemus on opettanut monia yrityksiä. Varsinkin vuodenvaihteen aikana, paras ja toimivin tapa palvella venäläisasiakasta, on palvella heitä heidän omalla kielellään. Näin toimien välteään väärinkäsityksiä ja parannetaan palvelun tasoa. Vuokatin alueen toimijat ovat kaikki, jo vuosien ajan, palkanneet vuodenvaihteen ajalle venäjänkielitaitoista henkilökuntaa avuksi.

Tarkasteltaessa ulkomaisten asiakkaiden vaativuutta, ja sitä ovatko he vaativampia asiakaspalvelun suhteen kuin kotimaiset asiakkaat, ei eroja merkittävästi ole havaittavissa. Yksi haastatelluista nosti esille myös sen huomionarvoisen seikan, että myös suomalainen on vaativa asiakas liikkeessään ulkomailla. Yleistäen voidaan sanoa, että kaikki matkailijat maailmassa ovat vaativampia asiakaspalvelun suhteen liikkessaan ulkomailla. Ei tyydytä omaan totuttuun tasoon, vaan vaaditaan enemmän, koska "olla lomalla". Tämä totuus voidaan liittää myös omiin ulkomaisiin asiakkaisiimme. Toisaalta ulkomaisten asiakkaiden vaativustaso on usein jo perustasoltaan erilainen kuin totuttu kotimainen palvelutaso. Ulkomaisten asiakkaiden vaativustaso nojaa heidän omaan kulttuuristaansa, ja on perustaltaan erilainen kuin oma ja omasta mielestämme standardisoitu kotimainen palvelutasomme.

Tarkasteltaessa, miten paljon asiakaspalvelijan tulisi tietää asiakkaansa kulttuurista, yksi vastaaja oli eri linjalla kuin kaksi muuta haastateltua. Hänen mielestään asiakaspalvelijan ei suuremmin tarvitse tietää asiakkaansa kulttuurista, riittää kun toimittaa tilauksen perille. Heidän yrityksessään näillä asioilla ei ole merkitystä.

Kaksi muuta vastaajaa vahvistivat vastauksillaan haastattelijan käsitystä siitä, että näillä asioilla on oikeasti merkitystä: Asiakaspalvelutilanteessa on hyvä tuntee edes jollakin tavalla asiakkaan kulttuurista. Näitä asioita ovat esim. uskonto ja siitä johtuvat erityisrajoitteet ruokailuissa, muut mahdolliset kulttuurierot, kuten kättely-, kosketus, ja käsimerkit.

- V2”*Kyllä asialla on merkitystä. Asiakaspalvelutehtävissä olevan on hyvä tuntea edes jollakin tavalla asiakkaan kulttuurista esim. uskonto ja siitä johtuvat erityisrajoitteet ruokailuissa.*”
- V3”*Paljon, mitä enemmän sen parempi. Mitään tietämätön ei pysty palvelemaan asiakasta edes tyydyttävästi.*”

Esimiesten mielipiteissä tarkasteltaessa yritysten tulevaisuuden panostuksia, oli havaittavissa kansainvälisyyden huomiointi.

- V2”*Tarkoituksena on rekrytoinnissa huomioida etenkin venäjänkielen taito ja kenties myös se että tuntee venäläisen kulttuurin hyvin (venäläinen työntekijä).*”
- V3”*Henkilökunnan löytämisessä kansainvälisyyden osaamiseen.*”

#### 4.6 Esitutkimuksen yhteenveto

Esitutkimukseen osallistui joukko kainuulaisia ravintolatyöntekijöitä ja heidän esimiehiään. Esitutkimuksen kautta saatiin esikartoitettua tutkimusongelmia. Kainuu on maakunta kansainvälisen matkailun keskipisteessä, ja yksi sen suurimmista asiakaskunnista tulee naapurimaastamme venäjältä. Venäläiset asiakkaat ovat nykyään osa kainuulaisten asiakaspalvelijoiden jokapäiväistä elämää. Venäläisyys näkyy jokapäiväisessä elämässämme työtovereiden, asiakkaiden, naapureiden ja yhteistyökumppaneiden muodossa. Samalla kansainvälisyys näkyy jokapäiväisessä elämässämme. Kainuun ja Vuokatin on ollut pakko kansainvälistyä muiden mukana. Tutkimuksen mukaan kansainvälisen asiakaskunnan palveluodotukset ovat jonkin verran suuremmat kuin kotimaisten asiakkaiden. Toisaalta kansainvälinen asiakaskunta ei ole lainkaan niin kiireistä kuin kotimainen asiakaskunta. Varsinkin hiihtolomien aikaan tämä seikka on helposti huomattavissa, ulkomaisilla turisteilla on aikaa. Samalla heillä on käytettävissään enemmän rahaa ja he ovat myös valmiita maksamaan saamaansa palvelusta. Monesti on helpompi palvella ulkomaista asiakasta, kuin kotimaista. Kieli on kuitenkin se ongelmista pienin, ja samalla sillä saa myös paljon anteeksi. Yhteisen kielen puuttuessa on pakko keskittyä muihin kompetenssin lajeihin paljon tarkemmin.

Kielitaidollisesti tutkimus antaa hyvän tason kainuulaiselle osaamiselle. Huomionarvoista on sanattoman viestinnän ja pelkästään oman kotimaisen suomen kielen merkityksen osuus. Niitä molempia käytetään apuvälineenä asiakaspalvelutilanteiden selvittämisessä. Kainuulainen kielitaito on hyvin samankaltainen kuin kielitaito Suomessa yleensä. Englanti on osatuin ja käytetyin kieli. Huomionarvoista on venäjänkie-

len vähäinen osaaminen alueella, verrattaessa sitä venäläisen asiakaskunnan määrällisesti suureen osuuteen Vuokatin ja Kainuun kaikista matkailijoista. Venäläisten osuus on suuri alueen matkailijoissa. Tämä seikka selittää myös tämän työn ja tutkimuksen suurta painotusta venäläisyyteen ja sen eri osa-alueiden tarkasteluun.

Esitutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa kainuulaisten ravintolatyöntekijöiden tuntemuksia ja kokemuksia kulttuurin vaikutuksista kansainvälisiin asiakaspalvelutilanteisiin. Tutkimuksen toissijaisena tarkoituksena oli kohdentaa kulttuurin roolia asiakaspalvelutilanteissa yleensä. Tehdyn kyselyn kautta saadut tulokset vahvistivat omaa henkilökohtaista mielikuvaani kansainvälisen asiakaspalvelun tilasta Kainuussa. Ne myös antoivat vahvistuksen moneen ennakkomielikuvaan asioiden tilasta. On selvää, että kansainvälisen asiakaspalvelun tasoa tulisi kehittää ja sen eri osa-alueet tulisi huomioida matkailun opinnoissa paremmin. Kielitaidon merkityksellisyys on yksi asia johon jokaisen, edes vähissä määrin asiakaspalvelun parissa työskentelevän tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Kielitaidon merkityksellisyys nousee silmiinpistävästi esille saaduista tuloksista.

Kainuulainen asiakaspalveluhenkilökunta on jo vuosia palvellut venäläisiä asiakkaita yhtenä suurimmista asiakaskunnista. Yksikään muu kansainvälinen asiakaskunta ei yllä lähelle edes määrällisesti. Venäläinen asiakaskunta on ollut, ja tulee varmasti jatkossakin olemaan, Kainuun matkailun toiseksi suurin asiakaskunta kotimaisten asiakkaiden jälkeen. Venäläisiä on opittu palvelemaan pitkälti kokemuksen kautta. Venäjänkielistä henkilökuntaa löytyy lähes jokaisesta yrityksestä, ainakin sesonkiaikoina. Muutoin monessakin yrityksessä panostus kansainväliseen asiakaspalveluun jää vain venäjänkielitaitoisen henkilökunnan hankkimiseen sesonkiaikoina. Venäläisiä asiakaspalvelijoita otetaan palvelemaan venäläisiä ja samalla oletetaan, että menestys kilpailutilanteessa on näin taattu, valitettavasti se ei kuitenkaan enää riitä. Asiakkaille jää helposti tunne ettei heidän palveluaan arvosteta tarpeeksi, kun heitä palvelemassa on omalla äidinkielellä kuitenkin, asioista tietämätön sesonkiapulainen. Näin toimien suuri osa yrityksen tarjonnasta jää helposti välittymättä asiakkaalle, koska sesongiksi palkattu kielitaitoinen apulainen ei sitä välttämättä tiedä tai osaa kertoa. Samalla asiakkaalle saattaa välittyä yrityksen puolesta vain rahastuksen tunne, vaikka tämä ei tarkoitus olisikaan. Osatotuus tämä jossakin mielessä ehkä onkin, sillä hinnat sesonkiaikoina ovat toiset kuin normaaliaikoina. Huomionarvoinen seikka on osaltaan myös alueen toimijoiden yhteistyö. Yhteistyötä yritysten välillä tulisi parantaa, samalla paranisi koko Vuokatin ja Kainuun matkailun taso. Samalla kasvaisivat mahdollisesti myös käyttöasteet ja kävijätilastot, ja siinä sivussa myös tunnettavuus.

Esiin nousseet teemat olivat listattuna:

1. Kulttuurienvälinen kompetenssi asiakaspalvelutyössä
2. Asiakaspalvelijoiden kompetenssi ja yleinen asiakaspalveluosaaminen, mukaan lukien kielitaito
3. Yleinen kulttuurientuntemus ja tapatietous, sekä suvaitsevaisuus ja alueen yhteistyön merkitys
4. Kehitysehdotukset, joilla henkilöstön kansainvälisen asiakaspalvelun tasoa Kainuussa tulisi kehittää, niin että henkilökunta pystyisi parempaan asiakaspalveluun kulttuurienvälisesti.

## 5 TEEMAHAASTATTELUT

Teemahaastattelu sijoittuu formaaliudessaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Haastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelu on astetta strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, sillä siinä aiempien tutkimusten ja aihepiiriin tutustumisen pohjalta valmistellut aihepiirit, teemat, ovat kaikille haastateltaville samoja, vaikka niissä liikutaankin joustavasti ilman tiukkaa etenemisreittiä. Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa. Ihmisten vapaalle puheelle annetaan tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Tutkimuksen teemahaastattelut tehtiin loka-marraskuussa 2011 pohjakyselyn yhteenvedon kautta esiin nousseiden teemojen mukaisesti. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Teemojen puhumisjärjestys on vapaa, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä puhuta kaikista asioista samassa laajuudessa. Tutkijalla on haastattelussa mukanaan mahdollisimman lyhyet muistiinpanot käsiteltävistä teemoista, jotta hän voisi keskittyä keskusteluun, ei papereiden tavaamiseen. Teemat voi listata esimerkiksi ranskalaisin viivoin ja lisäksi voi laatia joitakin apukysymyksiä tai avainsanoja keskustelun ruokkimista varten. Teemahaastattelun ei siis tulisi olla pikkutarkkojen kysymysten esittämistä tarkassa järjestyksessä paperilta lukien. Teemoista ja niiden alateemoista pyritään keskustelemaan varsin vapaasti. Teemahaastattelu on sopiva haastattelumuoto esimerkiksi silloin, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista ilmiöistä ja asioista (vrt. puolistrukturoitu ja strukturoitu haastattelu). Teemahaastatteluaineistoa voidaan analysoida myös vaikkapa kokonaan kvantitatiivisesti tai kvantitatiivisuutta ja kvalitatiivisuutta yhdistellen. Myös kielelliset tarkastelutavat ovat tutkimusongelmasta riippuen mahdollisia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

### 5.1 Teemahaastattelut loka-marraskuussa 2011

Teemahaastattelut toteutettiin kokonaisuudessaan Vuokatissa loka-marraskuussa 2011. Teemahaastattelujen pohjana toimivat esitutkimuksesta esiin nousseet tulokset. Esitutkimuksen kyselyissä esiin nousseet suurimmat ongelmat ja keskeiset teemat kirjattiin. Kirjatun aineiston pohjalta valittiin neljä pääteemaa. Pääteemoista muotoiltiin kysymyslomakkeen runko. Nämä kysymykset toimivat teemahaastattelujen runkona. Teemahaastattelut tehtiin ennalta sovituin ajoin esittämällä valitut kysymyk-

set keskustelujen muodossa haastateltaville. Haastatteluja toteutettiin alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen yhteensä kolme. Alkuperäinen ajatus oli toteuttaa viisi haastattelua, kiire ja sairastumiset sotkivat suunnitelmia. Haastattelutila oli jokaisella haastateltavalla sama. Haastattelut suoritettiin tutkijan työpaikalla ennalta sovituin ajoin. Keskustelut etenivät ennakkosuunnitelman mukaisesti, ja olivat kestoiltaan noin puolesta tunnista tunnin mittaisia. Kaikki haastateltavat, yksi hotellinjohtaja, yksi alueen matkailumarkkinoinnin edustaja ja yksi ohjelmapalvelujen edustaja, olivat aidosti kiinnostuneita annetusta teemasta. Haastateltavien vastaukset on luokiteltu tutkimuksessa jatkossa H1, H2 ja H3. Haastateltavien anonyymiyden säilyttämiseksi nämä nimikkeet on arvottu haastateltavien kesken.

Haastattelun aluksi haastateltavat saivat tutustuttavakseen teemakysymykset A4-lomakkeella. Haastattelija avasi haastateltavalleen lyhyesti aihetta ja selvensi kyselyn teeman. Teemahaastattelussa oli kaiken kaikkiaan neljä teemaa. Teemoina käytettiin esitutkimuksessa esiin nousseita kipupisteitä.

1. Kulttuurienvälinen kompetenssi asiakaspalvelutyössä
2. Asiakaspalvelijoiden kompetenssi ja yleinen asiakaspalveluosaaminen mukaan lukien kielitaito
3. Yleinen kulttuurientuntemus ja tapatietous, sekä suvaitsevaisuus ja yhteistyön merkitys
4. Kehitysehdotukset, joilla henkilöstön kansainvälisen asiakaspalvelun tasoa Kainuussa tulisi kehittää, niin että henkilökunta pystyisi parempaan asiakaspalveluun kulttuurienvälisesti

Kaikki kolme haastateltavaa olivat aidosti kiinnostuneita aiheesta. Haastattelutilanteet olivat näin helppoja molemmille osapuolille, ja mielipidevaihto oli ongelmaton. Itse haastattelutilanteet nauhoitettiin ja tehtiin samalla kenttämuistiinpanoja. Haastattelutilanteet purettiin litteroimalla käyttämällä metodina luokittelevaa sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin luokitusrungon lähtökohdaksi otettiin teemahaastattelun aiheet, tutkijan esiyymmärrys, aikaisemmin tehdystä tutkimuksesta ja aikaisempi teoria asiasta. Sisällön tulkitsija ei voi lähteä liikkeelle tyhjästä, vaan hän tulkitsee sitä aina jostakin lähtökohdasta. Jokaisella osallistujalla on jonkinlainen esiyymmärrys tulkinnan kohteesta ja jonkinlainen odotushorisontti sen merkityksestä. Luokittelussa aineistoa ei siis pakoteta edeltä käsin tehtyihin luokituksiin, vaan jos siihen tulee aihetta, annetaan aineistosta nousevien ajatusten tulla näkyviin myös luokittelussa. Luokittelun voi löytää myös siitä, mitä on vastauksen takana ja miten vastaaja on asian järkeillyt. Kokonaisuutena luokittelu tähtää ilmiön kattavaan kuvaukseen. Tämä merkitsee sitä, että analyysin taustalla on jokin teoria tai että sillä rakennetaan yhteyttä tulevaan teo-

reettiseen ajatteluun. Tavoitteen tulee olla enemmän kuin vain sisällön kuvaus, tuloksen tulee liittyä ilmiön määrittelyyn tai sen taustalla oleviin henkilöihin tai kulttuurisiin seikkoihin laajemminkin. (Virtuaaliamek, 2007.)

Tutkimuksen haastatteluaineistojen litteroinnin jälkeen aineistot koottiin teemahaastattelurunkoa myötäillen Word-tiedostoksi. Tämä tiedosto jaoteltiin teemoittain siihen muotoon, että aineistoista löydettiin tutkimuksen kohteena olevaa kulttuurikompetenssiin ja asiakaspalveluun liittyvää aineistoa. Samalla taulukoitiin saadut kehitysehdotukset. Aineistoa täydentäviä sitaatteja on lisätty tekstin tueksi. Sitatit on poimittu haastatteluaineistoista. Aineiston analysointi- ja tulkintatapana käytettiin induktiivista päättelyä, jossa pyrittiin tiivistämään teemojen keskeisen antia sekä liittämään mukaan tulkintoja ja lyhyitä sitaatteja haastatteluista.

Teemahaastatteluista saatujen vastausten perusteella löydettiin ratkaisuehdotuksia tutkimuksen kehitysosan kipupisteisiin. Vastaus siihen, mitkä ovat ne keinot, joilla kansainvälistä vuorovaikutustilannetta voitaisiin parantaa, ja onko niitä keinoja yleensä olemassa? Lisäksi löydettiin ajatuksia siitä, mitä asiakaspalveluhenkilökunta itse voisi tehdä, parantaakseen omaa ammattitaitoaan.

## 5.2 Yhteenveto teemahaastatteluista

Teemahaasteluissa käsiteltiin neljää pääteemaa. Haastattelun aluksi keskusteltiin yleisesti kulttuurienvälisen kompetenssin luonteesta. Seuraavaksi keskusteluissa puhuttiin siitä, miten haastateltavat kokevat kulttuurienvälisen asiakaspalvelun tason Vuokatissa ja millainen mielikuva haastateltaville on muodostunut siitä, että yleinen kulttuuriantuntemus ja tapakulttuuritietous, sopeutumiskyky ja sanattoman viestinnän osaaminen olivat pohjakyselyyn osallistuneiden asiakaspalvelijoiden mielestä kielitaidon lisäksi eniten tarvittavia kompetenssin lajeja kun palvellaan kansainvälistä asiakasta. Lisäksi keskusteltiin kehitysehdotuksista, eli minkä tyyppisillä toiminnoilla henkilöstön kansainvälisen asiakaspalvelun tasoa Kainuussa tulisi kehittää, että henkilökunta pystyisi parempaan asiakaspalveluun kulttuurienvälisesti?

Palvelun tasoa kommentoitiin monenlaisin sanoin:

*H3/” Kansainvälisen asiakaspalvelun taso on mitä on, riippuen paikasta. Toisissa on parempi, toisissa huonompi, ihan niin kuin asiakaspalvelussa yleensä. Ja nämä samat ihmiset kun vielä nykyään on töissä eri paikoissa tällä alueella, se ei ole hyvä.”*

*H1/” Minusta Vuokatissa on tekemistä myös kotimaisten asiakkaiden asiakaspalvelussa, ei pelkästään ulkomaisten. Aika monelta unohtuu se tosi asia, että asiakas maksaa jokaisen palvelualalla työskentelevän palkan loppukädessä. Ja tärkeimpänä on tyytyväinen asiakas, joka on valmis myös suosittelemaan yritystämme”.*

Yleinen kulttuurientuntemus ja tapatietous, sopeutumiskyky ja sanattoman viestinnän osaaminen olivat asiakaspalvelijoiden mielestä eniten tarvittavia kompetenssin lajeja, kun palvellaan kansainvälistä asiakasta.

*H2/”Suomalainen on itseään täynnä, ei edes haluta oppia tuntemaan vieraita kulttuureita. Ollaan arkoja ja kateellisia ainakin täällä pohjoisessa. Etelä-suomessa tilanne on jo vähän toinen, siellä kadulla kulkiessa tuntuu että suurin osa kadulla kulkijoista puhuu ihan muuta kieltä kuin suomea. Täällä Kainuussa ihmiset ovat arkoja, pelkäävät puhua vieraita kieliä vaikka osaisivatkin. Se epäonnistumisen pelko on todella suuri, luullaan että pitäisi osata täydellistä englantia ja lauseiden olla kielipölpöisesti oikein. Ei ne osaa monikaan ulkomainen asiakaskaan sen paremmin, mutta ne on huomattavasti rohkeampia puhumaan. Ja sehän riittäisi jo, että molemmat uskaltaisi puhua, asiat selviäisivät jo sillä tavalla monesti.”*

Kulttuurienvälisen asiakaspalvelun kehittymisen kannalta avainsanoja ovat suvaitsevaisuus ja rohkeus tehdä. Oma ajatusmallia tulee jokaisen henkilökohtaisesti muuttaa: tässä ollaan nyt, ja se mitä oli vuosia sitten, oli silloin. Kansainvälisessä asiakaspalvelussa on myös jonkun verran pelkoja varsinkin siinä, että osaako puhua, puhuuko oikein jne. Vaikka ulkomaalaisille asiakkaalle on oikeasti ihan sama, että miten kieltä puhuu, kunhan palvelee ja asia tulee ymmärretyksi, vaikka vain pistäisi sanoja putkeen.

*H2/”Tässä ollaan, näin ovat asiat nyt. Venäläiset omistavat paljon maita ja yrityksiä, mutta kyllähän näitä maita ja mantuja riittää, ja hyvä kun tuovat rahaa. Tästä mennään nyt eteenpäin, Sotkamo elää matkailusta, se pitää muistaa. Se on todella suuri summa, mitä matkailijat ja nämä täällä toimivat yritykset tuovat rahaa tällä alueelle. Pitäisi ajatella vähän eteenpäin ja päästä siitä ikaikaisesta kateudesta. Ajatella miksi tämä on hyvä, eikä aina oma napa ensimmäisenä. Ei sillä ole niin väliä kuka yrityksen omistaa, kun se yritys kuitenkin toimii suomessa, on suomalainen yritys, maksaa verot ja muut suomeen. Se työllistää paikallisia ja*



*paikalliset asuvat ja kuluttavat täällä, kerrannaisvaikutukset ovat suuret. Ne tuovat tänne asiakkaita, ja asiakkaat tuovat tänne rahaa, ja siitä hyötyy koko Sotkamo-Vuokatin alue. Ilman näitä yrityksiä ei olisi nämäkin ihmiset, jotka työskentelevät näissä yrityksissä, muuttaisivat muualle ja tulisi muuttotappiota, verotulot vähenisivät jne. Tulevaisuus on tällä alueella rajan takaa tulevat matkailijat, täällä on tarjolla sitä eksotiikkaa, hiljaisuutta mitä he nyt kaipaavat, mutta miten kauan se riittää? Tämän alueen tulevaisuus ei todellakaan ole Keski-Euroopassa ja sieltä tulevissa matkailijoissa, ne menevät jo muualle, eivät niitä suomi ja sen lumi kiinnosta.”*

*H3/” Persoonallisuutta pitää olla! Aitous ja suomalaisuutta, ne ovat meidän myyntivalttejamme. Suomalaisuus on myyntivaltti, ei kansainvälisyys. Suomalaisuutta ja aitoutta täältä tullaan hakemaan, ei tänne tulla hinnan perässä. Haetaan suomalaisia harrasteita, suomalaista elämänmuotoa, suomalaista tyyliä, ei pidä lähteä yrittämään olla jotenkin kansainvälisiä. Ei se toimi! Aidon suomalaisen tuotteen ja kulttuurin löytäminen ja vaaliminen ja sen sitten eteenpäin myyminen, se on se juttu! Ihmiset pitää ottaa ihmisinä, oli ne sitten minkä maalaisia vain. Pitää tervehtiä ennen kuin asiakas ehtii ensin, vastaanotto on tärkeintä! Asiakkaat pitää saada tuntemaan että he ovat meidän vieraita, ei asiakkaita. Asiat pitää tehdä niin, että asiakas tuntee olonsa kotoisaksi. Kielitaito ei ole niinkään merkityksellistä. Riittää kun osaa sanoa kiitos, ole hyvä, tervetuloa, anteeksi ja näkemiin. Kielitaidottomuutta ei tarvitse pelätä. Asiakasta pitää osata lukea, ja sopeuttaa toimintansa asiakkaan tarpeisiin, sopeutumiskykyä pitää olla, se on tärkeintä! Ja ne pikku asiat millä asiakasta palvellaan, saadaan asiakas tuntemaan itsensä huomioiduksi, ne ovat tärkeitä. Ihan pikku juttuja, että tuntee olonsa tärkeäksi, se asiakas. Eri maista tulevia asiakkaita pitää osata palvella vähän eri tavoin, odotukset ovat vähän erilaiset eri maissa. Psykologinen perustuntemus on ravintolan vetäjän tärkein taito. Tyypillinen ero asiakasrakenteessa on, kun verrataan eurooppalaista ja suomalaista asiakasta: Eurooppalainen asiakas kysyy tullessaan, että moneenko keittiö on auki, mutta suomalainen kysyy missä on tanssit. Ja suomalaisessa hotellissa yleensä kun tulee aamiaiselle, joutuu heti ensin siivoamaan, sen edellisen asiakkaan jäljet. Eurooppalaisissa hotelleissa palvelu on ihan eri tasolla, myös aamiaisella. Se pitäisi muistaa, että hyvin hoidettu aamiainen menee yhtenä myyntivalttina. Se on kuitenkin se ateria, jonka jo-*

*kainen asiakas syö hotellissa, eiväthän ne välttämättä ravintolassa muuten syö.”*

Kehitysehdotuksia ja toimintoja henkilöstön kansainvälisen asiakaspalvelun tason parantamiseksi oli aluksi vaikea löytää. Eli miten kansainvälistä asiakaspalvelua tulisi Kainuussa ja erityisesti Vuokatissa kehittää, että pystyttäisiin parempaan asiakaspalveluun kulttuurienvälisesti.

*H1” Toki myös kulttuurierot luovat ongelmia palvelutilanteessa, onneksi ainakin venäjä on kohtuullisen hyvin Vuokatissa hallussa, toki siinäkin tekemistä riittää. Ehkä koulutusta alueelle tarvittaisiin, niin asiakaspalvelussa kuin erilaisissa kulttuureissakin sekä vielä se, että tiedettäisiin kaikki alueen palvelut ja osattaisiin myydä myös toisten palveluja! (Vuokatti ”kiertoajelu” ja yrityksiin tutustuminen) Kaikille tärkeintä on se, että asiakas viihtyy VUOKATISSA! Ehkä myös yrityksissä tulisi rohkaista henkilökuntaa kielikursseille, että osattaisiin puhua jotain muutakin kieltä kuin Suomea. Tai jopa jos yritykset pystyisivät kustantamaan kielioipintoja, niin sehän olisi loistavaa!”*

*H3” Maailma on muuttunut, mutta ei välttämättä hyvään suuntaan. Nykyään tuntuu paikallisissa ravintoloissa että kotikasvatus on jäänyt puuttumaan. Sehän on tärkein koulutusmuoto! Tapakasvatus pitää alkaa jo kotoa, ei vasta koulussa. Monesti tuntuu, että harjoittelijalla on parempi asenne ja tapa palvella asiakasta, kuin ammattilaisella. Se on vielä luonnollista se palvelu ja tulee luonnostaan. Ja koulutuksen taso, on mielestäni nykyään huono. Ei nämä nykyopettajat osaa enää opettaa, opettajien taso on huono, eihän se ole oppilaiden vika. Mutta voihan se olla että alan koulutusta on nykyään liikaa, riittääkö niitä opettajia joka paikkaan? Sitä olen vähän pohtinut..”*

*H2” Asiat pitää osata soveltaa käytäntöön, ja sitä ei koulussa opi. Oppisopimuskoulutus on mielestäni paras vaihtoehto! Ja mitä nuorempaan oppimaan aletaan, sen parempi. Nykyiset koulusta tulevat oppilaat ovat uusavuttomia, kyllä se on se sana, uusavuttomuus. Odotetaan valmista toimintamallia ohjaajalta tai vanhemmalta työntekijältä, ei osata ollenkaan itse ajatella, miten tämä voitaisiin tehdä. Jos asia vaatii soveltamista, se ei onnistu ollenkaan. Koulutuksessa tulisi olla selkeästi enemmän käytäntöä mukana. Tähän voisi auttaa myös se, että yrityksissä pomojen ja alaisten väliset suhteet olisivatkin tasaisempia. Olisi*

*hyvä olla enemmän henkilökohtaista ohjausta siinä työnteossa. Ei niin, että kun menee väärin, niin käydään haukkumassa ja mennään takaisin omaan toimistoon, vaan pohdittaisi ja puhuttaisi yhdessä.”*

Yksi palvelun muoto eli henkilöstövuokrausfirmat, nousi esille kahdessa haastattelussa. Eivätkä annetut vastaukset olleet niille suopeita.

*H2”Se ei ole hyvä, siitä tullaan konemaiseen työntekoon. Sen työntekijät eivät sitoudu mihinkään, ne vain käyvät tekemässä sen vuoron ja se siitä, joku muu saa korjata virheet ja se palvelun taso ei todellakaan ole sama kaikille, se ei voi olla, kun työntekijät vaihtuvat koko ajan. Ja samassa firmassa työskentelevät eivät välttämättä edes tunne toisiaan, se ei voi olla hyvä asia asiakaspalvelun kannalta. Palvelun ja sen tason, on oltava sama kaikille, kansallisuudesta tai omaisuudesta riippumatta. Kohtelun on oltava sama, jokaisen asiakkaan pitää saada arvostettua palvelua, ihan sama mistä päin maailmaa hän tulee tai miten paljon hänellä on rahaa, tai oli ostos pieni tai suuri. Eli käytännön opetusta pitäisi lisätä, se on mielestäni se suurin kehittämisehdotus.”*

Kaiken kaikkiaan asiakaspalvelutilanne on tyydyttävämpi molemmin puolin, kun tunnetaan toisen kulttuuritaustaa ja osataan suhteuttaa toiminta siihen joustavasti sormatta ylilyönteihin. Tässäkin tutkielmassa vain muutamaa kansallista kulttuuria pintapuolisesti tarkastellen voi havaita, että edessä on pitkä tie. Se on kuitenkin mielenkiintoinen, yhtenäisyyttä ja keskinäistä ymmärrystä lisäävä arvostuksen tie, jos niin haluamme. Ei – kielellinen viestintä on hyvin samantapaista kaikkialla, mutta viestien tulkinnassa, sen tehtävissä ja tavoitteissa on kulttuurien välillä suuria eroja. (Salo-Lee ym., 1996, 68.)

Epävarmuus on yksi inhimillisen toiminnan kielteisistä tunteista, ja sen vähentäminen on yksi toimintamme peruspyrkimyksistä. Epävarmuutta vähentää osaltaan viestintätilanteiden sääntöjen tuntemus ja epävarmuus on suurinta ensi tapaamisella. (Salo-Lee ym. 1996, 16.) Tutkimuksesta nousee esille tapakulttuuritietouden ja kulttuurien tuntemuksen osaamisen tarpeellisuus. Niiden kautta ja niiden tuntemisen kautta voidaan saavuttaa toimivampaa ja sujuvampaa kulttuurienvälistä asiakaspalvelua. Tutkimus antaa samalla vastauksen esittämäni kysymykseen kulttuurin roolin osuudesta asiakaspalvelutilanteessa, sillä on, ja on aina ollut suuri rooli ihmisten välisessä kanssakäymisessä. **Tärkeintä ei ole se mitä sanotaan vaan miten se sanotaan.** Pelisilmää ei pysty kouluttamaan se tulee kokemuksen ja iän myötä. Kuitenkin myös tässä kansainvälisen asiakkaan palvelemisessäkin tärkeintä on se tyytyväinen asia-

kas ja se, joka myös suosittelee Vuokattia ja ko. yritystä kotimaassa tuttavilleen. Kansainvälisen asiakkaan palvelemiseen menee enemmän aikaa kuin kotimaisen, mutta on myös monesti palkitsevampaa, joka tulisi myös asiakaspalvelijan ajatella.

*H1: ”Kiirettä ei koskaan tulisi selittää syyksi huonolle palvelulle, ei missään tilanteessa. Asiakaspalveluun pätee vieläkin se vanha sanonta, että hyvä kello kauas kuuluu, mutta paha kello vielä kauemmas! Ja huonosta palvelusta kerrotaan useammalle joukolle, kuin huonosta palvelusta, sama niin kotimaisen kuin ulkomaalaisen asiakkaan toimesta. Tämä on todella tärkeä asia!”*

*H3/” Ja se pitää muistaa, että suomalaisille markkinoinnissa eurooppalaisuus on tärkeintä, ja kansainvälisille markkinoinnissa suomalaisuus on tärkeintä. Asiakaspalvelijan pitää matkustella paljon, se on tärkeätä että näkee mitä muualla on, se on se kehitysehdotus, että pitää mielensä avarana. On rohkea ja persoonallinen ja muistaa ottaa asiakkaat huomioon.”*

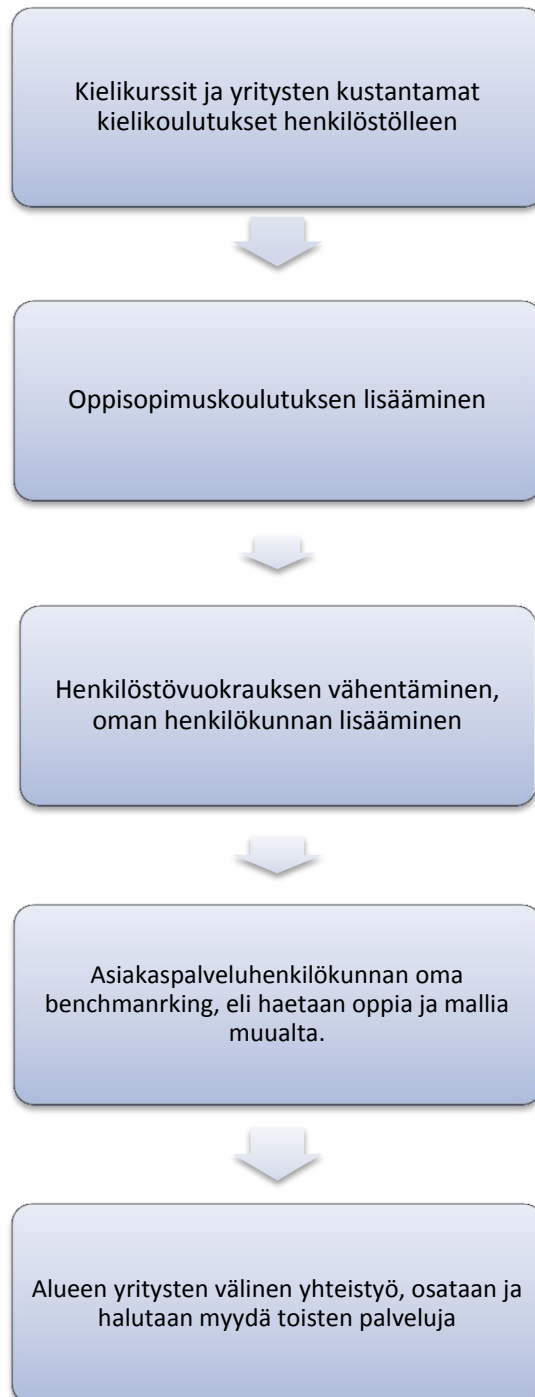
Asiakaspalvelukunnan oma benchmarking, eli haetaan oppia ja mallia muualta, on yksi huomioon otettava kehitysehdotus. Matkustellen, tutkiskellen, liikkuen mieli avarana kaikkialla missä liikutaan. Katsotaan, miten asiat on tehty muualla, ja mietitään olisiko siitä apua meillä.

Haastatteluissa nousi esiin myös yhteistyön merkitys. Yhteistyö alueen muiden toimijoiden kesken, on yksi huomionarvoisimmista kehitysehdotuksista. Alueen yrittäjien tulisi osata ja ennen kaikkea haluta, myydä myös muiden alueen yrittäjien tuotteita. Yhteistyö on voimaa, ja sitä kautta pystymme palvelemaan alueen asiakkaita paremmin. Tyytyväinen asiakas tulee takaisin, tyytymätön tuskin sitä tekee. On koko alueen etu, jos tyytyväinen asiakas palaa takaisin. Ja asiakas, joka on saanut kokonaisvaltaista palvelua alueella, todennäköisesti sen tekeekin. Hän on saanut mielikuvan yhteistyöllä toimivasta alueesta, jossa asiakkaalle suositellaan ja tarjotaan tekemistä, ilman että asioita pitää erikseen kysellä tai itse selvittää. On alueen kaikkien toimijoiden etu, että vieraaksemme saapunut asiakas kuluttaa ne euronsa juuri täällä, eikä vie niitä naapurikuntaan.

*H1/ ”Minusta Vuokatissa on tekemistä myös kotimaisten asiakkaiden asiakaspalvelussa, ei pelkästään ulkomaisten. Aika monelta unohtuu se tosi asia, että asiakas maksaa jokaisen palvelualalla työskentelevän palkan loppukädessä. Ja tärkeimpänä on tyytyväinen asiakas, joka on valmis myös suosittelemaan yritystämme.”*

*H1/” Että tiedettäisiin kaikki alueen palvelut ja osattaisiin myydä myös toisten palveluja! (Vuokatti ”kiertoajelu” ja yrityksiin tutustuminen) Kaikille tärkeintä on se, että asia-*

*kas viihtyy VUOKATISSA! ”Asiakaspalveluun pätee vieläkin se vanha sanonta, että hyvä kello kauas kuuluu, mutta paha kello vielä kauemmas! Ja huonosta palvelusta kerrotaan useammalle joukolle, kuin huonosta palvelusta, sama niin kotimaisen kuin ulkomaalaisen asiakkaan toimesta. Itse asiakaspalvelua rakastavana tämä on todella tärkeä asia!”*



KUVIO 34. Kehitysehdotuksia Vuokatin alueen kansainvälisen asiakaspalvelun parantamiseksi.

## 6 POHDINTA JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Kulttuuri määrittää yksilön arvomaailmaa, käytöstä ja tapaa ajatella, kulttuuri ei ole sisällä geeneissä. Kulttuuri sisältää sen, mitä ihminen ajattelee ja uskoo itsestään. Se kertoo myös onko ihminen irrallinen muista, vai onko hän liittynyt muihin. Kulttuuri on omaksumiemme arvojen ja ympäristömme vaikutuksen tulosta. Asiakaspalvelutilanteiden monikulttuuristuminen on todellisuutta kaikkialla Suomessa, myös Vuokatissa. Vuokatissa etenkin venäläisten asiakkaiden määrä lisääntyy vuosi vuodelta. Globalisaation aikakaudella kulttuurit muuttuvat nopeammin kuin koskaan ja monikulttuurisuus korostuu. Kulttuurienvälisen kompetenssin käsite on dynaaminen ja käsitteen sisältö muuttuu koko ajan sen mukana. Kiinalainen sotapäällikkö SunTzun esitti jo yli 2000 vuotta sitten hyökkäysstrategian ”Tunne itsesi ja tunne vihollinen, sadassakaan taistelussa et ole vaarassa”.

Avainkäsitteitä ja olennaisia asioita tehdyssä työssä ovat olleet kulttuurien välinen kompetenssi, kulttuurienväliset vuorovaikutustaidot ja niiden kehittäminen. Tavoitteena on ollut uuden oppiminen, hyväksyntä ja hyväksyminen. Lähtökohtana ajatus siitä, miten kulttuurienvälisen työelämän asiakaspalvelijoiden tietotaitoa ja valmiuksia voitaisiin lisätä. Yhtenä tavoitteena on ollut antaa teoreettista tietotaitoa viestintätilanteessa, jonka lähtökohtana on tilanne, jossa yhteinen kieli puuttuu. Tilanne, jossa molemmat osapuolet kommunikoivat englannin kielellä. On haluttu löytää työkaluja kansainvälisten vuorovaikutustilanteiden ymmärtämiselle ja kehittämiselle. Päästäkseen tähän, kulttuurienvälisen toimijan tulee tuntea oma taustansa ja osata sopeutua erilaisiin ihmisiin ja uusiin tilanteisiin sekä ammatillisesti että henkilökohtaisesti. Kulttuurikompetenssia omaava toimija tuntee olonsa rennoksi ja tyytyväiseksi näissä kohtaamisissa. Hän osaa viestiä tavalla joka herättää asiakkaissa kunnioitusta ja luottamusta. Olennaisen tärkeää on ymmärtää eri lähtökohdat ja kulttuuritaustojen suuret vaikutukset yksilön toimintaan. Me olemme kaikki erilaisia ja kuitenkin jotenkin samanlaisia. Asioilla on aina monta puolta ja monta väriä, aivan kuten kansallisuuttakin.

Asiakaspalvelussa ja varsinkin kansainvälisessä asiakaspalvelutilanteessa, olisi hyvä tuntea erilaisten tapakulttuurien vivahteita, se on jo askel ensimmäinen parempaan asiakaspalveluun. Kulttuurienvälisesti tehokas henkilö pystyy sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin ja toimimaan menestyksekkäästi hyvinkin erilaisten ihmisten kanssa. Olennaisimmiksi ominaisuuksiksi ja taidoiksi erilaisissa kulttuurienvälisissä kohtauksissa nousevat toisen huomioon ottaminen, käytöksen joustavuus sekä viestintä- ja kulttuuriherkkyys. Kulttuurikompetenssi on liike-elämän ja koulutuksen termi

tiedoille ja taidoille, jotka auttavat toimimaan kulttuurien välisissä tilanteissa. Kulttuurikompetenssin katsotaan parhaiten karttuvan asumis- tai työskentelykokemuksella tai opiskelemalla. Liike-elämän kulttuurikompetenssi muodostuu ihmissuhde- ja neuvottelutaidosta, kielitaidosta ja kulttuurisesta osaamisesta.

Viisautta ei kutsuta viisaudeksi turhaan. Ihmisten tulee tiedostaa miten toimia vuorovaikutuksessa toistensa kanssa kunnioittavasti ja tiedostaen. Ajattelemalla asioita ja hankkimalla taustatietoa kansainvälisistä eroista, suurin osa kohdatuista kommunikaatio-ongelmista asiakaspalveluympäristössä voidaan välttää. Samalla saadaan aikaan onnistuneita asiakaspalvelutilanteita ja löydetään tie parempaan asiakaspalveluun. Tehdyn tutkimuksen perusteella tämä asia on tiedostettu ja siihen on jo osittain myös panostettu, panostuksen määrää tulisi kuitenkin edelleen lisätä. Kainuussa venäläisten suuri osuus asiakaskunnassa vaikuttanut venäjänkielitaitoisen henkilökunnan lisäämiseen monessa yrityksessä, mutta pelkkä kielitaito ei riitä. On ymmärrettävä myös tapatietoutta. Kielitaito ja tapakulttuuritietous ovat kansainvälisen asiakaspalvelutilanteen perustat, joita tulisi edelleen parantaa ja sen opetusta matkailun opintokokonaisuuksissa lisätä, sillä maailma globalistuu edelleen ja tarve kansainvälisen asiakaspalvelutilanteen osaajille lisääntyy. Tunne itsesi ja tunne toverisi, opi toisilta ole avoin kaikelle uudelle. *”Mitään tietämätön ei pysty palvelemaan asiakasta edes tyydyttävästi”.* *”On erittäin tärkeitä toimia matkailussa niin, että tänne saapuneet matkailijat haluavat tulla myös uudestaan. Kansainvälisen asiakkaan palveleminen menee enemmän aikaa kuin kotimaisen, mutta se on myös monesti palkitsevampaa, tämä on seikka jota myös asiakaspalvelijan ajatella. Kiirettä ei tulisi selittää syyksi huonolle palvelulle, ei missään tilanteessa. Asiakaspalveluun pätee vieläkin se vanha sanonta, että hyvä kello kauas kuuluu, mutta paha kello vielä kauemmas!”* Ja huonosta palvelusta kerrotaan useammalle joukolle, kuin huonosta palvelusta, sama niin kotimaisen kuin ulkomaalaisen asiakkaan toimesta.

Annetut kehitysehdotukset asiakaspalvelun laadun parantamisessa Vuokatin alueella, painottuvat suuresti kielitason parantamiseen ja yleisen koulutusmallin päivittämiseen enemmän käytännölliseen suuntaan. Kokemus on opettanut, että varsinkin vuodenvaihteen ajalla, paras ja toimivin tapa palvella venäläisasiakasta, on palvella heitä omalla kielellään. Samalla vältetään väärinkäsityksiä. Lähes kaikki alueen toimijat ovat palkanneet vuodenvaihteen ajalle venäjänkielitaitoista henkilökuntaa avuksi. Samalla palvelun taso paranee. Positiivisen kehityksen kannalta ensiarvoisen tärkeää on pitää saavutettu palvelun taso hyvänä. Se saavutetaan, kun itse kukin toimija omalta osaltaan tiedostaa ja analysoi omia ennakkoluulojaan ja yleistyksiään, joiden läpi tarkastelee itselle vierasta kulttuuria, kulttuurienvälistä vuorovaikutustilannetta tai

henkilöä. Suvaitsevaisuus ja rohkeus kokea ja kokeilla uutta ja uusia toimintamalleja, ovat tulevaisuuden kannalta olennaisia ominaisuuksia asiakaspalvelun kehityksen kannalta. Kielitaidon kehittämisen osalta, yritysten oma panostus henkilökunnan kielitason kehittämiseen voisi tuoda merkittävän parannuksen alueen kielitason laatuun ja tasoon. Opetuksen kannalta oppisopimuskoulutuksen lisääminen voisi lisätä alueen palvelun tasoa huomattavasti. Toinen palvelun tasoa nostava toimenpide on vuokratyövoiman käytön vähentäminen ja omaan, joskin yrityksille kalliimpaan vaihtoehtoon siirtyminen. Palvelun taso voidaan pitää vakioidulla tasolla, kun oma koulutettu ja yleisesti tunnettu henkilökunta palvelee asiakkaita yrityksen laadun mukaisesti. Kehitysehdotuksia saatiin tiivistetysti viisi:

1. yleinen kielitason parantaminen yrityksen omalla kustannuksella,
2. vuokratyövoiman vähentäminen ja oman työvoiman lisääminen,
3. oppisopimuskoulutuksen lisääminen
4. Alueen yritysten välinen yhteistyö, sen kehittäminen ja lisääminen. Yhteistyö on koko alueen etu!
5. Asiakaspalveluhenkilökunnan oma benchmarking.

Maailmaa voi avartaa matkustellen ja tutustuen toisten tapaan tehdä töitä, eli tehdä benchmarkingia. Samalla voi keksiä mukavan kehitysehdotuksen omalle työpaikalleen, tuonhan voisi tehdä meilläkin. Annetuista kehitysehdotuksista oppisopimuskoulutus ja oman työvoiman lisääminen ovat yhdistettävissä yhdeksi toimintasuunnaksi yritysten tulevaisuuden rekrytoinneissa. Alueen yhteistyön parantaminen on sekin jo huomioitu Vuokatin yhteismarkkinoinnissa. Parannettavaa toki löytyy aina, ja pitkälle juurtuneiden asenteiden muuttaminen ei tapahdu hetkessä. On opittava ja pystyttävä ajattelemaan kokonaisvaltaisesti alueen etua ajatellen. Jokaisen yrityksen tulisi omalta kohdaltaan löytää yhteistyökumppaneiden tarjonnasta omille asiakkaille tarjottavaa lisähyötyä. Näin jo saavutetuista asiakkaista hyötyisi paremmin koko Vuokatin alue. Asenne ratkaisee. Uusi tuote yhteistyörintamalla on alueen uusi I love Sotkamuokatti-kortti ja sen mukana kulkeva viikoittain vaihtuva tarjouslehtinen. Kortin saa kymppillä, ja etuja on saatavissa jo lähes sadasta alueen yrityksestä. Edut ovat yksilöllisiä, yrityksestä ja sen tarjonnasta riippuen, mutta sen kautta alueelle tuleva asiakas saa jo mielikuvan alueen yhteistyöstä. Alueen yhteistyön tulosta on myös hiihtokaudella liikennöivä Vuokatti-bussi. Vuokatti-bussi liikennöi alueen yritysten välillä päivittäin joulukuun lopulta hiihtokauden loppuun, helpottaen turistien liikkumista alueella. Viime vuodesta alkaen sen käyttö on ollut maksutonta ja sen kautta turistin on helpompaa saavuttaa alueen yritykset kattavasti.

Kainuun matkailu jatkaa laajentumistaan ja Vuokatti on tällä hetkellä Suomen suosituin ympärivuotinen matkailualue (Tilastokeskuksen rekisteröityneiden majoittujien



tilasto). Vuokatin strategia on perustunut monipuolisiin aktiviteetteihin sekä aitoon ympärivuotisuuteen. Vuokatin matkailuyrittäjät ja Sotkamon kunta ovat viime vuodet markkinoineet yhdessä Vuokattia "Monipuolisin Kesät Talvet" – konseptilla onnistuneesti. Vuokatti on tänä päivänä kansainvälisempi kuin koskaan ja samalla sen tarve osaavalle kulttuurikompetenssia omaavalle ja taitavalle henkilökunnalle on suurempi kuin koskaan.

Oman työyhteisömme kannalta suunnitelmia oman kielitasomme parantamiselle on jo tehty. Suunnitelmissa on ollut venäjänkielen intensiivikurssi, tai muuta kielikoulutusta, sillä kielitaidollisesti parannettavaa löytyy kaikkien kohdalla. Olemme myös jo pidemmän aikaa jakaneet saapuville asiakkaillemme tietoa myös muista alueen palveluista infopakettien muodossa. Palaute on ollut positiivista, myös yhteistyökumppaneiden puolelta. Yhteistyön voima on jo nähtävissä, mutta tekemistä löytyy aina lisää.

#### Jatkotutkimusehdotuksia

Jatkotutkimuksen osalta kannattaisi lähteä tutustumaan asiaan asiakkaan näkökulmasta. Mikä on kansainvälisen asiakkaan mielipide kulttuurienvälisen asiakaspalvelun tasoon Vuokatissa, onko se riittävä, mitä siitä puuttuu? Toisaalta asiaa voitaisiin tutkia myös puhtaasti yritystasolla: Mikä on meidän yrityksemme kansainvälisen asiakaspalvelun taso ja samalla palvelumme taso ylipäätään. Ja miten omaa palvelun-tasoamme kaikilla kulttuuritasoilla tarkasteltuna voitaisiin parantaa. Mahdollisuuksia on monia, kulttuurienväläinen kompetenssi on laaja kokonaisuus.

## LÄHTEET

Aalto-yliopisto, 2010. Russia Services. Venäläisen tapakulttuurin keskeisiä piirteitä. Verkkodokumentti. [Viitattu 1.6.2011]. Saatavissa:

[http://www.pyk.hkkk.fi/russiaservices/ven\\_tapakulttuurin\\_kest\\_piirteita.pdf](http://www.pyk.hkkk.fi/russiaservices/ven_tapakulttuurin_kest_piirteita.pdf).

Compuline 2011. Aasian ja Lähi-Idän tapakulttuuri, verkkodokumentti. [Viitattu 1.8.2011]. <http://www.compuline.fi/ComDocs/Suomi/uushlp/html/fin-1949.htm>

Derwin F., Keihäs L., 2006. Monikulttuurisuudesta kulttuurienvälisyyteen, artikkeli. [Viitattu 15.6.2010]. Saatavissa: <http://users.utu.fi/freder/kulttuuri.pdf>

Fintra-Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus, 1997. Kulttuureja ja käyttäytymistä, Eurooppa. Miktor, Helsinki.

Hagman, P., Hauta-aho, T., Heikkinen, T., Kemppe, M.-L., Kivelä, H., Listo, H.-M., Monto, V., Mäenpää, T., Mäkelä, L., Nieminen, U. & Valkonen, M. 2005. Kansain- ja kulttuurienväläinen osaaminen. Työssä oppimassa vieraassa kulttuurissa. Kehittämiskohteena ammatillinen kulttuurienväläinen kompetenssi. [Viitattu 15.6.2010]. Saatavissa: <http://www.tyvi.net>.

Haiko-Christoforou. T. 2007. Kulttuurien aiheuttamat haasteet monikulttuurisessa johtamisessa. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Pro gradu –tutkielma.

Hakala, A. 2006. Bisnesetiketti. Tapakulttuurin perusteet. Kopijyvä. Kuopio.

Helsingin Yliopisto. Koulutus ja Kehittämiskeskus Palmenia. Mitä on Kulttuurienväläinen kompetenssi, artikkeli. [Viitattu 15.6.2012]. Saatavissa:

<http://www.palmenia.helsinki.fi/competence/kompetenssi.asp>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.–14., uudistettu laitos. Tammi. Helsinki.

Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. Suom.R.Liljamo. Helsinki. WSOY.

Huttunen, L., Löytty, O. & Rastas, A. 2005. Suomalainen monikulttuurisuus. Paikallisia ja ylikansallisia suhteita. Teoksessa Rastas A., Huttunen L. & Löytty O. (toim.) Suomalainen vieraskirja. Kuinka käsitellä monikulttuurisuutta, Vastapaino, Helsinki.

Idea Kainuusta, 2011. Kainuun matkailustrategia. Verkkodokumentti. [Viitattu 1.8.2011]. Saatavissa: [http://rakennerahastot.ita-suomi.fi/alueportaa-li/www/fi/ajankohtaista/idea\\_kainuu\\_1.2011.pdf](http://rakennerahastot.ita-suomi.fi/alueportaa-li/www/fi/ajankohtaista/idea_kainuu_1.2011.pdf).

Kauhanen, E. 2002. Lännen sankari on idän luuseri. Artikkelitiede-lehti 5/2002. [Viitattu 18.11.2010]. Saatavissa: [http://www.tiede.fi/artikkeli/322/lannen\\_sankari\\_on\\_idan\\_luuseri](http://www.tiede.fi/artikkeli/322/lannen_sankari_on_idan_luuseri)

Korhonen, K. Kulttuurienvälinen viestintä. Kajaanin AMK. Luentomateriaali. [Viitattu 25.5.2009].

Kulttuuritietoutta. Verkkosivut. [Viitattu 17.12.2008]. Saatavissa: <http://www.uraverkko.net/kulttuuriguru>

Kwintessential Ltd. Cultural services. Kulttuurienvälisen viestinnän www-sivut. [Viitattu 18.11.2010]. Saatavissa: <http://www.kwintessential.co.uk/cultural-services/articles-intercultural.html>

Kämäräinen, E. 2005. Käytöksen kultainen kirja. Hyvä käytös, hyvät tavat. Helsinki. WSOY.

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. WSOY. Pro. E-Kirja.

Lampinen, M., 2010. Kulttuurin laajakaistalla - Matkalla elämyksistä sivistykseen. Pro-Gradu, JYU. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/24573/URN:NBN:fi:jyu-201007012214.pdf?sequence=1>

Lewis, Richard D. 2006 (third edition). When cultures collide. Leading across cultures. Boston, USA and London, UK. Nicholas Brealey International.

Maliniemi- Rautio, A., 2006. Perustietoa päivähoiton henkilökunnalle tilanteessa, kun ryhmään tulee lapsi toisesta kulttuurista. Verkkodokumentti.

MEK, 2010. Maakunnalliset matkailustrategiat. Verkkodokumentti. [Viitattu 1.8.2011].

Saatavissa:

[http://www.mek.fi/reilis/REL\\_LIB.NSF/0/b82d86cf2b874d85c22576cb003a070e/\\$FILE/Maakunnalliset%20matkailustrategiat\\_tammikuu2010.pdf](http://www.mek.fi/reilis/REL_LIB.NSF/0/b82d86cf2b874d85c22576cb003a070e/$FILE/Maakunnalliset%20matkailustrategiat_tammikuu2010.pdf)

Mäkilouko, M. 2003. Multicultural Leadership. Strategies for Improved Performance. Helsinki. Multiprint Oy.

Operosus Oy. 1997. Käytös- ja tapatietous – omasta imagosta kansainvälisyyteen ja monikulttuurillisuuteen. Verkkodokumentti. [Viitattu 29.8.2011]. Saatavissa:

[http://www.operosus.fi/?page\\_id=55](http://www.operosus.fi/?page_id=55)

Pietilä I., Monivire koulutus. Kulttuurit kohtaavat - Lisääntykö ymmärrys? Verkkodokumentti. [Viitattu 18.11.2010] Saatavissa <http://www.monivire.fi/vilkaisu-viestintaan/kulttuurit-kohtaavat>

Pietilä, I., 2005. Kun kulttuurit kohtaavat. Teekkarin työkirja. Verkkodokumentti. Viitattu 18.11.2010] Saatavissa: <http://www.tek.fi/tyokirja/tt2005/14.pdf>

Peda.net. Venäläinen tapakulttuuri ja matkailu. Verkkodokumentti.

[Viitattu 17.11.2010]. Saatavissa:

<http://www.peda.net/veraja/projekti/centraali/jao/venaja/matk>

Pörhölä, M. 2002. Kulttuurin viestintäodotukset ja yleisölle puhuminen, artikkeli. [Viitattu 15.6.2010].

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 8.9.2011]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Salminen, K. 1996. Kulttuurikompassi. Edita, Helsinki.

Salo-Lee, L. 2003. Kulttuurienvälinen viestintä. Verkkoartikkeli. [Viitattu 25.9.2009].

Saatavissa: <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/>.

Salo-Lee, L. Kulttuurien välinen viestintä. Artikkeli. [Viitattu 25.5.2009].

Saatavissa: Jyväskylän yliopiston www-sivut. [www.jyu.fi/](http://www.jyu.fi/).

Salo-Lee, L., Malmberg, R., Halinoja, R. 1996. Me ja muut. Kulttuurienvälinen viestintä. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Salo-Lee, L. 2005. Kohden kulttuurienvälistä kompetenssia. Teoksessa Tapio Varis (toim.): Uusrenessanssiajattelu, digitaalinen osaaminen ja monikulttuurisuuteen kasvaminen. Saarijärvi: OKKA. 123–133.

Salonen, R. 2001. Kulttuurienvälinen asiakaspalvelu. Pro-gradu, JUY.

Saukkonen, P., 2002. Tutkielman teon tukisivut. Helsingin yliopisto. [Viitattu 28.9.2011] Saatavissa:  
<http://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/Tutkimusasetelma.html>

Simons, George F., Colin, Carmen V. & Vazquez, Carmen. 2006. Transcultural leadership: Empowering the diverse workforce. Houston.Texas. USA. Gulf Professional Publishing.

Suomi-Venäjä seura, 2008. Venäjä-tietoa ja tapakulttuuri. [Viitattu 17.11.2010] Saatavissa: <http://www.venajaseura.com/venaja-tieto/tapakulttuuri>

Thomas, D. C. & Inkson, K. 2003. Cultural Intelligence. People Skills for Global Business. USA. Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Toivanen, E. 2008. Eurooppalaisuus- Kulttuurien kohtaaminen. Luento. Savonia-AMK, Kuopio. 22.10.2008. [Viitattu 17.5.2009]

Vahteristo, S. 2010. Esimiestyön kehittäminen. Opinnäytetyö, Seinäjoen AMK.

Valasmo, S. 2011. Suomalainen muotoilupalveluyritys ja kansainvälistyminen. Opinnäytetyö, Haaga-Helia.

Virtuaaliammattikorkeakoulu. 2007 Verkkodokumentti. [Viitattu 8.9.2011]. Saatavissa:  
<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289380312/1194290540422.html>

Visanti, M-L. 1995. Avain parempaan palveluun. Opetushallitus. Helsinki. Hakapaino Oy.

Vuokatti.fi, 2011. www-sivut, Master Plan. [Viitattu 28.9.2011]. Saatavissa:  
<http://www.vuokatti.fi/fi/info/info/vuokatti%20masterplan/>

Wordpress. Helppoa Venäjää. Venäjän kieltä ja kulttuuria. [Viitattu 17.11.2010].  
Saatavissa: <http://venaja.wordpress.com/>

**Esitutkimus**

Arvoisa asiakaspalvelun ammattilainen, Tervetuloa mukaan kertomaan mielipiteesi kulttuurienvälisestä asiakaspalvelusta!

Teen tutkimusta kulttuurien vaikutuksista ravintolatyöntekijöiden kokemiin kulttuurienvälisiin asiakaspalvelutilanteisiin. Vastaamalla kyselyyn autat kartoittamaan asiakaspalvelutilanteiden ongelmia ja onnistumisia. Kyselyllä haetaan suuntaa toimivammille asiakaspalvelutilanteille kansainvälistyvässä maailmassamme.

**Kulttuurienvälinen kompetenssi asiakaspalvelutilanteissa - Kohti toimivampaa asiakaspalvelua – Ravintolatyöntekijöiden näkemyksiä kulttuurin roolista asiakaspalvelussa**

**KYSYMYSLOMAKE**

Taustatiedot:

1. Sukupuoli			N	M		
2. Ikä	alle 25.	25 - 35	35 - 45	45-		
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
3. Työsuhteen muoto						
	vakituinen	Osa-aika	harjoittelija	muu, mikä _____		
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
4. Työsuhteen pituus nykyisessä toimipaikassasi						
	alle 1v.	1-5v.	5-10v.	yli 10v.		
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
5. Kielitaito						
Kieli	Erinomainen	Hyvä	Tyydyttävä	Heikko	Ei lainkaan	
Ruotsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Englanti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Saksa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ranska	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Venäjä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Kolme eniten käyttämääsi kieltä asiakaspalvelussa

1.

2.

3.

6. Millaista osaamista asiakaspalvelija tarvitsee kulttuurienvälisessä asiakaspalvelutilanteessa?

Luovuus

Kielitaito

Vuorovaikutustaito

Sopeutumistaito

Sanattoman viestinnän tulkinta

Tunnetko, että eri kulttuuriataustan omaavien asiakkaiden palveluodotukset ovat suuremmat kuin kotimaisten asiakkaiden?

Kyllä  Ei

Käytätkö asiakaspalvelutilanteessa apuna sanatonta viestintää ts.eleet ja ilmeet?

Kyllä  Ei

Kumpi taito on hyödyllisempi kansainvälisessä asiakaspalvelutilanteessa, kielitaito vai sanaton viestintä eli eleistä ja ilmeistä?

Kielitaito  Sanaton viestintä

Mistä maanosasta tulleiden asiakkaiden kanssa olet ollut eniten tekemisissä?

Länsi- Eurooppa  Itä – Eurooppa  Aasia

Pohjois-Amerikka  Etelä-Amerikka

Mistä maanosasta tulleiden asiakkaiden kanssa olet kokenut eniten **ongelmatilanteita**?

Länsi- Eurooppa  Itä – Eurooppa  Aasia

Pohjois-Amerikka  Etelä-Amerikka

Mistä maanosasta tulleiden asiakkaiden kanssa olet kokenut eniten **onnistuneita tilanteita**?

Länsi- Eurooppa  Itä – Eurooppa  Aasia

Pohjois-Amerikka  Etelä-Amerikka

Mitkä kolme asiakaskuntaa/maata listaisit TOP-3 listalle haasteellisimpina asiakkaina?

1.

2.

3.



Millaiset asiat / tilanteet hämmästyttivät eniten, koskien kansainvälisen taustan omaavaa asiakasta?

- Kielitaidon puute  Kielitaidon keskittyminen perheen lapsiin
- Loistava kielitaito  Asiakkaan reagointi asiakaspalvelijan sukupuoleen
- Rahankäyttö  Kommunikoinnin vähyys  Asiakaspalaute
- Erilaiset palveluodotukset

Mikä tai mitkä on/ovat, **helpoimmat asiat** asiakaspalvelutilanteen prosessin kulussa koskien kansainvälistä asiakaspalvelutilannetta?

- Asiakkaan saapuminen  Tilausvaihe  Palvelutilanne
- Laskun maksaminen

Perustele lyhyesti:

---

Mitkä ovat haasteellisemmat asiat asiakaspalvelutilanteen prosessin kulussa koskien kansainvälistä asiakaspalvelutilannetta?

- Asiakkaan saapuminen  Tilausvaihe  Palvelutilanne
- Laskun maksaminen

Perustele lyhyesti:

---

Millaista kulttuurienvälistä osaamista, (kompetenssia), tarvitaan mielestäsi **eniten** kulttuurienvälisessä asiakaspalvelutilanteessa? (Valitse yksi)

- Vuorovaikutustaitoja  Sopeutumiskykyä  Asiantuntemusta

Mitä osaamisaluetta tai -alueita tulisi mielestäsi kehittää/parantaa, jotta saavutettaisiin toimivampi ja kaikkia osapuolia tyydyttävä kulttuurienvälinen asiakaspalvelutilanne?

- Luovuus  Kielitaito  Vuorovaikutustaito
- Sopeutumistaito  Sanattoman viestinnän tulkinta  Kulttuurientuntemus ja tapakulttuuritietämys

Kerro monikulttuuriseen asiakaspalvelutilanteeseen liittyvästä ongelmatilanteestasi tai onnistumistilanteestasi, eli miten olet selvinnyt kyseisestä asiakaspalvelutilanteesta:

**Kiitos mielenkiinnostasi ja ajastasi!**

**Vapaamuotoiset kysymykset Esimiehille,  
Esitutkimuksen osa II.**

Arvoisa Esimies!

Vastaamalla autat kartoittamaan kulttuurienvälisen asiakaspalvelun tilaa Kainuussa, vastaathan huolellisesti, tämä vie vain hetken ajastasi, KIITOS!

Onko yrityksessänne kansainvälistä asiakaspalvelua? -Jos kyllä, arvio määrällisesti prosentteina kaikesta asiakaspalvelusta?

Kuvaile omin sanoin, Mikä on kulttuurin rooli asiakaspalvelussa?

Millaista mielestäsi on hyvä kulttuurienvälinen asiakaspalvelu?

Miten se eroaa suomalaisten palvelemisesta, vai eroaako?

Mitä asiakaspalvelijan pitäisi mielestäsi tietää asiakkaansa kulttuurista tai kulttuuritaustasta pystyäkseen palvelemaan heitä paremmin, vai onko kyseisillä asioilla merkitystä mielestäsi laisinkaan?

Oletteko tehneet erityispanostuksia, kuten esim. tulkit, koskien kansainvälisyyttä, ja jos olette miksi?

Vaativatko ulkomaiset asiat eri asioita asiakaspalvelulta kuin kotimaiset asiakkaat ja miten se ilmenee?

Mitä mielestäsi asiakaspalvelijan tulisi tietää asiakkaansa kulttuurista palvellakseen asiakastaan paremmin? – vai ei mitään, eikö näillä asioilla ole merkitystä?

Mihin asioihin aiotte panostaa jatkossa enemmän, vai tuntuuko että kaikki tarvittava on jo tehty?

Muuta sanottavaa:

## Teemahaastattelu

Kulttuurienvälinen kompetenssi asiakaspalvelutyössä - Kohti toimivampaa asiakaspalvelua - Kainuulaisten asiakaspalvelijoiden näkemyksiä kulttuurin roolista asiakaspalvelussa

Kulttuurienvälinen asiakaspalvelu Kainuussa

Miten koet?

Kielitaito, tutkimuksen mukaan taso on hyvä Kainuussa

Venäjänkieli?

Käyttäytymisnormit?

Erilainen aikakäsitys?

Mitä ajatuksia herättää?

Miksi?

Yleinen kulttuurientuntemus ja tapakulttuuritietous, sopeutumiskyky ja sanattoman viestinnän osaaminen olivat asiakaspalvelijoiden mielestä kielitaidon lisäksi eniten tarvittavia kompetenssin lajeja kun palvellaan kansainvälistä asiakasta.

Mikä mielikuva asiasta?

Miten koet?

Miksi?

Minkä tyyppisillä toiminnoilla henkilöstön kansainvälisen asiakaspalvelun tasoa Kainuussa tulisi kehittää, että henkilökunta pystyisi parempaan asiakaspalveluun kulttuurienvälisesti?

- Kehittämisehdotuksia?



