

Leena Hovi, Irma Laakkonen

# Kiinalainen neuvottelukulttuuri suomalaisen naisneuvottelijan näkökulmasta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

19.4.2013

Tekijät Otsikko	Leena Hovi, Irma Laakkonen Kiinalainen neuvottelukulttuuri suomalaisen naisneuvottelijan näkökulmasta
Sivumäärä Aika	53 sivua + 1 liite 9.4.2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Markkinointi ja logistiikka
Ohjaaja	Lehtori Raisa Varsta
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella Kiinan liike-elämään liittyvää tapa- ja neuvottelukulttuuria keskittyen erityisesti naisen asemaan. Aihe oli kiinnostava ja hyödyllinen, sillä Kiinan kauppa jatkaa kasvamistaan lähes kaikilla aloilla. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten suomalainen naisliikeneuvottelija kokee kiinalaisen neuvottelukulttuurin ja oman asemansa siinä.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin Aasian ja länsimaiden kulttuurien ominaisuuksia, Kiinan kulttuuria ja kiinalaista ajattelutapaa. Hofsteden 6 dimension avulla tarkasteltiin suomalaisen ja kiinalaisen kulttuurin ominaisuuksia. Lisäksi tarkasteltiin Kiinan neuvottelukulttuuria ja naisen asemaa Kiinan työelämässä. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen haastattelututkimus, joka suoritettiin osin strukturoituna lomakehaastatteluna sähköpostitse ja osin kasvokkaisina teemahaastatteluina.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena voitiin todeta, että suomalainen naisliikeneuvottelija kokee tulevaisuudessa kohdeksi asiallisesti ja kunnioittavasti kiinalaisten kanssa käydyissä neuvotteluissa. Suomalaisen neuvottelijan sukupuoli ei ole juurikaan merkitystä, mikäli henkilöllä on hyvä ammattitaito ja pätevyys sekä päätösvaltainen asema neuvotteluissa. Olennaista on myös perehtyneisyys kiinalaiseen kulttuuriin sekä tilannetaju.</p> <p>Johtopäätöksenä suositeltiin, että suomalaiset yritykset panostaisivat kiinalaisten kanssa neuvottelevien liikemiesten ja -naisten kouluttamiseen. Onnistuneet liikeneuvottelut edellyttävät hyvää maatuntemusta sekä kiinalaisen tapa- ja neuvottelukulttuurin tuntemista.</p>	
Avainsanat	neuvottelukulttuuri, tapakulttuuri, Kiinan kulttuuri, naisen asema

Authors Title	Leena Hovi, Irma Laakkonen The Chinese Negotiation Culture from the Perspective of the Female Finnish Negotiator
Number of Pages Date	53 pages + 1 appendice 9 April 2013
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Marketing and Logistics
Instructor(s)	Raisa Varsta, Senior Lecturer
<p>The purpose of this study was to analyze the customs and culture of negotiation relating to the Chinese business with a special focus on the role of women. The topic was interesting and useful, as the trade with China will continue to grow in almost all fields. The objective of the study was to find out how the Finnish female business negotiator experiences Chinese negotiation culture and her own position in it.</p> <p>The theoretical background of this study focused on the Asian and western cultural features, the Chinese culture and the Chinese way of thinking. Hofstede's six dimensions were used to explore the Finnish and Chinese cultural characteristics. In addition, Chinese negotiation culture and the role of woman in working life in China were examined. The research was done as a qualitative research, which was conducted partly as a survey by e-mail using structured questionnaires and partly as face-to-face theme interviews.</p> <p>As a result, it was found that the Finnish female business negotiator feels that she is treated fairly and respectfully in the negotiations with the Chinese. The gender of the Finnish negotiator has no relevance, if the person has a high level of professionalism and competence as well as a quorum role in the negotiations. It is also essential to understand the Chinese culture and have situational awareness.</p> <p>It was recommended as a conclusion that the Finnish companies will invest in the training of the businessmen and -women negotiating with the Chinese. Successful business negotiations require good knowledge of the country, as well as knowledge of the Chinese customs and negotiation culture.</p>	
Keywords	negotiation culture, customs, Chinese culture, role of woman

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön aihe	1
1.2	Tutkimusongelma ja -kysymykset	1
1.3	Tutkimusmenetelmä	2
1.4	Opinnäytetyön rajaukset	2
2	Kulttuurien moninaisuus	2
2.1	Hofsteden teoria kulttuurien ulottuvuuksista	5
2.1.1	Valtaetäisyys	5
2.1.2	Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys	6
2.1.3	Epävarmuuden välttäminen	7
2.1.4	Maskuliinisuus ja feminiinisyys	8
2.1.5	Pitkän ja lyhyen aikavälin suuntautuminen	9
2.1.6	Halujen tyydyttäminen ja itsehillintä	10
2.1.7	Kiinan kulttuuriset ulottuvuudet	11
2.2	Kieli ja kulttuuri	12
2.3	Kiinan uskonnot	13
2.3.1	Konfutselaisuus	13
2.3.2	Taolaisuus	15
2.4	Naisen aseman muutoksia kiinalaisessa työelämässä	16
2.4.1	Maon aika 1949–1976	16
2.4.2	Uudistus- ja avautumispolitiikan aika vuodesta 1978 lähtien	17
2.4.3	Naisen asema tänä päivänä	18
3	Tapakulttuuri ja liikeneuvottelut	22
3.1	Kiinalainen tapakulttuuri	23
3.2	Kasvojen menettäminen ja guanxi	24
3.3	Kiinalaiset liikeneuvottelut	26
3.4	Valmistautuminen neuvotteluun	26
3.5	Kiinalaisten käyttäytyminen kokouksissa ja neuvotteluissa	27
4	Tutkimuksen toteutus	29
4.1	Tutkimusmenetelmä	29
4.2	Aineiston keräys ja käsittely	30
4.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	32

5	Tutkimustulokset	33
5.1	Haastateltavien taustatiedot	33
5.2	Neuvottelutilanteet	34
5.3	Suhtautuminen suomalaiseen neuvottelijaan	35
5.4	Naisten mukanaolo ja rooli neuvotteluissa	35
5.5	Suhtautuminen suomalaiseen naisneuvottelijaan	37
5.6	Ongelmat neuvotteluissa ja niiden ratkaiseminen	40
5.7	Neuvotteluista opittua	42
6	Tulosten analysointi	43
6.1	Yleisiä havaintoja	43
6.2	Neuvottelukulttuuri	44
6.3	Naisen asema	46
6.4	Ongelmat ja niiden ratkaiseminen	48
7	Johtopäätökset	49
	Lähteet	52
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelulomake	

## 1 Johdanto

### 1.1 Opinnäytetyön aihe

Tarkastelemme tässä opinnäytetyössä Kiinan kauppaan liittyvää tapa- ja neuvottelukulttuuria keskittyen erityisesti naisen asemaan. Koemme aiheen kiinnostavaksi ja hyödylliseksi, sillä Kiinan kauppa jatkaa kasvamistaan lähes kaikilla aloilla eikä naisen asemaa neuvotteluissa ole tutkittu aiemmin. Neuvottelut ovat olennainen ja tärkeä osa kaupankäyntiä. Onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi on neuvotteluun valmistautuvan tärkeä tietää, minkälaisessa ympäristössä ja kulttuurissa neuvotteluja käydään. Rankisen (2008, 12) mukaan kulttuurin tunteminen ja kulttuuritekijöiden huomioon ottaminen on Kiinan markkinoilla toimittaessa yritykselle kilpailuvaltti.

Jaana Pukkila (2002, 3), joka on työskennellyt Aasian kaupan parissa viitisentoista vuotta, kirjoittaa, että eri kulttuuritaustasta tulevien henkilöiden kommunikoidessa ja tehdessä yhdessä työtä syntyy helposti väärinkäsityksiä, koska ei ymmärretä kulttuurierojen merkitystä tai tunneta riittävästi vastapuolen kulttuuritaustaa. Aasian maissa ihmisten arvot poikkeavat länsimaisista ja kulttuuritekijöihin törmää monenlaisissa sekä liike-elämän että muissa kontakteissa. Kun ymmärtää neuvottelukumppanin kulttuuritaustaa ja tapaa toimia, yhteistyökin on sujuvampaa ja onnistumismahdollisuudet kasvavat.

### 1.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten suomalainen naisliikeneuvottelija kokee kiinalaisen neuvottelukulttuurin ja oman asemansa siinä. Tutkimusongelmaa selvitetään seuraavien kysymysten avulla:

- Millainen on neuvottelukulttuuri Kiinassa ja mikä on naisen rooli siinä?
- Miten kiinalaiset suhtautuvat suomalaisiin liikeneuvottelijoihin yleensä ja erityisesti naiseen vastaneuvottelijana?
- Millaisia ongelmia neuvotteluissa esiintyy?
- Miten ongelmia voidaan estää tai ratkoa?

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyössämme tarkastelemme aluksi Aasian ja länsimaiden kulttuurien ominaisuuksia ja sen jälkeen syvennymme hieman Kiinan kulttuuriin ja kiinalaiseen ajattelutapaan. Tutustumme Geert Hofsteden teoriaan kulttuurien ulottuvuuksista ja vertailemme Hofsteden 6 dimension avulla suomalaisen ja kiinalaisen kulttuurien ominaisuuksia. Lisäksi esittelemme Kiinan neuvottelukulttuuria ja erityisesti niitä erityispiirteitä, jotka suomalaiselle neuvottelijalle ovat ongelmallisia. Naisen asemaa työelämässä tarkastelemme kirjallisuutta ja tutkimuksia hyödyntäen yleisellä tasolla. Yksityiskohtaisemmin pureudumme kolmen teemahaastattelun ja kolmen sähköpostitse tehdyn lomakekyselyn avulla suomalaisten liikenaiisten neuvottelukokemuksiin kiinalaisten kanssa; heidän tuntemuksiinsa ja havaintoihinsa, kuinka heihin on suhtauduttu ja millaisia tilanteita ja kulttuurien törmäyksiä on syntynyt.

### 1.4 Opinnäytetyön rajaukset

Teoreettisena viitekehyksenä käytetään Geert Hofsteden teoriaa kulttuurisista ulottuvuuksista sekä kirjallisuutta kiinalaisesta neuvottelukulttuurista ja naisen asemasta Kiinan työelämässä.

Tutkimus rajattiin suomalaisiin kiinalaisten kanssa kauppaa käyviin naisiin, jotka ovat neuvotelleet kiinalaisyrittysten tai -organisaatioiden kanssa useita kertoja.

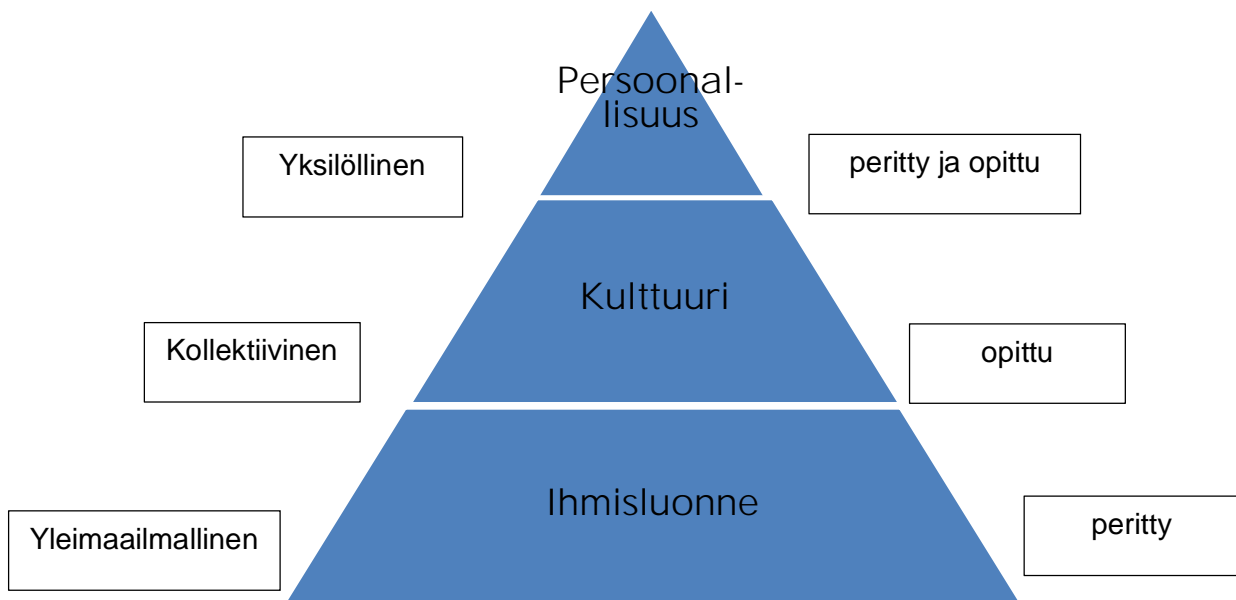
## 2 Kulttuurien moninaisuus

Tässä luvussa esitellään kulttuuria käsitteenä sekä erilaisista lähestymiskulmista. Tarkoituksena on tunnettuihin tutkijoihin ja aihetta koskevaan kirjallisuuteen perustuen selvittää, mitä kulttuurilla tarkoitetaan, miten kulttuureja luokitellaan ja vertaillaan sekä erityisesti miten kiinalainen kulttuuri poikkeaa suomalaisesta kulttuurista. Luvussa 2.1 esitellään laajalti tunnetun ja arvostetun hollantilaisen professori Geert Hofsteden teoriaa kulttuurien eroista.

Käsitteenä kulttuurista on lukuisia määritelmiä. Geert Hofstede (1992, 20; 2010, 5) erottaa kahdenlaista kulttuuria; korkeakulttuurin ja kulttuurin laajemmin. Korkeakulttuuri

käsittää muun muassa kasvatuksen, taiteen ja kirjallisuuden. Laajemmin käsitettynä kulttuuri käsittää kaikki elämän perusasiat, kuten syöminen, nukkuminen, tunteiden osoittaminen ja osoittamatta jättäminen, hygieenisyydestä huolehtiminen.

Hofsteden (2010, 6-7) mukaan kulttuuri on aina kollektiivista ja opittua, mutta ei perittyä, ja siihen vaikuttaa sosiaalinen ympäristö. Kulttuuria määritettäessä on erotettava ihmisluonne ja persoonallisuus. Ihmisluonteella tarkoitetaan kaikille yksilöille yhteisiä perittyjä ominaisuuksia, kuten kyky tuntee pelkoa, vihaa ja rakkautta, kyky havainnoida ympäristöä ja tarve kanssakäymiseen muiden ihmisten kanssa. Persoonallisuudella tarkoitetaan yksilölle tunnusomaisia, osin perittyjä ja osin opittuja luonteenpiirteitä. (Hofstede 2010, 6-7.) Alla kuviossa 1 kuvataan yksilön, ryhmän ja kulttuurin suhdetta.



Kuvio 1. Ihmisluonne, kulttuuri ja persoonallisuus (Hofstede 2010, 6-7)

Hakala (2006, 82) kirjoittaa, että kulttuureihin vaikuttavat historia, traditio, ilmasto, uskonto ja sosiaaliset normit. Kulttuuri yhtenäistää ja kokoaa kansakunnan sekä luo sille käyttäytymismallit. Lewis (1995, 8) vie ajatusta vielä pidemmälle ja kirjoittaa, että kansalliset ominaisuudet periytyvät sukupolvelta toiselle ja korostuvat maissa, joilla on pitkä historia. Yhtenäisen kulttuurin edustajat poikkeavat harvemmin normeista, sillä normien tarkoitus on auttaa heitä menestymään. Kansakunta ei voi katkaista siteitään menneisyyteen, tekipä se mitä tahansa. Historia on olennaisesti muokannut sen luon-

netta ja kohtaloa. Jotta kansainvälisiä suhteita voidaan hoitaa kunnolla, on perinteitä ymmärrettävä. (Lewis 1995, 8.)

Kulttuureita voidaan luokitella monella tavalla muun muassa kansallisuuden, alueen tai tietyn alakulttuurin mukaan. Kulttuuri voi olla myös sukupuoleen tai ikään sidottua. (Salo-Lee & Malmberg & Halinoja 1996, 7.)

Hakalan (2006, 83) mukaan Aasian kulttuureille tunnusomaista on perhekeskeisyys, yhteisön päätösvalta, yhteisöllinen ajattelu, esimiehen kunnioitus, vanhempien kunnioitus, perinteiden ja menneisyyden tärkeys ja hillitty käytös. Läntisille kulttuureille puolestaan on tunnusomaista yksilökeskeisyys, yksilön päätösvalta, individualistinen ajattelu, työntekijän oikeuksien korostus, nuoruuden ihannointi, nykyaikaan ja tulevaisuuteen suuntautuminen, tunteiden ilmaisu ja aggressiivisuus. (Hakala 2006, 83.) Aasian ja läntisten kulttuurien erot näkyvät mielestämme selvästi myös erilaisena neuvottelukulttuurina. Aasialaisessa neuvottelukulttuurissa korostuu yhteisöllisyys, ja päätösvalta on johtavassa asemassa olevalla henkilöllä, kun taas läntisille kulttuureille on ominaista, että päätöksiä voidaan tehdä myös alemmilla tasoilla (Hakala 2006, 83).

Hall (1973, 97) pitää kulttuurin ja viestinnän yhteyttä erottamattomana ja väittää että *"kulttuuri on viestintää"*. Hän perustelee väitettään, sillä että viestinnän kautta kulttuuri opitaan, sitä ylläpidetään ja vaikutetaan. Salo-Lee, Malmberg ja Halinoja (1996, 59) ovat löytäneet myös kulttuurin läheisen yhteyden viestintään ja kirjoittavat, että kulttuureja voidaan vertailla keskenään sen mukaan, miten kielellinen ja ei-kielellinen viestintä painottuvat eri kulttuureissa. Esimerkkinä tällaisesta luokittelusta on sana- ja asiakeskeiset "low-context" ja ihmissuhdekeskeiset "high-context" -kulttuurit. Low context -kulttuureissa, joita edustavat esimerkiksi amerikkalainen valtakulttuuri ja skandinaaviset kulttuurit, kielellisen viestinnän merkitys on korostunut. High-context -kulttuureissa, joita ovat muun muassa aasialaiset kulttuurit, vain osa viestinnästä on kielellistä ja suuri osa informaatiosta välittyy kontekstista; henkilöstä, hänen ei-kielellisestä käytäytymisestään ja muista vuorovaikutustilanteeseen liittyvistä seikoista. (Salo-Lee & Malmberg & Halinoja 1996, 59.)

## 2.1 Hofsteden teoria kulttuurien ulottuvuuksista

Hofstede julkaisi kuuluisan teorian kulttuurien ulottuvuuksista vuonna 1980. Hän luokitteli yli 50 maassa suoritettua empiristä tutkimusta pohjalta kulttuurien väliset erot kansallisella tasolla neljään eri ulottuvuuteen (kohdat 1-4). Myöhemmin hän lisäsi viidennen kansojen välisiä eroja osoittavan ulottuvuuden (kohta 5). Ulottuvuudet ovat:

- |   |     |
|---|-----|
| 1. Valtaetäisyys (pieni-suuri)                    | PDI |
| 2. Yksilöllisyys tai yhteisöllisyys (pieni-suuri) | IDV |
| 3. Epävarmuuden välttäminen (vähäinen-voimakas)   | UAI |
| 4. Maskuliinisuus tai feminiinisyys               | MAS |
| 5. Pitkän tai lyhyen aikavälin suuntautuminen     | LTO |

(Hofstede 2001, 41.)

Kulttuurien ulottuvuuksia mitataan asteikolla 0-100 pistettä. Poikkeuksena on huomiotava Kiinan saama pistemäärä 118 pitkän aikavälin suuntautumisessa. Syynä asteikon ylittymiseen on se, että Kiina otettiin mukaan vertailuihin vasta asteikon vahvistamisen jälkeen. (Hofstede 1992, 241.)

Pitkän ja lyhyen aikavälin ulottuvuuden Hofstede lisäsi luokitteluun 1980-luvun lopulla Michael Bondin suorittaman kiinalaisen arvotutkimuksen jälkeen. Bond tutki ihmisten arvostuksia 23 eri maassa käyttämällä kiinalaiseen ajatteluun perustuvaa kyselylomaketta. Hän nimesi ulottuvuuden konfutselaiseksi dynamiikaksi, sillä ulottuvuuden kummassakin ääripäässä esiintyneet arvot näyttivät olevan peräisin Konfutsen opetuksista. (Hofstede 2001, 351; 2010, 37-38.)

Hofstede lisäsi kuudennen ulottuvuuden Cultures and organizations -teoksensa vuoden 2010 painokseen. Tämä 6. ulottuvuus on nimeltään halujen tyydyttäminen ja itsehillintä.

### 2.1.1 Valtaetäisyys

Valtaetäisyys-ulottuvuudella kuvataan suhtautumista eriarvoisuuteen; missä määrin eri maissa, niiden instituutioissa tai organisaatioissa vähiten valtaa käyttävät odottavat tai hyväksyvät, että valta jakautuu epätasaisesti. Valtaetäisyysindeksi kertoo riippuvuussuhteista eri kulttuureissa. Niissä maissa, joissa valtaetäisyysindeksi on suuri, alaiset ovat hyvin riippuvaisia esimiehistään, mutta eivät yleensä lähesty heitä suoraan tai

väitä esimiehiä vastaan. Kun valtaetäisyysindeksi on pieni, esimies ja alainen ovat molemmat riippuvaisia toisistaan, mutta riippuvuus on vähäistä. Alaisen on tällöin helppo lähestyä esimiestä. (Hofstede 2010, 61.)

Kiinalla on suuri valtaetäisyysindeksi 80. Työelämässä se tarkoittaa muun muassa eriarvoisuuden hyväksymistä ja polarisoitunutta esimies-alais -suhdetta. Esimiehen ja alaisen välillä on myös usein suuri tunnelataus, mistä huolimatta esimiehen odotetaan käskävän ja vallan väärinkäyttöä ei vastusteta. Suuren valtaetäisyyden maille kuten Kiinalla tyypillistä on keskitetty valta- ja päätöksentekorakenne, hierarkialtaan korkeat organisaatorakenteet sekä johdon arvovallan vahvistaminen etuoikeuksin ja arvoaseman tunnuksin. Taidot, varallisuus, valta ja arvoasema kuuluvat olennaisesti yhteen. (Hofstede Center 2012a; Hofstede 1992, 58-59, 61, 68; Hofstede 2001, 107.)

Suomen valtaetäisyysindeksi on 33. Alhainen luku tarkoittaa mm. riippumattomuutta, hierarkiaa vain tarkoituksenmukaisuuden vuoksi, yhtäläisiä oikeuksia ja hajautettua valtaa. Esimiehet luottavat alaisiinsa. Etuoikeuksia ja arvoaseman tunnuksia paheksutaan. (Hofstede Center 2012b; Hofstede 1992, 61.)

### 2.1.2 Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys

Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys -ulottuvuus määrittää, missä määrin yksilöt ovat integroituneita ryhmiin. Yksilöllisyys liitetään yhteisöihin, joissa yksilöillä on löyhät keskinäiset siteet. Yksilön etu ohittaa ryhmän edun ja yksilön odotetaan huolehtivan itsestään sekä läheisistään. Yhteisöllisyys puolestaan on ominaista yhteisöille, joissa yksilöt ovat integroituneita ryhmiin, jotka huolehtivat heistä koko eliniän vaatien vastapalveluna ehdottomasta uskollisuutta. Yhteisöllisissä kulttuureissa koetaan, että yhteisöllä on oikeus puuttua yksityiselämään, kun taas yksilöllisissä kulttuureissa kaikilla on oikeus yksityisyyteen. (Hofstede 2010, 92, 113-114.)

Kiina on voimakkaasti yhteisöllinen kulttuuri 20 pisteellään. Yhteisöllisessä kulttuurissa identiteetti perustuu sosiaaliseen verkostoon, johon yksilö kuuluu. Sopusoinnun pitäminen on tärkeää ja suoraa välienselvittelyä pyritään välttämään. Tyypillistä yhteisölliselle kulttuurille on sääntöjen rikkomisesta aiheutuva häpeän kokeminen. Kiinalaisten käsite ”kasvot” kuuluu myös yhteisöllisen kulttuurin tunnusmerkkeihin. Kasvojen merkitys on seurausta elämisestä yhteiskunnassa, joka on hyvin tietoinen sosiaalisten yhteyksien

merkityksestä. Henkilö voi menettää kasvonsa, kun hän tai hänen läheisensä epäonnistuu täyttämään hänelle asetetut odotukset. Kollektiivisessa kulttuurissa työnantajan ja työntekijän välinen suhde muistuttaa moraalista perheyhteyden kaltaista suhdetta. Sitoutuminen organisaatioon, muttei siinä oleviin yksilöihin, on alhainen. Henkilökohtaiset suhteet menevät tehtävien edelle. Luottamuksellinen suhde on solmittava ennen kuin liiketoiminnan harjoittaminen on mahdollista. Työntekijät suoriutuvat parhaiten ryhmänä, omana sisäpiirinään. Työnantajan ja työntekijän sukulaisia suositaan työhönotossa, ja siinä sekä ylennyksissä työntekijän sisäpiiri otetaan huomioon. Johtaminen puolestaan on ryhmien johtamista. (Hofstede Center 2012a; Hofstede 2010, 110, Hofstede 1992, 100-101; Hofstede 2001, 244.)

Suomi on 63 pisteellään yksilöllinen kulttuuri. Identiteetin perustana on yksilö, minä. Vilpittömyys on hyve, johon pyritään suoruudella ja avoimuudella. Rikkomukset aiheuttavat syyllisyyttä ja itsekunnioituksen menettämistä. Tehtäviä pidetään suhteita tärkeämpänä. Työnantajan ja työntekijän suhde käsitetään liikesuhteeksi työmarkkinoilla, ja tämä suhde perustuu molemminpuoliseen hyötyyn. Työhönotto ja ylennykset perustuvat sääntöihin ja henkilökohtaisiin taitoihin. (Hofstede Center 2012b; Hofstede 1992, 100.)

### 2.1.3 Epävarmuuden välttäminen

Epävarmuuden välttämisen ulottuvuudella mitataan, missä määrin kulttuurin jäsenet kokevat tulevansa uhatuiksi epävarmoissa tai uusissa tilanteissa (Hofstede 2010, 191).

Epävarmuus on subjektiivisesti koettu tunne. Epävarmuuden tunteet voivat olla yhteisiä muiden kulttuurin jäsenten kanssa, jolloin ne siirtyessään ja vahvistuessaan yhteiskunnan instituutioissa ovat osa kulttuuriperimää. Ne ovat kollektiivisten arvojen heijastumia ja johtavat kollektiivisiin käyttäytymismalleihin, joita muiden kulttuurien jäsenet saattavat pitää omituisina ja nurinkurisina. Epävarmuuden tunne ilmenee muun muassa stressinä ja ennustettavuuden tarpeena sekä erilaisten lakien, sääntöjen ja ohjeiden tarpeena. (Hofstede 2010, 189-191.)

Kiinan pistemäärä epävarmuuden välttämässä on 30. Luku on alhainen, mikä tarkoittaa kiinalaisen kulttuurin sietävän hyvin epävarmuutta. Kiinalaiset suhtautuvat epävarmuuteen osana normaalia elämää. Moniselitteisiä tilanteita ja uusia riskejä siedetään,

ja aggressiota ja tunteita ei näytetä. Totuus koetaan suhteellisena ja aika on vain suuntaa antava. (Hofstede Center 2012a; Hofstede 1992, 183.)

Suomen pistemäärä on 59, jonka mukaan suomalaisessa kulttuurissa pyritään välttämään epävarmuutta keskimääräistä hieman enemmän. Epävarmuuden välttämisyrittämykseen kuuluu mm. epävarmuuden huono sietäminen; se koetaan uhkana, jota vastaan on taisteltava. Muita ominaisuuksia ovat ahdistuksen tunne, tuttujen riskien hyväksyminen, mutta uusien tilanteiden ja riskien kokeminen pelottavina. Aika koetaan rahaksi ja toimeliaisuus pakolliseksi. (Hofstede Center 2012b; Hofstede 1992, 183.)

#### 2.1.4 Maskuliinisuus ja feminiinisyys

Maskuliinisuus ja feminiinisyys -ulottuvuus kuvaa sukupuoliroolien sosiaalista jakaumaa eri kulttuureissa. Maskuliinisissa kulttuureissa sukupuolten sosiaaliset roolit ovat täysin erilaiset. Miesten muun muassa odotetaan olevan kovia, määrätietoisia ja työlleen omistautuneita. Feminiinissä kulttuureissa sukupuolten sosiaaliset roolit nähdään päällekkäisinä. Miehillä ja naisilla on samoja ominaisuuksia, kuten pehmeys ja kiinnostus elämän laatuun. Maskuliinisuus-feminiinisyys -ulottuvuus ei vaikuta vain poikien ja tyttöjen välisiin roolieroihin. Sekä miesten että naisten arvot ovat kovempia maskuliinisissa maissa ja pehmeämpiä feminiinisissä maissa. Maskuliinisissa maissa pojat ja tytöt oppivat kummatkin kunnianhimoisiksi ja kilpailuhenkisiksi. Maskuliiniset kulttuurit ovat tyypillisesti suorituksia korostavia yhteiskuntia, kun taas feminiiniset kulttuurit panostavat hyvinvointiyhteiskuntaan. (Hofstede 2010, 138-140, 159,171.)

Kiina on maskuliininen maa 66 pisteellään. Vallitsevina arvoina siellä ovat menestys ja kehitys. Raha ja tavarat ovat tärkeitä. Työtä varten eletään ja se menee perheen ja vapaa-ajan edelle. Työtovereiden välistä kilpailua ja suorituksia suositaan. Koulussa menestyminen on tärkeää, tavoitteena on olla paras oppilas ja epäonnistuminen koetaan katastrofiksi. Sukupuolten väliset erot koetaan selvinä; miesten ominaisuuksiin kuuluu vastuullisuus, päättäväisyys, kunnianhimo ja naisten ominaisuuksiin lempeys ja hoivaaminen. Heikkoutta ei sallita kummallekaan sukupuolelle. (Hofstede Center 2012a; Hofstede 2001, 312, 318.)

Suomi puolestaan on vahvasti feminiininen kulttuuri 26 pisteellään. Työtä tehdään toimeentulon takia. Painopiste on tasa-arvossa, solidaarisuudessa sekä työelämän laa-

dussa. Ristiriitoja ratkotaan sovittelemalla neuvotteluihin ja kompromissein. Sukupuolten välinen ero on pieni. Naisilla on paremmat ansio- ja uramahdollisuudet kuin maskuliinisisissä kulttuureissa, ja nainen yrittää sovittaa työ- ja perhe-elämän. (Hofstede Center 2012b; Hofstede 2001, 312, 318.)

#### 2.1.5 Pitkän ja lyhyen aikavälin suuntautuminen

Pitkän ja lyhyen aikavälin suuntautumisulottuvuuden kummassakin ääripäässä on konfutselaisia arvoja. Toisessa päässä arvot ovat enemmän tulevaisuuteen suuntautuvia ja dynaamisempia, kun taas toisessa päässä ne ovat staattisempia ja suuntautuvat enemmän menneisyyteen ja nykyisyyteen. Pitkän aikavälin suuntautumista ovat peräänantamattomuus, ihmissuhteiden järjestäytyminen ja noudattaminen asemaan perustuen, säästäväisyys ja häpeän tunne. Lyhyen aikavälin suuntautumista on henkilökohtainen vakaus ja pysyvyys, kasvojen suojeleminen, perinteiden kunnioitus sekä tervehdyksiin, suosionosoituksiin ja lahjoihin vastaaminen. (Hofstede 2010, 239, 243.)

Pitkän aikavälin maihin kuuluu tutkimuksen mukaan useat Aasian maat ja lyhyen aikavälin maihin esimerkiksi Yhdysvallat ja pääosa Läntisen Euroopan maista.

Kiinalla on vertailun ylivoimaisesti korkein pistemäärä 118 lyhyen ja pitkän aikavälin suuntautumisessa. Kiina on näin ollen voimakkaasti pitkälle aikavälille suuntautunut maa ja sen näkemyksiin kuuluu perinteiden sopeuttaminen muuttuviin olosuhteisiin, sosiaalisten ja asemaan liittyvien velvoitteiden kunnioittaminen kohtuullisessa määrässä, säästäväisyys ja investoiminen, vahvan markkina-aseman rakentaminen, sitkeys hitaasti näkyvien tulosten odottamiseen sekä halukkuus alistua tarkoituksen edessä (vastakohtanaan kasvojen suojeleminen). (Hofstede Center 2012a; Hofstede 1992, 251; Hofstede 2001, 367.)

Suomi on 45 pisteellään lyhyelle aikavälille suuntautunut maa, jonka tunnusmerkkejä ovat mm. perinteiden kunnioitus, kuluttaminen ja alhainen säästämisaste, sosiaalinen paine elää niin kuin muut, vaikka varallisuus ei siihen riittäisi ja nopeiden tulosten odottaminen. Lisäksi lyhyen aikavälin suuntautumiselle on tyypillistä analyttinen ajattelu ja nöyryyden pitäminen naisellisuutena. (Hofstede Center 2012b; Hofstede 1992, 251; Hofstede 2001, 367.)

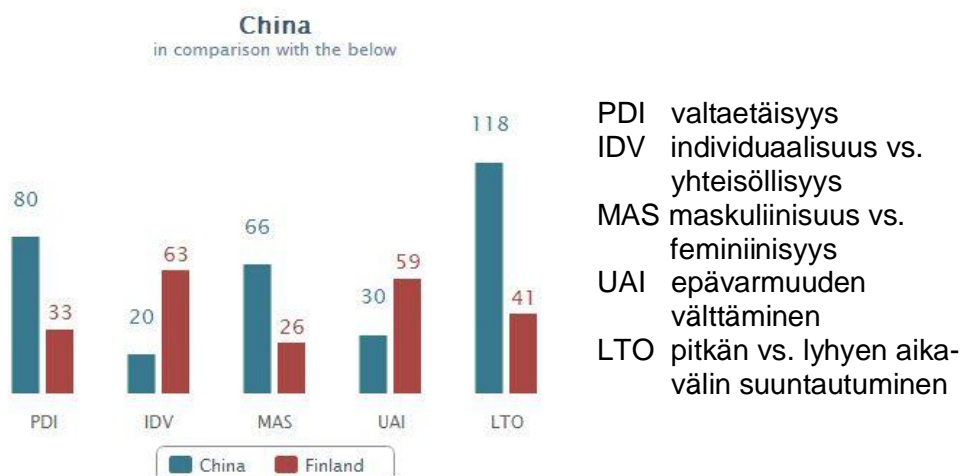
### 2.1.6 Halujen tyydyttäminen ja itsehillintä

Halujen tyydyttäminen on ominaista yhteisöille, jotka sallivat jäsentensä tyydyttävän perustarpeitaan ja luonnollisia inhimillisiä tarpeitaan suhteellisen vapaasti nauttien elämästä ja pitäen hauskaa. Itsehillintä on tyypillistä yhteisöille, jotka tukahduttavat halunsa ja tarpeensa ja pyrkivät itsehillintään vahvoilla sosiaalisilla normeilla. (Hofstede 2010, 281.) Hofstede (2010) kertoo, että halujen tyydyttämisen tai itsehillinnän ulottuvuudessa on kyse onnellisuudesta ja merkityksellisistä siinä on vapaa-aika, elämänhallinta ja ilmaisun vapaus. Esimerkkinä voimakkaan itsehillinnän kulttuurista ovat arabi- ja islaminuskoiset maat. (Röttgers 2010; Scovotti 2012.)

Kiinan pistemäärä on 24 halujen tyydyttämisen ja itsehillinnän ulottuvuudessa, mikä tarkoittaa, että Kiinassa on varsin pidättyväinen kulttuuri. Suomen pistemäärä on 57, ja sen mukaan Suomessa on salliva kulttuuri. Pidättyväiselle kulttuurille on ominaista muun muassa tunne elämänhallinnan puuttumisesta, vapaa-ajan ja ystävien vähäinen merkitys, säästäväisyyttä pidetään tärkeänä, tiivis yhteisö, vahva moraalinen kuri sekä tiukasti kuvatut sukupuoliroolit. Sallivalle kulttuurille tyypillistä on elämänhallinnan tunne, vapaa-ajan ja ystävien suuri merkitys, säästäväisyyden vähäinen merkitys, löyhä yhteisö, heikompi moraalinen kuri sekä löyhästi kuvatut sukupuoliroolit. (Hofstede 2010, 283-284, 291.)

### 2.1.7 Kiinan kulttuuriset ulottuvuudet

Alla olevassa taulukossa vertaillaan Kiinan ja Suomen saamia pisteitä edellä esitellyistä viidestä ulottuvuudesta (Hofstede Center 2012a).



Kuvio 1. Kansalliset kulttuurien ulottuvuudet (Hofstede Center 2012a)

Hofsteden kulttuurisista ulottuvuuksista pidämme opinnäytetyömme kannalta merkityksellisenä sitä, että Kiinan ja Suomen kulttuurien väliset erot ovat kaikissa kuudessa ulottuvuudessa kohtalaisen suuret. Isoin ero on pitkän ja lyhyen aikavälin suuntautumisessa, mikä osittain johtuu Kiinan yli pistetaulukon menevästä pisteluvusta. Olennaista kiinalaisen neuvottelukulttuurin ymmärtämisen kannalta on kiinalaisen kulttuurin dynaamisuus ja suuntautuminen tulevaisuuteen, mikä näkyy mm. peräänantamattomuutena ja säästäväisyytenä. Pitkä historia ja vahvat perinteet eivät ole jarruna, vaan kiinalaiset pyrkivät sopeuttamaan perinteitään uusiin olosuhteisiin. Heillä on riittävästi sitkeyttä odottaa hitaasti näkyviä tuloksia esimerkiksi tähdätessään vahvaan markkina-asemaan. Mielenkiintoisena koemme, että kasvojen suojeleminen on lyhyen aikavälin suuntautumista ja sitä on jossain määrin kaikissa kulttuureissa. Huolimatta vastakkaisista tutkimustuloksista Kiinan kulttuuriin kuuluu vahvana kasvojen säilyttäminen. Hofsteden (1992, 245) mukaan tutkimukseen vastanneet opiskelijat eivät tietoisella tasolla halunneet myöntää asiaa.

Kiinalaisen neuvottelukulttuurin ymmärtämisessä on mielestämme hyvä tiedostaa kiinalaisten korkeaan valtaetäisyysindeksiin liittyvä eriarvoisuuden hyväksyminen, mikä liike-elämässä näkyy mm. esimiesten ja johtajien ehdottomana auktoriteettina, hierarkial-

taan korkeina organisaatorakenteina sekä keskitettyinä valta- ja päätöksentekorakenteina.

Maskuliinisuus-feminiinisyys -ulottuvuudessa on tulkintamme mukaan huomionarvoista, että maskuliinisissa maissa, kuten Kiinassa, miesten ja naisten arvot ovat kovempia; menestystä ja materiaa arvostetaan, työtä pidetään perhettä ja vapaa-aikaa tärkeämpänä, sekä pojat ja tytöt oppivat kummatkin kunnianhimoisiksi ja kilpailuhenkiseksi.

Edellä esitetystä individuaalisuus-yhteisöllisyys ulottuvuudesta voidaan tähdentää kiinalaisten olevan voimakkaasti yhteisöllisiä. Ryhmien henkilöt huolehtivat toinen toisistaan vaatien vastapalveluna ehdotonta uskollisuutta. Liike-elämässä henkilökohtaiset suhteet ovat tehtäviä tärkeämpiä. Suhdeverkoston eli guanxin merkityksestä olemme kirjoittaneet luvussa 3.2. Kiinalaisille sopusointu yhteisössä on tärkeää ja riitaa pyritään välttämään, jotta säästyään häpeältä ja kasvojen menetykseltä. Kasvojen menetystä käsitellään tarkemmin luvussa 3.2.

## 2.2 Kieli ja kulttuuri

Kielellä ja kulttuurilla on läheinen yhteys toisiinsa. Ymmärtääkseen vierasta kulttuuria syvämmästä ulkomaalaisen olisi opittava isäntämaansa kieli. Ilmaistessaan itseään vieraalla kielellä hän toimii toisenlaisessa viitekehäksessä. Kulttuuria siirretään sanojen avulla. Kieltä osaamaton jää paitsi kulttuurin monista vivahteista, joista yksi on huumori. Kieli ja kulttuuri eivät kuitenkaan liity niin läheisesti toisiinsa, että kielen omaksuminen tarkoittaisi aina myös kulttuurin omaksumista. (Hofstede 1992, 304, 306.)

Kielitaidon puute saattaa vinouttaa tarkastelukulmaa ja estää ymmärtämästä kulttuuria syvämmästä, kuten Mykkänen (2004, 511) toteaa omista kokemuksistaan kirjassaan ”Kiina rynnistää huipulle”. Kieliongelman takia hän kertoi tukeutuneensa tulkkiin, silloin kuin englannin kielellä ei pärjännyt, ja varmistelleensa keskustelujen merkityksiä kysymällä useamman kerran samoja asioita. Jakobsson (1999, 264) puolestaan kertoi seuranneensa satoja kertoja sivusta, kuinka kiinalaisen ja ulkomaalaisen välillä on syntynyt väärinkäsityksiä jommankumman puutteellisen kielitaidon vuoksi. Hän korostaa, että kiinan kieltä opiskelemalla pystyttäisiin vähentämään näitä ongelmia, eikä ainoastaan puhtaasti kielellisten seikkojen vuoksi vaan samalla väkisinkin oppii myös kiinalaista ajattelutapaa. Kielitaidon merkityksestä neuvotteluissa Jakobsson (1999, 266) lainaa

Sisu-yhtiön Minna Vilkunan kommentteja keväällä 1995 tehdyssä haastattelussa: *”Jos henkinen etäisyys neuvottelukumppaneiden välillä on metrin levyinen, kun istahdetaan pöydän ääreen, se kutistuu välittömästi 30 senttiin, kun kiinalainen huomaa ulkomalaisen puhuvan kiinaa”*. Jakobssonin (1999, 266) mukaan, jos Kiinan markkinoilla aiotaan tosissaan saada jalansijaa, pääkonttoriin tarvitaan muutama hyvää kiinaa puhuva avainhenkilö.

### 2.3 Kiinan uskonnot

Kiina on virallisesti ateistinen valtio, mutta maassa on useita uskontoja, jotka ovat sulautuneet ja sekoittuneet toisiinsa. Pääuskontoja ovat taolaisuus, konfutselaisuus ja buddhalaisuus. Lisäksi Kiinassa on pieni vähemmistö kristittyjä ja muslimeja. (CIA The World Factbook.)

Käsitlemme luvussa 2.3.1 konfutselaisuutta ja luvussa 2.3.2 taolaisuutta, jotka ovat kaksi merkittävintä uskontoa Kiinassa. Kiinalaisten jokapäiväinen käyttäytyminen perustuu paljolti uskontoon, joten uskontojen tunteminen on erityisen tärkeää, jotta pystyy ymmärtämään kiinalaisia. Yhteenvetona voidaan todeta, että filosofioina taolaisuus ja konfutselaisuus ovat toistensa vastakohtia täydentäen toisiaan. Sama henkilö voi kannattaa molempia oppeja. Konfutselaiset korostavat yhteiskuntaa ja taolaiset yksilöä. Toisin kuin taolaisuudessa, konfutselaisuudessa rituaalit ja moraali ovat merkittävässä asemassa.

#### 2.3.1 Konfutselaisuus

Konfutselainen moraaliopetuksista koostuva maailmankatsomus, jonka kehitti Kiinassa vuosina 551–479 eaa. elänyt Konfutse (Kungfutse), on aasialaiseen ajattelutapaan voimakkaasti vaikuttanut yhteiskuntafilosofia. (Pukkila 2002, 30.)

Littletonin (1995, 92) mukaan konfutselaisuus pohjautuu Kiinassa kauan vallalla olleisiin instituutioihin ja pitkäaikaiseen kiinalaiseen käytäntöön; taustalla vaikuttavat muun muassa sukujärjestelmä ja siihen liittyvä esi-isien palvonta.

Kiinalaisen kulttuurin ja käyttäytymisen perustan muodostavat Konfutsen opit. Opetuksen pääperiaatteita ovat:

- Yhteiskunnan stabiliteetti perustuu ihmisten väliseen eriarvoisuuteen.
- Perhe on kaikkien sosiaalisten organisaatioiden ydin. Henkilö on ensisijaisesti perheen jäsen, ei yksilö.
- Käyttäytymisen hyveellisyys; muita ei pidä kohdella tavalla, jolla ei itse haluaisi tulla kohdelluksi.
- Hyveellisen elämän tehtävä on: taitojen ja koulutuksen hankkiminen, ahkera työnteko, säästäväisyys, kärsivällisyys ja sitkeys.

(Hofstede 2001, 354.)

Aittoniemi, Salminen ja Yliniemi (2000, 263) toteavat, että kiinalaisten käyttäytymisen ymmärtämiseksi täytyy ymmärtää konfutselaista ajattelutapaa ja sen perushyveitä, joita ovat inhimillisyys, oikeudenmukaisuus, hyvät tavat, uskollisuus ja viisaus. Nämä arvot vaikuttavat vielä tänä päivänäkin kiinalaisten päivittäiseen elämään. Littleton (1995, 102) korostaa inhimillisyyden ”renin” merkitystä, sillä sitä pidetään ihanteellisen ihmisuhteen perustana. Renissä ilmenevät sellaiset hyveet kuin kestävyys, rohkeus, vaatimattomuus ja pidättyvyys. (Littleton 1995, 102.) Jakobsson (1999, 240) mainitsee, että konfutselaista perintöä ovat kiinalaisten perhekeskeisyys, oppineisuuden arvostaminen, auktoriteettien korostunut valta ja yhteisön tarpeiden asettaminen yksilön edelle.

Sekä Lewis (1995, 244) että Littleton (1995, 103) tähdentävät, että Konfutsen oppien mukaan yhteisön perustan ja moraalisen käyttäytymisen muodostavat seuraavat viisi eriarvoisuuteen perustuvaa suhdetta:

- hallitsijan ja alamaisen suhde
- isän ja pojan suhde
- miehen ja vaimon suhde
- vanhemman ja nuoremman veljen suhde
- opettajan ja oppilaan suhde.

Eriarvoiset suhteet eivät ilman muuta tarkoita rajoittamattomia etuoikeuksia ylempänä oleville. Arvovallan lisäksi heillä on myös velvoitteita. Heidän on suojeltava ja kohdeltava lempeästi niitä, jotka ovat heille kuuliaisia ja uskollisia. Kiinalaisen käsityksen mukaan näiden viiden suhteen noudattamatta jättäminen on aiheuttanut länsimaissa epäjärjestystä, rikollisuutta ja sosiaalista vastuuttomuutta. (Lewis 1995, 244.)

Remes (1997, 60) huomauttaa, että konfutselaisuus korostaa ihmisen jaloutta, valistuneisuutta ja sivistyneisyyttä. Työhön tulee suhtautua vastuullisesti eikä lähimmäisiä saa halveksia heidän asemansa tai tehtäviensä vuoksi. Ihmisiä tulee sen sijaan arvioida heidän sivistyneisyytensä kautta. Esimiestä on kunnioitettava, ja esimiehen puolestaan tulee olla oikeudenmukainen ja käyttäytyä esimerkillisesti alaisiaan kohtaan. (Remes 1997, 60.)

### 2.3.2 Taolaisuus

Jakobsson (1999, 247) arvioi taolaisuuden konfutselaisuuden ohella toiseksi eniten kiinalaiseen ajatusmaailmaan vaikuttaneeksi ideologiaksi. Remes (1997, 59) kirjoittaa, että taolaisuuden perustajana pidetään kiinalaista ajattelijaa Laotsea, jonka arvioidaan eläneen 500-luvulla eKr. Laotse loi käsitteen tao (=tie), joka kuvaa tietä elämän päämäärään, järkeä, lakia ja järjestystä. Tao tarkoittaa kaikkea, mitä ihminen tavoittelee, mitä hän ei ymmärrä ja mitä kaikki on. (Remes 1997, 59.)

Taolaisen ajattelumallin mukaan ihminen saavuttaa mielenrauhan elämällä harmoniassa luonnon kanssa. Kaikki luonnon elementit ovat kuitenkin jatkuvassa muutoksen tiilassa ja maailmankaikkeuden kaksi perusvoimaa jin ja jang säätelevät tätä muutosta, ja siksi jin ja jang on pidettävä tasapainossa. Jang edustaa miehisyyttä, aktiivisuutta, valoisuutta, ja jin puolestaan yhdistetään naisellisuuteen, passiivisuuteen ja pimeyteen. Jin ja jang täydentävät toisiaan ja niiden syklinen vaihtelu on kaiken olemassa olevan perusta. (Jakobsson 1999, 248–249.) Remes (1997, 58) mainitsee jangin kuvastavan pääosin hyvää ja jingin paha.

Päivittäin suuri osa kiinalaisista noudattaa taolaisuuteen tai vanhempiin uskomuksiin liittyviä perinteitä, joita ovat mm. kiinalainen ruokavalio, taiji, qigong-meditaatio, feng shui, vastasyntyttäneen äidin noudattama ”kuukauden lepo” sekä kiinalainen lääketiede. Taolaisuus ei sisällä ehdottomia sääntöjä, vaan kunkin on itse löydettävä oma ”tiensä” (=tao) kehonsa parantamiseksi. (Jakobsson 1999, 246-247.)

Taolaisuus on filosofiana konfutselaisuuden vastakohta; konfutselaisia kiinnostaa yhteiskunta, taolaiset puolestaan korostavat ihmisen kehitystä yksilönä. Uskontona taolaisuus pohjautuu taolaiseen filosofiaan. Taolaisuuteen uskontona kuuluvat henkimailma ja okkultismi, kun taas konfutselaisuuteen kuuluvien rituaalien ja moraalin merkitys

on taolaisuudessa vähäinen. Konfutselaisuus ja taolaisuus kuitenkin molemmat kuvastavat ihmisluonteen eri puolia. Sama henkilö voi kannattaa molempia oppeja: työssään ja perheasioita hoitaessaan hän voi olla konfutselainen, vapaa-aikanaan ja harrastuksissaan taolainen. (Littleton 1995, 116.) Taolaisuus ja konfutselaisuus täydentävät toisiaan. Niiden rinnakkaiselo on ollut pääosin harmonista yli 2000 vuoden ajan.

Remes (1997, 59) toteaa, että taolaisuudessa elämän tarkoitus on elämän yksinkertaisuus, rehellisyyden arvostaminen ja mielenrauha. Taolaisuudessa ei kaivata lakeja; mitä useampia lakeja on, sitä helpompi niitä on rikkoa. Remes (1997, 59) huomauttaa, että nykyään taolaisuus on eräänlaista mytologiaa, joka yksinkertaisuudellaan lohduttaa heikoimpia.

## 2.4 Naisen aseman muutoksia kiinalaisessa työelämässä

### 2.4.1 Maon aika 1949–1976

Kiinalaisten naisten asema on perinteisesti ollut konfutselaisuuden opin mukaisesti miehen alamaisuudessa. Naisen tuli olla kuuliainen miehelle. Mao Tse Tungin aikana nainen tuli virallisesti samantarvoiseksi miehen kanssa. Vuonna 1949, kun Kiinan kommunistinen kansantasavalta perustettiin, naisille annettiin äänioikeus ja he saivat asettua ehdokkaaksi vaaleissa. Vuonna 1954 naisille määriteltiin perustuslaissa samat oikeudet kuin miehillä kaikilla elämän aloilla käsittäen politiikan, talouden, kulttuuri-, sosiaali- ja perhe-elämän. (UNDP 2010, 224.) Avioliittolaki oli yksi tärkeimpiä uudistuksia. Se lopetti pakkoavioliitot, jalkavaimoinstituution ja lapsiavioliitot, ja maaudistuslaki puolestaan mahdollisti naisille maan omistamisen ja perimisen. (Koivula 2010.)

Maon noustua valtaan 1949 naiset haluttiin mukaan rakentamaan kommunistista Kiinaa ja työntekijöiksi pelloille ja teollisuuteen. Naiset alkoivat käydä kodin ulkopuolella töissä, mikä laajensi heidän elämänpiiriänsä ja maailmankuvaansa. Tutkija Gao Xiaoxianin tutkimus maaseutujen naisten aseman kehittymisestä osoitti tasa-arvoistumisen maalla olleen hitaampaa ja elämän köyhää ja kovempaa kuin kaupungeissa. Palkkatuloillaan naiset pystyivät auttamaan perheen elättämisessä, mutta taloudellista riippumattomuutta he eivät saavuttaneet, sillä naisten perinteisesti tekemästä sosiaalisesta työstä ei palkkaa maksettu. Naisten työtaakka kaksinkertaistui; kodin ulkopuolisen työn

lisäksi heidän piti hoitaa edelleen kotia ja lapsiaan, tukea miestä ja huolehtia isovanhemmista. Kodinhoitoon kuului mm. ruuanvalmistus, jauhojen jauhaminen myllyssä, kanojen kasvatusta sekä erilaiset ompelutyöt. (Evans 2008, 104; Gilmartin & Hershatter & Rofer & White 1994, 83–84.)

Kaupungeissa naiset tekivät pitkiä työpäiviä ja kävivät poliittisissa kokouksissa. Lapsille heiltä jäi vain vähän aikaa. Päiväsaikaan lapsia hoitivat isovanhemmat tai he olivat päiväkodissa. (Evans 2008, 55.)

Tasa-arvoistuminen merkitsi naisille myös feminiinisuuden piilottamista. Kaikki naisellisuutteen vivahtava opittiin torjumaan. (Jakobsson 1999, 189.) Naisten tuli olla kuin mies ja näyttää samalta kuin mies.

#### 2.4.2 Uudistus- ja avautumispolitiikan aika vuodesta 1978 lähtien

Naisen asema Kiinassa parani edelleen Maon jälkeisenä ns. uudistusten aikana. Maaseudulle syntyi paljon teollisuutta (mm. tekstiili-, elektroniikka-, muovi- ja ruuanvalmistusteollisuus), jotka työllistivät maaseudun naisia. Uusien työtehtävien myötä naiset alkoivat nähdä asioita laaja-alaisemmin ja kykenivät omaksumaan entistä nopeammin uusia asioita sekä saivat taloudellista riippumattomuutta miehistä. Toinen merkittävä uudistus maaseutunaisille oli omien kotona tuotettujen hyödykkeiden myynti ja tuotteistaminen. Näitä olivat mm. erilaiset kudonta-, kirjonta- ja ompelutyöt sekä kasvien ja eläinten kasvatusta/jalostus. (Gilmartin ym. 1994, 85–86.)

Tutkija Gao Xiaoxianin havaintojen mukaan maaseutunaisien asema 1990-luvulle tultaessa oli kehittynyt tasa-arvoisempaan suuntaan; talonpojat hyväksyivät naisen työn tekemisen myös kodin ulkopuolella sekä heidän kyvykkyytensä ja arvovaltansa kotona. Naiset olivat myös osoittaneet kyvykkyytensä työelämässä; teollisuudessa, liike-elämässä ja itsenäisinä yrittäjinä, ja heitä arvostettiin heidän taitojensa perusteella. (Gilmartin ym. 1994, 88–89.)

Teollistumista seurasi kaupungistuminen. Vuosien 1982–1987 aikana 6,76 miljoonaa naista muutti kaupunkiin, mikä on 55,9 % kaupunkiin muuttaneiden henkilöiden kokonaismäärästä kyseisenä ajanjaksona. Naisten muuttoliikettä selitti pitkälti avioliittoa seurannut muutto pois kotipaikkakunnalta. Myös työ ja opiskelu sekä kaupunkien uusi

kiehtova elämäntyyli veivät naisia kaupunkeihin. Nämä kaupunkeihin muuttaneet naiset olivat usein nuoria naimattomia naisia, jotka olivat valmiita tekemään niitä töitä, joita kaupunkilaiset hyljeksivät, esim. sesonkityö tekstiilitehtaissa ja lastenhoitajana toimiminen. (Gilmartin ym. 1994, 86–87.)

Teollistuminen loi uusia työpaikkoja, mutta työpaikat eivät jakaantuneet tasan. Numeerisesti miehiä oli enemmän. Miehet työskentelivät pääsääntöisesti korkeammissa hallinnollisissa ja enemmän ammattitaitoa vaativissa tehtävissä. Naiset puolestaan työskentelivät alemmissa, vähän ammattitaitoa vaativissa tehtävissä työvoimaintensiivisillä aloilla, joissa palkat ja työolosuhteet olivat heikot. Hyvin harvat naiset työskentelivät päällikköinä, teknisissä, myynti- tai kirjanpito-tehtävissä. Paremmissakin tehtävissä naiset saivat lähes säännönmukaisesti pienempää palkkaa kuin miehet. Naisten palkkataso nousi kuitenkin merkittävästi uudistusvuosien aikana, ja joidenkin naisten tulot saavuttivat miesten palkat ja jopa ohittivat ne, mutta pääasiassa naisten ja miesten tulojen välillä oli iso ero. (Gilmartin ym. 1994, 91–94.)

Markkinatalouden lupaukset ja ennustamattomuus toivat myös uusia ongelmia maaseutujen naisille. Paljon naimisissa olevia naisia jäi maaseudulle hoitamaan yksinään tilaa miesten lähdettyä työn perässä kaupunkiin. Koulunkäynnin arvostaminen maaseudulla oli lisäksi vähäisempää ja työelämään siirryttiin varhaisessa vaiheessa alkeis- tai keskikoulun jälkeen. Suurin osa näistä nuorista oli tyttöjä. (Gilmartin ym. 1994, 94–96.)

Jakobsonin (1999, 142, 144) mukaan kuilu maalla ja kaupungissa asuvien naisten välillä on edelleen suuri, ja uudistuspolitiikan myötä naisen asema maaseudulla on paikoin jopa huonontunut. Perinteinen patriarkaalinen suhtautuminen naiseen on tehnyt paluuta maaseudulle.

#### 2.4.3 Naisen asema tänä päivänä

Kiinalainen nainen on yhä edelleen virallisesta tasa-arvostaan huolimatta eriarvoisessa asemassa miehiin nähden. Osin tämä selittyy perinteisellä konfutselaisella maailmankuvalla, jonka mukaan mies on naista korkea-arvoisempi, osin käytännön syillä mm. poikalapsen toivottuudella maaseudulla, jossa vanhemmat odottavat pojan huolehtivan heistä ja tilasta, kun he eivät enää itse siihen pysty. Tytöistä ei ole tämän näkemyksen

mukaan vanhemmille vanhuudenturvaa, sillä näiden odotetaan muuttavan avioliiton myötä pois kotoa.

Asia-Pacific Human Development raportti vuodelta 2010 osoittaa, että naisten ja miesten välinen epätasa-arvoisuus alkaa jo ennen syntymää. Raportin mukaan Kiinassa poikien ja tyttöjen välinen suhde oli vuosina 2000-2005 syntymähetkellä 1.21 (121 poikaa jokaista 100 tyttöä kohden). Vastaava koko maailman keskiarvo vuosina 2000-2005 oli 1.07. (UNDP 2010, 34, 207.)

CIA The World Factbookin vuoden 2011 tilasto osoittaa miesten ja naisten lukumäärän olleen vuonna 2011 1.06 jakautuen seuraavasti:

- syntymähetkellä 1.13 tytöt/pojat
- alle 15 -vuotiaat 1.17
- 15–64 -vuotiaat 1.06
- yli 64 -vuotiaat 0.92.

Jakobsson (1999, 149–150) kirjoittaa, että 1980-luvun alussa aloitettu syntyvyyden säännöstely eli ns. yhden lapsen politiikka on johtanut monenlaisiin ongelmiin. Maaseutuväestö vastusti sääntöä jyrkästi, mikä johti tilanteeseen, jossa käytännössä toista lasta saa yrittää, jos ensimmäinen lapsi on tyttö. Kaupungeissa yhden lapsen säännöstä pidetään kuitenkin tiukemmin kiinni (Jakobsson 1999, 150). Syntyvyyden säännöstely ja sen epäonnistunut valvonta on johtanut runsaisiin aborttimääriin, sterilisointeihin ja tyttölapsien murhiin sekä epätavallisen korkeaan poikien osuuteen väestöstä. Tämä epätaso puolestaan on johtanut naisten kidnappaukseen ja ihmiskauppaan. (Peerenbom 2007, 143–147.) Vuoden 2010 Aasia-Tyynenmeren raportti osoitti 42,6 miljoonan kiinalaisnaisen kadonneen vuonna 2007. Luku on 6,9 % Kiinan tuolloisesta väestöstä. (UNDP 2010, 34.)

Peerenboom (2007, 143) väittää, että naisten kokemista ongelmista yksi suurimpia on väkivalta ja raiskaukset kotona. Maaseudulla kotiväkivalta on yleisempää kuin kaupungeissa, mutta kaikkialla Kiinassa ja kaikissa yhteiskuntaluokissa sitä on. Muita merkittäviä naisiin kohdistuvia rikoksia ovat seksuaalinen ahdistelu työpaikalla, ihmiskauppa ja pakotettu prostituutio. (Peerenboom 2007, 143.)

Positiivista kehitystä kiinalaisten naisten elämässä on tapahtunut viimeisten vuosikymmenien aikana paljon. Elintason paranemista osoittaa keskimääräisen eliniän kasvami-

nen. Vuosina 1990–2006 naisten elinikä piteni 3,3 vuodella ollen vuonna 2006 73 vuotta. Miehillä elinikä piteni vastaavalla aikavälillä 3 vuotta ollen vuonna 2006 69,9 vuotta (UNDP 2010, 210). Naisten aseman paranemista indikoivat hyvin myös lukutaidon paraneminen ja koulutuksen määrän kasvu. Vuonna 2007 90 % aikuisista naisista osasi lukea. Miesten vastaava luku oli 96,5 %. Kouluvuosien määrä lisääntyi vuodesta 1991 vuoteen 2006 2,5 vuodella ollen vuonna 1991 8,7 vuotta ja vuonna 2006 11,2 vuotta. Miesten laskennallinen kouluvuosien määrä oli vuonna 1991 10 vuotta ja vuonna 2006 sama kuin naisilla 11,2 vuotta. (UNDP 2010, 215.)

Työelämässä naisten asema on edelleen miestä heikompi. Siitä ovat osoituksena muun muassa selvästi huonommat ansiotulot. Vuonna 2007 naisten ansiotulot olivat 4323 USD miesten tulojen ollessa 6375 USD. Toinen mittari on palkkatasa-arvo eli naisten ja miesten välinen suhdeluku samanlaisesta työstä maksetusta palkasta. Vuonna 2009 suhdeluku oli 0.71. (UNDP 2010, 216, 219.) Ansiotulojen suuria eroja selittää mm. naisten iso osuus huonosti palkatuissa tehtävissä, perhesuhteista johtuvat työssäolon keskeytykset, tyypillisten naisten ammattien heikko arvostus sekä naisten kehno neuvotteluvoima työmarkkinoilla. Palvelusektorilla naisia työskentelee enemmän kuin miehiä, ja miehiä puolestaan on enemmän teollisuuden tehtävissä. (UNDP 2010, 60.)

Työmarkkinoilla naisten saavuttama selvä etu on äitiysloman pidentyminen. Lakisääteistä äitiyslomaa, jonka aikana oli mahdollista saada vakuutuksen kautta likipitään palkkaa vastaava korvaus, naisille myönnettiin vuonna 1990 8 viikkoa. Vuoteen 2004 mennessä äitiyslomaviikkojen määrä oli kasvanut 13 viikkoon. (UNDP 2010, 219.)

Kehitys työvoimaan osallistumisesta on ollut laskeva niin miesten kuin naisten osalta. Tilastojen, jotka eivät huomioi epävirallisessa työssä olevien naisten osuutta, mukaan naiset olivat vuonna 1990 osallisena työmarkkinoilla 73,2 %:n osuudella ja vuonna 2007 70,6 %:n osuudella. Miesten vastaavat luvut osuudet olivat 85,1 % ja 79,5 %. (UNDP 2010, 217.) Työttömyys on kuitenkin säilynyt kohtuullisena ollen 6,5 % vuonna 2011 (CIA The World Factbook).

Jakobssonin (1999, 142, 144) mukaan koulutettu kaupunkilaisnainen on yleisesti ottaen perheessään iästä riippumatta itsenäinen ja tasa-arvoinen. Työelämässä koulutetuilla tarmokkailla kaupunkilaisnaisilla on hyvät mahdollisuudet toteuttaa itseään ammatil-

lisesti. Evans (2008, 140) puolestaan arvioi, että naisten tasa-arvoistumisella on yhteys kasvaneeseen koulutuksen tasoon, suurempaan sosiaaliseen liikkuvuuteen ja korkeampaan sosio-ekonomiseen asemaan. Jakobssonin haastattelussa Pekingiläisessä yliopistossa nuoria naisia vuonna 1995, he vastasivat naureskellen hänen kysymyksiinsä tasa-arvosta ”totta kai me olemme tasa-arvoisia, kuinkas muuten” (Jakobsson 1999, 144).

Inkinen ja Lahtinen (1994, 131) toteavat, että naisia on nykyään työelämän kaikilla sektoreilla, ja heillä on samanlaiset mahdollisuudet koulutukseen kuin miehillä. Liike-elämässä naisia on paljon. He ovat saavuttaneet menestystä mm. talouselämän kouluttajina, konsultteina ja ulkomaankauppaa käyvien yritysten markkinointitehtävissä. Kiinassa yhä useammin neuvottelukumppanina on nainen. (Inkinen & Lahtinen 1994, 131.)

Tilastojen valossa naisten osuus korkeammista viroista ja tehtävistä on kuitenkin ollut vähäinen; vuosina 1999–2007 naisten osuus lainlaatijoista, vanhemmista virkailijoista ja päälliköistä oli 17 % työvoimasta. Vuonna 2005 6,3 % hallinnollisista ja päällikkötehtävistä oli naisten hallussa. (UNDP 2010, 226.) Vuonna 2009 naisilla oli hallussaan 21,3 % parlamenttipaikoista ja vuonna 2008 ministeripaikoista 9 % (UNDP 2010, 224). Yrittäjien keskuudessa naiset ovat myös selvässä vähemmistössä. Mu Hong, All China Women’s Federationin varajohtaja kertoi, että 20 %:a kiinalaisista yrittäjistä on naisia. Hän kertoo myös, että naisten asemaan on tehty parannuksia koko 1990-2000 -lukujen ajan. Lisäksi naisten asemaa ja oikeuksia on parannettu hallituksen tekemillä pitkäaikaisilla poliittisilla linjauksilla. (Koivula 2010.)

Peerenboom (2007, 143) kirjoittaa, että vaikka talousuudistukset ovat parantaneet merkittävästi naisten elämää, keskitetystä taloudesta siirtyminen markkinatalouteen on kasvattanut jonkun verran köyhyyttä, ja tästä köyhyydestä on suhteettoman suuri osa naisten köyhyyttä. Naisten erottaminen työpaikoilta on ollut yleisempää kuin miesten, ja työpaikan saaminen on ollut heille vaikeampaa. Naiset ovat kärsineet myös sukupuolijärjinnästä työmarkkinoilla ja erityisesti matalapalkkaisella palvelusektorilla. Peerenboom (2007, 143) painottaa kuitenkin, että kiinalaiset naiset ovat useisiin maihin, jopa vauraisiin ”läntisiin” maihin verrattuna hyvin työllistyneitä ja heillä on parempia työpaikkoja sekä korkeampi tulotaso suhteessa miehiin kuin monissa muissa maissa.

Mu Hongin mukaan moderni maailma ja media ovat tuoneet uusia paineita kiinalaisille naisille. Heidän odotetaan olevan kauniita, älykkäitä ja hoitavan niin kodin, perheen kuin työtkin. Kiristyvien työmarkkinoiden takia ulkonäköön kiinnitetään paljon huomiota ja naiset turvautuvat enenevässä määrin plastiikkakirurgiaan. (Mu Hong teoksessa Koivula 2010.)

Kokoavasti voidaan todeta, että naisen asema vaihtelee paljon eri puolella Kiinaa. Maaseudun naiset ovat pääosin vähemmän koulutettuja, köyhempiä ja miehestään riippuvaisempia kuin kaupunkien naiset. Kaupungeissa puolestaan naisten asema vaihtelee paljon. Osa naisista tekee työtä huonosti arvostetuissa, pienipalkkaisissa ja raskaissakin tehtävissä, kun taas osa naisista on kouluttanut itsensä pitkälle ja saavuttanut hyvän aseman ja tulotason liikemaailmassa. Näitä naisia ymmärtääksemme länsimaiset liikemiehet ja -naiset useimmiten tapaavat liikeneuvottelujensa yhteydessä.

### 3 Tapakulttuuri ja liikeneuvottelut

Tapakulttuurilla tarkoitetaan niin kirjoittamattomia, yleisesti tunnettuja käytöstapasääntöjä kuin kirjoitettuja, tietyissä virallisissa tilanteissa noudatettavia sääntöjä. Näitä kutsutaan myös etiketiksi ja protokollaksi. (Hakala 2010, 13–14.)

Salo-Leen (1996, 132) mukaan tapakulttuuriin vaikuttavat yhteisön perinteet, jotka ovat lisääntyvästä kansainvälisyydestä huolimatta hitaasti muuttuvia. Tavat ovat aikasidonnaisia ja muuttuvat herkemmin kuin perinteet.

Hakala (2006, 3) kirjoittaa, että tapakulttuurin tuntemus edellyttää tahdikkuutta, sopeutuvuutta, suvaitsevaisuutta, toisen ihmisen arvostamista ja hienotunteisuutta. Hänen mukaansa tapakulttuuri auttaa näkemään ja ymmärtämään eri kulttuurien eroja. Hakala (2010, 14) lisää, että hyvä tapakulttuuri tarkoittaa yhteisiä pelisääntöjä ja toisen kunnioittamista, ”eräänlaista sielun sivistystä”. Pelkkä sääntöjen opetteleminen ja noudattaminen eivät riitä.

Hakalan (2006, 83) mukaan sosiaalisessa käyttäytymisessä tulee huomioida muun muassa seuraavia asioita:

- ketä kulttuurissa kunnioitetaan
- pukeutuminen ja sen viestit

- valtarakenteet ja hierarkiat
- kieli vallan välineenä; oikeus puhua, oikeus kysellä
- perheen asema ja sen suhde työelämään
- itsekorostus ja saavutukset
- suhteiden merkitys
- tabut ja sopimattomat keskustelunaiheet
- lahjat ja muistaminen
- liike-elämän etiikka kulttuurissa
- uskonnon vaikutus.

### 3.1 Kiinalainen tapakulttuuri

Kiinalaiselle kulttuurille on Pukkilan (2002, 27) mukaan ominaista yhteiskunnan hierarkisuus, harmonian tavoittelu ja ryhmäkeskeisyys. Perhettä arvostetaan ja esi-isiä, vanhuksia ja oppineita kunnioitetaan. Kiinassa jokainen tietää paikkansa ja individualismia ei suvaita. Työelämässä päätökset tehdään kollektiivisesti. Blackman (1997, 38) toteaa, että kiinalaisessa liike-elämässäkin perhesuhteet ovat tärkeitä, ja perheen jäsenillä on yleensä yksityisissä yrityksissä merkittävä asema.

Kiinassa käytösnormit ovat tiukkoja. Niissä määritetään kuka saa kuulua ryhmään ja kuka ei. Vanhempien ja auktoriteettien kunnioittaminen, pidättyvyys, arvokkuus ja kohteliaisuus ovat avainasemassa. (Pukkila 2002, 33.)

Pukkilan (2002, 27, 33) mukaan kiinalaiset ovat yleensä hillittyjä ilmaisuisissaan, ja ilmeitä ja eleitä tulkitaan yleensä enemmän kuin ääneen sanottua. Negatiivisia tunteita ei ole tapana näyttää julkisesti. Hämmennys peitetään vienolla hymyllä, kikattelulla tai ilmeettömyydellä. (Pukkila 2002, 27, 33.)

Rankinen (2008, 107) kirjoittaa, että kiinalaisten käytöksestä ei näe, kuinka he suhtautuvat vieraaseen, sillä he ovat aina hyvin vieraanvaraisia. Kiinalaisten suhtautumisesta ulkomaalaiseen Lewis (1995, 241) väittää, että kiinalaiset ovat vihamielisiä ulkomaalaisia kohtaan ja pitävät heitä alempiarvoisina, korruptoituneina, rappiolle joutuneina, epälojaaleina sekä usein vallanhimoisina. Hänen mukaansa tietoisuus kiinalaisten asenteista helpottaa heidän kanssaan toimimista. Pietarinen (2010, 55) puolestaan arvioi kiinalais-

ten suhtautumisen ulkomaalaisiin olevan pääosin positiivista. Aika ajoin jokin tapahtuma saattaa kuitenkin muuttaa heidän käsityksiään ulkomaalaisista negatiivisiksi.

Inkisen ja Lahtisen (1994, 5) mukaan paikallisia käytöstapoja on tarpeen opetella, mutta on turha pelätä virheiden tekemistä, sillä ulkomaiselle vieraille annetaan paljon anteeksi.

### 3.2 Kasvojen menettäminen ja guanxi

Tarkastelemme tässä luvussa kiinalaisille erityisen tärkeää kasvojen menettämisen käsitettä sekä kiinalaista suhdeverkkoajattelua guanxia. Nämä kaksi kiinalaista käsitettä nousivat tutkimustamme tehdessä erityisen selvästi esille niin käyttämässämme lähdemateriaaleissa kuin myös tekemissämme haastatteluissa. Kasvojen menettämisen pelko sekä guanxi vaikuttavat kiinalaisessa kulttuurissa voimakkaasti sekä yksityis- että liike-elämään. Pärjätäkseen liikeneuvotteluissa Kiinassa on länsimaalaisen ymmärrettävä näitä käsitteitä.

Kiinalaisille on ominaista hyvien käytöstapojen kunnioitus, pidättyvyys, kärsivällisyys ja kasvojen säilyttämisen tärkeys. Kasvojen käsite on länsimaiselle joskus vaikeaselkoinen. Kasvot voidaan säilyttää tai menettää. (Inkinen & Lahtinen 1994, 5.) Pukkila (2002, 32) mainitsee, että kasvot voi taitavasti pelaten myös antaa ja saada.

Aittoniemi, Salminen ja Yliniemi (2000, 48) kirjoittavat, että kiinalaisille on tärkeää säilyttää omat sekä muiden kasvot, niin henkilökohtaisissa kuin liikesuhteissakin. Kasvot voidaan määritellä yksilön arvoksi tai maineeksi muiden silmissä. Kasvojen menettäminen on Kiinassa pahin häpeä. Sen vuoksi kiinalaiset tekevät kaikkensa suojellakseen kasvojaan sekä perheensä, yhteisönsä ja työtoveriansa mainetta. Pukkila (2002, 32) korostaa, että kokonaiselta yhteisöltä, yritykseltä ja jopa kansakunnalta voi mennä kasvot, johon Aittoniemi, Salminen ja Yliniemi (2000, 48) toteavat, että viimeiseen asti vältetään tekemästä virheitä ja yksilön kunnia väistyy yhteisön kunnian tieltä.

Kiinalaiset vastaavat kysymyksiin lähes aina myönteisesti, sillä he pelkäävät kasvojen menettämistä eivätkä he tällöin myöskään paljasta omaa tietämättömyyttään. Asia on hyvä ottaa huomioon liikesuhteita solmittaessa ja muotoilla kysymykset niin, etteivät kyllä ja ei-vastaukset ole mahdollisia. (Inkinen & Lahtinen 1994, 5.)

Blackman (1997, 50, 51) toteaa, että kasvojen säilyttämisen takia kiinalaiset eivät neuvotteluissa käsittele ongelmaa suoraan, vaan huomio kiinnitetään johonkin muuhun asiaan, mikä helposti aiheuttaa väärinkäsityksiä länsimaalaisten ja kiinalaisten välillä.

Inkisen ja Lahtisen (1994, 5) mukaan kiinalainen saadaan menettämään kasvot moittimalla häntä, käyttäytymällä huonosti ja suuttumalla. Kiukustuessaan henkilö menettää tosin samalla omat kasvonsa kiinalaisen silmissä. Arvostellakin saa menettämättä kasvojaan, kunhan sen tekee hymyillen ja asiat kauniisti esittäen. Pukkila (2002, 32) lisää aiheesta vielä, että kasvojen menetys Kiinassa tietää aina rahan menetystä ja usein myös vaikeuksia liikesuhteessa.

Aittoniemi, Salminen ja Yliniemi (2000, 262) väittävät, että kasvot voidaan antaa neuvottelun vastapuolelle esimerkiksi ”lausumalla latteuksia”, jolloin tavoitteena on päästä yhteisymmärrykseen. Inkinen ja Lahtinen (1994, 5) puolestaan mainitsee, että kasvot voidaan antaa nostamalla esiin henkilön myönteisiä piirteitä.

Guanxilla tarkoitetaan kiinalaista suhdeverkkoajattelua ja sillä viitataan kahden osapuolen väliseen suhteeseen. Parhaiten se ymmärretään eräänlaisena ystävyysytenä, jossa osapuolet sitoutuvat palvelusten vaihtamiseen. Edellytyksinä guanxille ovat luottamus ja sitoutuminen vastavuoroisuuteen. Guanxi perustuu hyötyyn eikä se ole ainoastaan ystävien välistä vaan myös toisilleen vieraiden henkilöiden välistä, ja jopa organisaatioiden välistä. (Luo 2007, 2 teoksessa Rankinen 2008, 85.)

Pukkila (2002, 36) kirjoittaa, että suhdeverkosto on Kiinassa lähes yhtä tärkeä kuin perhe. Ilman toimivaa suhdeverkostoa mikään ei etene Kiinassa. Tietoakin tärkeämpää on tuntea oikeat henkilöt. Suhteita kannattaa luoda moniin suuntiin, jolloin on suurempi mahdollisuus päästä kontaktiin todellisten vaikuttajien ja päättäjien kanssa. On kuitenkin huomioitava, että suhteiden luomisessa ei ylitetä hierarkiarajoja. Titteli ratkaisee yleensä oikean kontaktitason. Länsimainen koulutus ei tuo lisäarvoa, mutta sen puuttuminen voi haitata. Luottamuksellisen suhteen rakentaminen vie aikaa, ja olemassa olevien suhteiden ylläpito vaatii jatkuvaa panostusta. (Pukkila 2002, 36, 37.) Mykkänen (2004, 199) puolestaan toteaa, että guanxin rakentaminen ja ylläpitäminen edellyttävät joskus länsimaista moraalialueita koettelevia menetelmiä. Pukkila (2002, 93) jatkaa, että esittelijänä toimiva kolmas taho useimmiten auttaa liike-elämän suhteiden luomisessa.

### 3.3 Kiinalaiset liikeneuvottelut

Vuonna 1949 länsimaiset liikeyritykset poistuivat Kiinasta kommunistisen puolueen noustessa valtaan. Seuraavan 30 vuoden aikana kauppaa käytiin ainoastaan kulutus-työvälikäytöksillä. Länsimaiset yritykset alkoivat jälleen neuvotella kiinalaisten kanssa vuonna 1979, kun yhteisyrityksiä koskevan laki tuli voimaan. (Blackman 1997, 11.)

Blackman (1997, 13, 14) väittää, että kiinalaisten kanssa neuvotteluja aloittelevilla liikemiehillä ja -naisilla on monesti käsitys, että kiinalaiset ovat ystävällisiä ja arvostavat harmoniaa ja hyviä suhteita. Neuvottelujen alettua he huomaavat olevansa keskellä taistelua, josta ystävällisyys ja harmonia ovat kaukana. Kiinalaiset pitävät tiukasti omilla esityksissään ja tekevät kaikkensa estääkseen ulkomaalaisia saavuttamasta tavoitteitaan. (Blackman 1997, 13,14.)

Pukkila (2002, 32) puolestaan ajattelee, että ristiriitatilanteet täytyy käsitellä diplomaattisesti. Neuvotteluissa ei ole tapana kysyä eikä vastata suoraan, eikä nopeita päätöksiä tehdä. Kärsivällisyyttä pidetään hyveenä ja hienotunteisuutta ja varovaisuutta arvostetaan. Niin ikään väittelyt ovat kiellettyjä, sillä erehdyksiä ei sallita. (Pukkila 2002, 32.)

Blackman (1997, 73) kirjoittaa, että sopimuksen hyväksyntäprosessi on Kiinassa pitkä ja siinä esiintyvät ongelmat hidastavat neuvottelujen etenemistä. Kiinalaisen on käytävä neuvotteluja useiden tahojen kanssa ja saatava virallinen hyväksyntä ennen sopimuksen tekemistä. (Blackman 1997, 73.)

### 3.4 Valmistautuminen neuvotteluun

Ennen Kiinaan lähtöä on tarpeen selvittää, keiden kanssa neuvotellaan. Omassa neuvottelutiimissä on neuvottelujen onnistumisen kannalta tärkeää olla riittävän arvovaltaisia henkilöitä. Ilmoittamalla kiinalaisille oman tiimin henkilöiden asemat yrityksessä voidaan heitä kannustaa asettamaan vastaneuvottelijoiksi riittävän korkeassa asemassa olevia henkilöitä. Näin vältetään tilanteelta, että joudutaan neuvottelemaan tiimien kanssa, joilla ei ole päätösvaltaa asioissa. (Blackman 1997, 88.) Pukkila (2002, 121) jatkaa samaan aiheeseen liittyen, että päävieraan arvo tai asema vaikuttaa kiinalaisosapuolen neuvottelijoiden valintaan. Pääneuvottelijoiden pitäisi pysyä samoina,

sillä liike-elämä Kiinassa perustuu henkilökohtaisiin suhteisiin. Kiinassa ikä ja kokemus ovat arvossaan. (Pukkila 2002, 121.)

Pukkila (2002, 120) kirjoittaa, että vierailut ja tapaamiset tulee sopia hyvissä ajoissa etukäteen. Myös Aittoniemi, Salminen ja Yliniemi (2000, 264) tähdentävät, että kiinalaisten aikataulut muuttuvat usein, ja sovitut tapaamiset on syytä varmistaa perille saavuttua. Blackman (1997, 88) huomauttaa, että kiinalaisten neuvottelut monesti venyvät ja neuvottelut alkavat tosissaan vasta kun ulkomaalaisen neuvottelijan ilmoittama lähtöpäivä lähestyy. Tämän vuoksi on neuvottelijan hyvä pitää itsellään pelivaraa ja neuvotteluaikataulua sovittaessa ilmoittaa lähtevänsä aiemmin kuin todellisuudessa aikoo. (Blackman 1997, 88.)

Neuvottelijan on Inkisen ja Lahtisen (1994, 130) mukaan hyvä ennakkoon tutustua Kiinaan ja sen kulttuuriin ymmärtääkseen neuvottelukumppaniensa tapoja ja olosuhteita. Blackmanin (1997, 82) mukaan ennen virallisia neuvotteluja osapuolten on myös hyvä tutustua toisiinsa ja varata siihen riittävästi aikaa. Epävirallisissa keskusteluissa on mahdollista myös selvittää kiinalaisten suhtautuminen tuleviin neuvotteluihin. (Blackman 1997, 82.)

### 3.5 Kiinalaisten käyttäytyminen kokouksissa ja neuvotteluissa

Kiinassa esittelyn suorittaminen on välttämätöntä, sillä tuntemattoman kanssa ei neuvotella. Yhteinen tuttava tai tilanteeseen värvätty yhteyshenkilö toimii useimmiten esittelijänä. Esittely tehdään arvojärjestyksessä, jossa usein korkeimmalla sijalla on vanhin henkilö. Naisilla sen sijaan ei ole mitään erityisasemaa. (Aittoniemi ym. 2000, 30).

Kiinan liike-elämässä on Pukkilan (2002, 33) mukaan tärkeää tietää kuka, mitä, miten ja milloin puhuu. Arvojärjestyksen selvittämiseksi tapaamisen alussa vaihdetaan käyntikortteja. Aittoniemi, Salminen ja Yliniemi (2000, 30) väittävät käyntikorttien olevan neuvotteluissa välttämättömiä, sillä käyntikortitonta vierasta ei hyväksytä mukaan liike-neuvotteluihin.

Pukkila (2002, 33) huomauttaa, että hierarkia ja etiketti ohjaavat tarkasti neuvottelupöydän istumajärjestyksen. Pääsääntöisesti pääneuvottelija istuu pöydän pitkän sivun keskellä, tulkki hänen vieressään ja asiantuntijat heidän molemmilla puolillaan. Pää-

neuvottelijat vastaavat puhumisesta ja asiantuntijat kommentoivat vain pyydettyä. Kiinalaisyriyksissä pääneuvottelija edustaa yleensä yrityksen korkeinta johtoa. (Pukkila 2002, 33, 34.)

Kiinalaisia on hyvä puhutella muodollisesti käyttämällä titteliä ja sukunimeä tai Mr/Mrs/Ms ja sukunimi. Kiinassa naista voidaan puhutella myös Madameksi (Mme). Sinuttelua ei yleensä suositella, paitsi jos siihen erityisesti kehotetaan. Usein kiinalaisilla on länsimainen etunimi, jota voi pyydettyä käyttää. (Pukkila 2002, 89.)

Pukkila (2002, 95) kirjoittaa, että neuvottelut alkavat yleensä epävirallisella tapaamisella, jolloin liikeasioista ei vielä puhuta, vaan keskustelua käydään yleisistä asioista. Tarkoituksena on testata vastapuolta ja luoda yhteisymmärrystä sekä pohjaa luottamukselle. Muodollisen ensitapaamisen jälkeen siirrytään varsinaisiin liikeneuvotteluihin. Pukkila (2002, 95) jatkaa vielä, että ensitapaamisvaiheen voidaan katsoa saavutetuksi siinä vaiheessa, kun kiinalainen osapuoli alkaa puhua ”vanhoista tovereista, old friends”.

Neuvottelujen kulusta Blackman (1997, 13) kirjoittaa, että kiinalaisilla on yleensä isot neuvotteluryhmät, joiden jäsenet kirjaavat keskusteluista tarkkoja muistiinpanoja ja muistuttavat tai vetoavat myöhemmin neuvottelujen kuluessa aiemmin sanottuun tai luvattuihin asioihin. Inkinen ja Lahtinen (1994, 129) arvelevat, että kiinalaiset käyttävät taitavasti hyväkseen länsimaisten neuvottelijoiden avoimuutta, mutta itse he eivät paljasta juuri mitään. Blackman (1997, 13) jatkaa vielä, että kiinalaistiimi saattaa aloittaa joka päivä ”uuden hyökkäyksen” mukanaan henkilöitä, jotka aiemmin ovat olleet taustalla. Pietarinen (2010, 93) kirjoittaa kiinalaisten saattavan yllättäen palata takaisin lähtötilanteeseen ilman mitään erityistä syytä tai käyttävän vastapuolen rajallista neuvottelu-aikaa hyväkseen neuvotellakseen itselleen paremmat ehdot.

Kiinalaisilla on Pietarisen (2010, 94) mukaan erilainen käsitys neuvottelujen tarkoituksesta kuin länsimaalaisilla. Heidän mielestään päämäärällä ei ole yhtä suurta merkitystä kuin itse prosessilla. Tärkeintä on tehdä asiat oikealla tavalla. Blackman (1997, 13) arvioi, että neuvottelujen kesto ei ole kiinalaisille merkityksellinen seikka, mihin Aittoniemi, Salminen ja Yliniemi (2000, 264) jatkavat, että kiinalaiset käyttävät hyväkseen vastapuolen kärsimättömyyttä, jolloin painostaminen ja kiirehtiminen saattaa kääntää neuvottelutilanteen kiinalaisten eduksi. Kiinassa kiireistä ihmistä pidetään pätemättö-

mänä. Vieraan kannattaakin aina käyttäytyä ikään kuin aikaa olisi paljon. (Aittoniemi ym. 2000, 264.)

Pukkila (2002, 95) huomauttaa, että kiinalaiselle liikeneuvottelulle on tyypillistä hitaus ja suorien vastakkainasettelujen välttäminen. Kielteisiä vastauksia ei anneta ja suora vastaus vie kaikilta osapuolilta kasvot. Negatiiviset asiat on tapana ilmaista kierrellen tyyliin ”kovin on vaikeata” tai ”tutkimme asiaa”. Neuvottelun hidastumista aiheuttaa myös kiinalaisosapuolen harmonian säilyttämiseen tähtäävät sisäiset palaverit. Neuvottelutauot ja hiljaisuus koettelevat länsimaista neuvottelijaa ja niillä voi olla myös hiillostamistarkoitus. Suomalaiset yleensä kestävät hiljaisuutta hyvin, mutta esimerkiksi amerikkalaiselle tilanne voi olla vaikea. (Pukkila 2002, 95.)

Kiinalaisissa neuvotteluissa hinnoilla on suuri merkitys. Blackmanin (1997, 33) mukaan moninkertaisten hintojen vaatiminen on hyväksyttävää ja normaalia ja virheellisiä tuotteita voidaan myydä paljastamatta sitä asiakkaalle. Kiinalaiseen liike-elämään kuuluu tinkiminen ja kiinalaiset ovat siihen tottuneita. He tunnistavat nopeasti liikemiehet, jotka eivät ole perillä tinkimismenettelystä ja tavoittelevat nopeaa sopimuksentekoa pyydettyyn hintaan. (Blackman 1997, 33, 34.)

Onnistuneisiin neuvotteluihin kiinalaisten kanssa tarvitaan oikeaa asennetta sekä kiinalaisen neuvottelutavan ja sen taustalla olevia ilmiöiden opettelua ja kunnioittamista. Pietarisen (2000, 93) mielestä tärkeimpiä ominaisuuksia neuvotteluissa on kärsivällisyys ja nöyryys.

## **4 Tutkimuksen toteutus**

### **4.1 Tutkimusmenetelmä**

Tavoitteenamme oli tuoda tutkimuksessamme esiin teoreettisesti kestäviä näkökulmia aiheeseen sekä vastata tutkimusongelmakysymyksiin.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen haastattelututkimus, jonka etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on aineiston keruun joustavuus tilanteen ja vastaajien mukaan (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 194). Haastattelut oli tarkoitus suorittaa

pääosin puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina kasvotusten. Eskolan ja Suorannan (1998, 87) mukaan, puolistrukturoiduissa haastatteluissa kaikille esitetään samat kysymykset, mutta valmiiden vastausvaihtoehtojen sijaan haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin. Näin haastateltavilla olisi mahdollisuus esittää itseään koskevia asioita ja kokemuksiaan mahdollisimman vapaasti. Lisäksi aihetta olisi mahdollista syventää ja vastauksia tarkentaa ja selventää lisäkysymyksillä.

Puolistrukturoidun haastattelun rinnalle niissä tapauksissa, joissa kasvokkain tapahtuva haastattelu ei onnistuisi, valittiin lomakehaastattelu. Kasvokkain tapahtuvassa ja lomakehaastattelussa oli tarkoitus käyttää samaa lomaketta, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman pitkälti keskenään vertailukelpoisia. Lomakkeisiin vastattaisiin yhtä lailla vapaasti kuin haastatteluissakin.

Haastateltaviksi haluttiin kokeneita, pitkään kiinalaisten kanssa toimineita suomalaisia naisneuvottelijoita. Muutama henkilö, joiden tiedettiin toimivan Kiinan kaupan parissa, oli jo etukäteen tiedossa. Näihin päätettiin ottaa yhteyttä. Lisää haastateltavia toivottiin saatavan kyselemällä suositusten kautta henkilöiltä, joiden tiedettiin toimivan Aasian kaupan parissa. Haastateltavia päätettiin lähestyä puhelimella tai sähköpostilla.

Haastatteluja päätettiin sopia etukäteen viidestä kuuteen kappaletta, joiden jälkeen haastatteluja sovittaisiin tarpeen mukaan aineiston kylläntymisen perusteella. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2004, 171) mukaan kylläntymisellä eli saturaatiolla tarkoitetaan sitä että, tutkimusaineistoa kerätään niin kauan kuin tutkimusongelmaan liittyvää uutta tietoa saadaan, ja aineisto on riittävä eli kylläntyminen on tapahtunut, kun samat asiat toistuvat vastauksissa.

#### 4.2 Aineiston keräys ja käsittely

Haastattelut toteutettiin viikolla 7 helmikuussa 2013. Haastatelluille henkilöille soitettiin viikolla 5 ja tiedusteltiin mahdollisuutta osallistua tutkimukseen. Yksi henkilöistä löydettiin lehtiartikkelin perusteella ja kaksi kysellen tuttavaverkoston kautta. Puhelinyhteydenottojen lisäksi neljään kolmannen osapuolen suosittelemaan henkilöön otettiin sähköpostilla yhteyttä viikon 5 aikana ja tiedusteltiin mahdollisuutta osallistua tutkimukseen. Primäärivaihtoehdoksi heille esitettiin haastattelua kasvotusten, mutta samalla ilmoitettiin, että sähköpostin kautta vastaaminenkin on mahdollista, mikäli tapaaminen

ei onnistu. Kaksi henkilöä lupasi vastata sähköpostilla kyselyyn. Toinen näistä asui Kiinassa. Yksi henkilöistä kieltäytyi kiireiden vuoksi ja yksi siirsi kyselyn edelleen Kiinassa toimivalle liiketuttavalleen. Kyselylomakkeet lähetettiin sähköpostilla viikolla 7 ja viimeinen niistä saatiin viikon 10 aikana. Kun sähköpostitse tulleet vastaukset oli saatu, arvioitiin, oliko tarvetta vielä tehdä lisää haastatteluja, ja todettiin, että vastaukset tutkimusongelman kannalta olennaisiin kysymyksiin olivat hyvin samankaltaisia. Aineisto tulkittiin kylläänntyneeksi.

Kasvokkain tapahtuneissa haastatteluissa ja lomakehaastatteluissa käytettiin samaa lomaketta. Lomake oli jaettu kolmeen osa-alueeseen taustatietoihin, neuvottelutilanteisiin ja neuvottelukokemuksiin. Taustatiedoissa kyseltiin haastatellun nimi, ikä, toimiala, tehtävä ja millainen kokemus haastatellulla oli Kiinan kaupasta ja neuvotteluista kiinalaisten kanssa.

Neuvottelutilanteet-osiossa oli 8 kysymystä, joissa tiedusteltiin:

- mikä organisaatio oli vastaneuvottelijana
- mitä kautta yhteys yritykseen tai organisaatioon saatiin
- kuinka paljon vastaneuvottelijoita oli ja missä tehtävissä he toimivat
- mikä oli haastatellun rooli neuvotteluissa
- oliko neuvotteluissa muita naisia ja kuinka monta
- millaisissa rooleissa neuvotteluissa mukana olleet naiset toimivat
- oliko neuvotteluissa mukana tulkkia ja oliko/olisiko se tarpeen.

Neuvottelukokemukset-osiossa oli 7 kysymystä, jotka olivat:

- miten kiinalaiset suhtautuvat suomalaiseen neuvottelijaan
- miten kiinalaiset suhtautuvat suomalaisnaiseen neuvottelijana
- millaisia tilanteita on syntynyt, joissa naisia kohdellaan eri lailla kuin miehiä
- millaisia ongelmia olet kohdannut neuvotteluissa
- kuinka ongelmatilanteita ratkottiin
- kerro joku neuvotteluissa tapahtunut kimmellus tai onnistunut kokemus
- mitä olet oppinut käymistäsi neuvotteluista.

Kasvotusten tehdyissä teemahaastatteluissa lomake toimi runkona, jota täydennettiin tarpeen mukaan lisäkysymyksillä.

Haastattelut kestivät 50 - 75 minuuttia ja ne tallennettiin nauhurilla. Aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin sanasta sanaan puhtaaksi pian haastattelujen jälkeen, ja kustakin haastattelusta muodostettiin oma tiedosto. Sen jälkeen litteroitu aineisto ja lomakevastaukset tulostettiin lukemista ja analyysiä varten. Aineiston analyysi aloitettiin luokittelemalla se. Luokittelulla tarkoitetaan tässä aineiston jaottelua haastattelukysymysten mukaisiin ryhmiin. Luokittelua varten eri henkilöiden vastaukset tulostettiin erivärisille papereille. Tämän jälkeen vastaukset leikattiin erilleen ja eri henkilöiden vastaukset koottiin kunkin kysymyksen alle omaksi ryhmäkseen. Vastaajan henkilöllisyys pystyttiin tarkistamaan vastauspaperin väristä. Kun kaikki vastaukset oli sijoitettu ryhmiin, tarkasteltiin, olivatko vastaukset sopivissa ryhmissä vai olisiko joku toinen ryhmä sopivampi. Osa vastauksista siirrettiin muihin ryhmiin, ja luokittelua jatkettiin yhdistelemällä ryhmiä isommiksi kokonaisuuksiksi teemoittain, jolloin päästiin tarkastelemaan tutkimusongelman keskeisiä kysymyksiä. Sen jälkeen kirjattiin ylös tärkeimmät esiin nousseet asiat, jolloin saatiin muodostettua hyvä yleiskuva haastattelujen annista. Omien kirjausten ja luokiteltujen haastatteluvastausten avulla aloitettiin aineiston tulkinta.

#### 4.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta. Reliabiliteetti takaa, että tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Reliabiliteetti voidaan todeta, jos useampi tutkija saa tutkimuksesta samanlaisen tuloksen, tai jos samaa tutkimuskohdetta tarkastellaan useampaan kertaan ja tutkimustulos on sama jokaisella kerralla. Tällöin tutkimus voidaan todeta reliaabeliksi. (Hirsjärvi ym. 1997, 216.)

Uusitalo toteaa (2001, 84), että kvalitatiivinen tutkimus on oltava toistettavissa, jotta reliabiliteetti varmistuu. Opinnäytetyössä reliabiliteetti pyrittiin varmistamaan käyttämällä valmiiksi laadittua haastattelulomaketta ja kasvotusten tehdyissä haastatteluissa kysymykset käytiin selkeästi läpi haastateltujen kanssa. Haastattelulomaketta käyttämällä tutkimus on helposti toistettavissa.

Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa sitä, että tutkimus mittaa sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Tutkimuksen validiutta voidaan lisätä käyttämällä eri tutkimusmenetelmiä. Käytettäessä useampia tutkimusmenetelmiä puhutaan triangulaatiosta. Mikäli tutkimuksen tekemiseen ja tulosten analysointiin osallistuu useampi tutkija, käytetään termiä tutkijatriangulaatio. (Hirsjärvi ym. 1997, 216.)

Opinnäytetyön validius on varmistettu johtamalla haastattelukysymykset tutkimusongelmasta. Triangulaatio on toteutunut, kun haastattelutuloksia on vertailtu aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Haastattelulomakkeen laatimiseen, haastatteluihin ja haastatteluiden analysointiin ovat osallistuneet molemmat opinnäytetyöntekijät eli on toteutunut tutkijatriangulaatio.

Tutkimuksen ulkoinen luotettavuus saavutetaan otoksen edustaessa perusjoukkoa (Uusitalo 2001, 86). Mielestämme opinnäytetyömme on myös ulkoisesti luotettava, sillä haastatellut olivat kaikki suomalaisia naisia, jotka olivat neuvotelleet useita vuosia kiinalaisten kanssa.

## 5 Tutkimustulokset

### 5.1 Haastateltavien taustatiedot

Haastateltaviksi valitsimme eri toimialoilta Kiinan kaupan ammattilaisia, jotka ovat osallistuneet liikeneuvotteluihin Kiinassa lukuisia kertoja useiden vuosien aikana. Haastateltavilla oli vähintään kymmenen vuoden kokemus Kiinan kaupasta, osalla yli kahdenkymmenen vuoden kokemus. Haastattelimme kuutta eri henkilöä, joista kolmea kasvokkain ja kolmea sähköpostitse.

Haastatelluista naisista kaksi on yli kolmekymppisiä, kolme viisissäkymmenissä ja yksi reilusti yli viisikymmentävuotias. Sähköpostihaastatteluun vastanneista naisista kaksi työskentelee Kiinassa suomalaisyritysten palveluksessa. Haastatelluista yksi on tuoteryhmäpäällikkönä maahantuonnissa, yksi ostopäällikkönä teollisuudessa ja yksi tuotantopäällikkönä teollisuuden palveluksessa Kiinassa. Kaksi toimii konsultteina edustaen suomalaisia yrityksiä ja organisaatioita kiinalaisten kanssa käytävissä liikeneuvotteluissa ja yksi toimii valtionhallinnon edustajana Kiinassa. Haastattelut tehtiin helmimaaliskuussa 2013.

## 5.2 Neuvottelutilanteet

Vastauksista ilmeni, että pääosin neuvotteluja oli käyty tehtaan edustajien kanssa. Kaksi vastaajista kertoi olleensa mukana hyvin monissa erilaisissa neuvotteluissa niin yksityisten yritysten kuin julkisten viranomaisten kanssa. Yhden vastaajan mukaan myös agentuuri oli ollut joskus vastapuolena ja yksi vastaajista kertoi vientikaupan puolella neuvotteluja käydyn omien Kiinassa olevien myyjien kanssa.

Yhteys kiinalaiseen yritykseen tai organisaatioon oli saatu kiinalaisen suhdeverkoston, suosittelijan, yrityksen oman kiinalaisen osto-organisaation tai yhteistyökumppanin kautta sekä messuilla. Eräs haastateltu mainitsi myös kiinalaisen suurlähetystön ja kaupallisen attasean. Apuna yhteyksiä haettaessa toimi yhden vastaajan mukaan myös internet.

Vastaneuvottelijoita oli haastateltavilla ollut yleensä 1-3 henkilöä. Hankinnan vastaneuvottelijana oli erään vastaajan mukaan isommissa yrityksissä yleensä myyntiorganisaation edustajia ja pienemmissä yrityksissä yrityksen omistaja. Vastaneuvottelijoina oli ollut myös toimitus-, tuotanto- sekä tehtaanjohtajia. Tehtaanjohtajan mukana oli ollut muuan muassa laatupäällikkö ja toisinaan myös ”myyntihenkilö”. Tuotantojohtajan tekisenä tukena puolestaan saattoi olla esimerkiksi tuotanto-insinööri.

Haastatellut kertoivat neuvotteluja käydyn tavaran valmistukseen tai valmiin tuotteen hankintaan liittyen. Aiheena oli tuote, hinta, laatutaso, toimitusehdot, toimitusaika, maksuehdot. Yksi vastaajista kertoi käyneensä myös rahoitusneuvotteluja.

Haastateltuja pyydettiin kertomaan joku neuvotteluissa tapahtunut kammellus tai onnistunut kokemus. Haastatellut eivät muistaneet juurikaan neuvotteluissa tapahtuneita kammelluksia ja onnistumisetkin olivat hyvin yleisluontoisia. Kammelluksia kerrottiin useita, mutta ne olivat neuvottelun ulkopuolella tapahtuneita.

*”apua, en mie nyt mittää kammellusta enkä kyllä onnistunuttakaan tapausta. No, ehkä onnistunut tapaus on semmoinen, että jos kaikki on sujunut ja sitte siitä syntyy yhteistyö ja kaikki sujuu. Mie en osaa sen tarkemmin erotella.”*

*”Onnistumiset pikemminkin on semmoisia, että hieromiset on pitkällä, pyöritystä ja vääntöä ja kääntöä, ja tuntuu jo välillä, että on jo vähän epätoivoistakin, saadaanko me ikinä näitä hommia ratkeamaa. Ja että mitäköhän tästä nyt tulee, ja yllättäen asiat onkin loksahaneet paikoilleen ja ollaan saatu toteutettua se, mitä ollaan haettukin.”*

### 5.3 Suhtautuminen suomalaiseen neuvottelijaan

Vastaajien mukaan suomalaisiin suhtaudutaan kunnioittavasti ja ystävällisesti. Heitä arvostetaan, kunnioitetaan ja heistä pidetään. Suomesta on positiivinen mielikuva ja suomalaisilla on hyvä maine. Yhden vastaajan mukaan suomalaisiin suhtaudutaan neutraalisti, ja eräs vastaaja kertoo, että suhtautuminen ei eroa siitä, miten muualla maailmalla käydyissä neuvotteluissa suhtaudutaan suomalaisiin. Yksi haastateltu kertoi, että suomalaisen on länsimaalaisen yrityksen edustajana helpompi päästä *”päättösvaltaisiin pöytiin”*, sillä suomalaiset saavat statusarvoa ulkomaalaisuudesta ja pääsevät sen avulla guanxi-verkostossa ylemmäs. Vastaaja, joka kertoi suomalaisista pidettävän, epäili syyksi sitä, että suomalaiset ovat omalla tavallaan vaatimattomia ja nöyriä sekä neuvottelukumppaneina sinisilmäisiä eli *”helposti silmään viilattavia”*.

### 5.4 Naisten mukanaolo ja rooli neuvotteluissa

Neljä vastaajaamme kertoi edustaneensa useimmiten yksin suomalaisyritystä neuvotteluissa. Kaksi vastaajaa matkusti neuvotteluihin yleensä yrityksensä muiden henkilöiden kanssa. Toisella heistä oli usein mukana yrityksen naispuolinen ostopäällikkö ja toisella puolestaan naispuolinen toimitusjohtaja. Myös muita henkilöitä oli joskus ollut mukana.

Vastaneuvottelijoina naisia oli harvoin, mutta poikkeuksena olivat myyntiorganisaatiota edustavat naiset, joiden kanssa kaksi vastaajista ilmoitti neuvottelleensa. Heidän mukaansa myynnin edustajista naisia oli keskimäärin 50 %. Kaksi vastaajaa ilmoitti, että neuvotteluissa ei ollut vastapuolella naisia ja yksi kertoi, että joskus harvoin saattoi olla 1-2 naista mukana. Yksi vastaaja kertoi, että naisia ei yleensä ollut neuvotteluissa mukana, ja jos oli, tämä oli sihteeri. Joskus tämän vastaajan mukana kuitenkin oli hänen

Euroopassa asuva kiinalainen naispuolinen yhteistyökumppaninsa, joka tehtävänä oli etsiä hänelle sopivia toimittajia.

Neuvottelujen yhteydessä tavatut kiinalaiset naiset toimivat myyntipääällikköinä, myyntiedustajina, koordinaattoreina, assistentteina, sihteereinä ja tulkkeina. Kaikki vastaajien tapaamat naiset eivät varsinaisesti osallistuneet neuvotteluun vaan toimivat avustajina.

Yksi haastatelluista kertoi, että

*”aika paljon on näissä myyntiedustajan tehtävissä naisia, et melkein sanoisin fifty-fifty. Sit jos puhutaan siitä, et joku on tehtaan edustaja, niin kyllä aika usein ne ensimmäiset kontaktit on naishenkilöitä. Mut se mikä heidän roolinsa on, niin yleensä ne on semmoisissa koordinaattorin tai myyntiedustajan tehtävässä.”*

Tämä sama vastaaja painotti, että naisia on päättävissä asemissakin. Hänen mukaansa päättävissä tehtävissä olevista henkilöistä 30 % on naisia.

Eräs vastaaja ilmoitti, että naiset ovat

*”aina sihteerin tai assistentin roolissa, ja myös tulkkina. Tosin he ovat ne henkilöt, joihin jatkossakin voin olla yhteydessä suoraan esim. toimitus- tai muissa asioissa englannin kielen takia.”*

Yksi vastaajista kertoi, että neuvotteluissa kiinalaisnaiset ovat vain sihteerinä, ”joka on hiljaa ja kirjoittaa ylös”. Kahdelta vastaajalta ei saatu vastausta kysymykseen, johon syynä lienee se, että vastaneuvottelijoina heillä ei ollut naisia.

Eräs haastateltu totesi, että naisen asema Kiinassa ei ole kovin hyvä, mutta hän jatkoi siihen vielä, että Hollannissa koulutetaan Kiinan yliopistosta valmistuneita naisia Kiinan liike-elämään. ”Ne tulee pariksi kolmeksi vuodeksi Hollantiin opiskelemaan. Sit ne menee takaisin. Ne on todella fiksuja nuoria naisia, mutta ne ei nyt vaan oo vielä päässyt, mut kyl ne sieltä tulee muutaman vuoden sisällä varmasti....”.

## 5.5 Suhtautuminen suomalaiseen naisneuvottelijaan

Haastateltavien kokemukset suhtautumisesta suomalaiseen naisneuvottelijaan olivat joko neutraaleja tai positiivisia. Seuraavanlaisia vastauksia saatiin:

*”neutraalisti”*

*”asiallisesti”*

*”roolini ei ole koskaan sivurooli vaan yleensä organisaatiohierarkia on selvä kaikille”*

*”ihän hyvin. En mie oo kokenut oloani epämukavaksi millään tavalla”*

*”erittäin hyvin. Mä itse koen, että saan jopa parempaa kohtelua osakseni kuin miehet”*

*”nykyään entistä paremmin....nykyään mulle todella neuvotellaan suoraan niitä asioita.....mä oon se, joka otetaan mukaan, jolta kysellään ja jota kuunnellaan”*

Vastaajien mielestä kiinalaisten positiivinen suhtautuminen naisneuvottelijaan perustuu muun muassa hyvään ammattitaitoon ja pätevyyteen sekä päätösvaltaiseen asemaan neuvotteluissa.

*”He (nykyiset toimittajat) tietävät, että hallitsen asiat ja olen tiukka neuvottelija... puhun myös parempaa englantia kuin miesinsinöörimme.”*

*”Kun on käyntikortti, jossa itelläkin on titteli manageri, niin kyllä ne sitä hyvin kunnioittaa. Ne tittelit ja käyntikortit merkitsee hirveen paljon. Ne ajattelee, et vastapuolellakin on mahdollisuus tehdä päätöksiä ja tavallaan sillä lailla neuvottelukumppani on tasavertainen.”*

*”Kun on tarpeeksi pätevä, suhtautumisongelmaa ei ole. Ja jos alussa on, se loppuu nopeasti, kun ammattitaito tulee esille.”*

*”Osittain varmaan vaikuttaa se, että puhun kiinan kieltä...”*

*”Mä viljelen en nyt sanois flirttiä suonaisesti, mutta mä oon aina ajatellut kiinalaisia, et he on hieman lapsenmielisiä. Saa olla kepeä ja leikkimielinen heidän kanssaan, mutta ei pidä aliarvioida älykkyyttä.”*

*”Kun pystyy osoittamaan heille oman asiantuntijuuden ja osaamisen ja tahtotilan.... niin silloin ei oo merkitystä onko mies vai nainen. Saattaa olla jopa parempi että on nainen.”*

Kahdesta vastauksesta tuli myös ilmi, että jos neuvotteluissa oli haastatellun mukana mies, kiinalaiset huomioivat miehen ensimmäisenä esimerkiksi kohdentamalla kysymykset hänelle.

*”Jos suomalainen mies ja nainen neuvottelee, kyl mies on aina etusijalla.”*

*”Jos neuvotteluissa on mukana miesinsinöörimme, kysymykset tehdään aina hänelle, jotenkin automaattisesti.”*

Haastatteluissa keskusteltiin myös, onko iällä merkitystä kiinalaisten suhtautumisessa suomalaiseen (nais)neuvottelijaan. Vastaukset poikkesivat hieman toisistaan ja niissä tuli esiin erilaisia näkökulmia. Toisaalta ikää arvostettiin ammattitaidon rinnalla ja siitä saattoi olla etua, toisaalta koettiin, että liikemaailmassa iällä ei ole suurtakaan merkitystä, muut seikat ovat tärkeämpiä. Seuraavanlaisia vastauksia saatiin:

*”Kiinalaiset arvostaa ikää. Niiden mukaan viisautta tulee iän mukana. Se on ihan selvästi huomattavissa... Ne kokee et ammattitaito kulkee rinta rinnan iän mukana. ”*

*”Yritysmaailmassa, kun puhutaan yksityisyrittäjistä, jotka ei oo valtiojohtoisia yrityksiä, niin kyllä siellä on ymmärretty pelin henki, ettei iällä ole mitään merkitystä liiketoiminnan kannalta. Et niin kauan, kun sulla on älliä ja pelisilmää, niin sillä ei silloin oo mitään iän kanssa tekemistä.”*

*”Kyllähän ne välillä saattaa vitsailla, et oottepas nuoria....En mie oo kokenut et ikä on ongelma, et ehkä enemminkin vähän semmoinen vitsailun aihe.”*

*”Ulkomaalaisella naisella sinänsä ei ole ongelmia. Ikä ehkä voi vähän vaikuttaa.”*

Haastatelluilta kysyttiin, millaisia tilanteita on syntynyt, joissa naisia neuvotteluissa kohdellaan eri lailla kuin miehiä. He eivät muistaneet sellaisia tilanteita tai niitä ei ollut osunut heidän kohdalleen. Erään vastaajan mukaan enää ei ole tilanteita, joissa naisia kohdellaan eri lailla. Aiemmin nainen saatettiin hänen mukaansa jättää huomiotta neuvottelutilanteessa. Yhden vastaajan mukaan *”joskus odotus saattaa olla, että paikalle tulee mies. Ulkomaalaisella naisella sinänsä ei ole ongelmia. Ikä ehkä voi vähän vaikuttaa.”*

Kaksi vastaajaa koki saavansa jopa parempaa kohtelua kuin mies. Syyksi toinen vastaaja epäili naisten harvinaisuutta kyseessä olevalla toimialalla (metalliteollisuus). Toinen puolestaan perusteli parempaa kohteluaan seuraavasti:

*”Kiinalaiset helposti haluavat hakeutua mun seuraan, sillä mä puhun kiinan kieltä. Toisaalta kun sä osoitat heille et tuntee kulttuuria ja mä toimin ikään kuin heidän kulttuurin mukaisesti, niin sitä arvostetaan.”*

Vastauksista ilmeni, että neuvottelujen ulkopuolella suhtautuminen oli usein varsin tuttavallista. Eräs vastaaja vaikutti jopa hieman kiusaantuneelta siitä kuinka läheiseen kontaktiin kiinalaiset naispuoliset myyntiedustajat pyrkivät. Häntä keuhuttiin ja imarrettiin *”kaunis tyttö”, ”ihana lasit, ihana tukka...”* ja kosketeltiin, *”hipisteltiin”,* sekä pyydettiin muun muassa valokuvia:

*”Ja sit se pyysi minun aviomiehen valokuvia... et onpa outoa, et miks se haluaa hirveen tuttavalliseksi heti. Ja sit ne usein heti pyytää, et onko skype-osoitetta, et voitais skypeuttaa, tiätkö, vapaa-ajallakin, et he haluaa pitää yhteyttä.”*

Toinen vastaaja painotti yhteydenpidon tärkeyttä liikesuhteen hoidon ja kehittämisen kannalta, ja kuvaili sitä seuraavasti:

*”se saattaa tosiaan olla sitä, että minkälainen keli siellä Suomessa on, voitko lähettää mulle valokuvia, mitä sun perheelle kuuluu, että vietetään-*

*kö teillä tätä ja minkälaisia ruokia teillä syödään. Ne on kuitenkin hirveen kiinnostuneita siitä elämästä täällä. Et senkin takia mä välillä kartan sinne skypeen kirjautumista, koska siellä on sitte parikymmentä tyyppiä huutelemassa mitä kuuluu”.*

Läheiseen kontaktiin rakentui myös yhden vastaajan liikesuhde. Hän kuvaili suhdettaan kiinalaiseen yhteistyökumppaniinsa seuraavasti:

*”meistä on tullut tosi hyvät ystävät. Hän sanoo aina mua, et mä oon hänen siskonsa.”*

## 5.6 Ongelmat neuvotteluissa ja niiden ratkaiseminen

Haastateltavat kokivat, että kiinalaista kulttuuria on toisinaan vaikea ymmärtää ja tämä aiheuttaa ongelmia neuvotteluissa.

*”Kiinalaista kulttuuria on toisinaan vaikea ymmärtää. Me suomalaiset olemme niin suoraviivaisia.”*

*”Pitää tuntea kiinalainen neuvottelustrategia. Siinä voi mennä metsään niin mies kuin nainen, koska se pitää tietää, mitä ne tavallaan sanoo vaikkei sanokaan.... Vaatii aika lailla diplomatiaa ja tilannetajua, et missä mennään.”*

Haastateltavista suurin osa mainitsi, että kiinalaiset eivät sano asioita, joita he uskovat, että vastapuoli ei halua kuulla. Kiinalaiset sanovat ”yes, yes” kaikki onnistuu, vaikka asia ei näin olisikaan, eli he haluavat kaikin tavoin välttää ristiriitatilanteita. Haastateltavista kaksi totesi, että ongelmia ei ehkä kerrota suoraan, koska pelätään mahdollista kasvojen menettämistä. Yksi haastateltavista sanoi:

*”Jos se ongelma tuodaan esiin, se johtaa siihen, et jonkun täytyy se selvittää ja kiinalaiset eivät mielellään ota vastuuta asioiden selvittämisestä. Jos hommat menee mönkään, syyllinen on löydettävä ja kukaan ei halua olla se syyllinen.”*

Useampi haastateltava koki, että ongelmien ratkaisussa paras keino on kysyä ja kerrata asiaa niin kauan, että yhteisymmärrys löytyy. Kiinalaisissa neuvotteluissa suomalaisyritysten edustajana toimiva henkilö puolestaan koki, että oikeastaan ei muu auta kuin pyrkiä selvittämään ongelman perimmäinen syy ja tilannetaju. Hän myös mainitsi vastavuoroisuusperiaatteen. Itse tulemalla asiassa vastaan myös itse saa jotakin ja lopputuloksena molemmat osapuolet hyötyvät. Yksi haastatelluista mainitsi, että *”yleensä asiat parantuvat, kun yhteistyö on kestänyt pidempään ja molemminpuolinen luottamus on saatu.”*

Toisena selkeänä ongelmana nousi esiin kiinalaisten englanninkielen taito. Yksi haastatelluista mainitsi, että mitä suurempi johtaja on kyseessä, sitä huonompi on englanninkielen taito ja yleensä johtajan sihteeri on se, joka osaa hyvin englantia. Toinen haastatelluista puolestaan oli kokenut, että myös tilanteessa, jossa kiinalainen neuvottelija ei ollut häntä ymmärtänyt, oli vastaus silti ollut ”yes yes”. Haastateltu, jolla oli yli kymmenen vuoden kokemus neuvotteluista kiinalaisten kanssa, totesi, että kiinalaisten huono kielitaito on edelleen yksi suurimmista esteistä tehdä pätevää liiketoimintaa kiinalaisten kanssa.

Haastatelluista kaksi kertoi kielitaitoon liittyvän tapahtuman elävästä elämästä seuraavasti:

*”Ihan alkuaikoina, kun meni sinne ja kun niiden kieli on vähän semmosta, kun sieltä puuttuu näitä konsonantteja ja vokaaleja ja muuta, niin siinä neuvottelussa oli hirveen vaikeaa ymmärtää, et mikä konsonantti korvas suomessa jonkun. esim. joku fifty five oli tyypillinen, et mitä tarkoittaa pipti paiv. Et mikä on pipti paiv. Siis tämmösiä pikku juttuja, et nyt ku ne on oppinu, ni tietää heti, et mitä toinen tarkoittaa.”*

*”Erään kerran olimme alihankkijan neuvotteluhuoneessa. Keskustelimme erään tuotteemme komponentin valmistamisesta. Mukana oli yhteishenkilömme ja tehtaan kolme miesjohtajaa. Olimme jo käyneet pääasiat läpi, mutta keskustelu vain jatkui. Minulle ja kollegalleni ei käännetty keskustelua mitenkään. Keskustelu oli välillä todella kiivasta. Luulimme tietenkin, että he olivat löytäneet jotain ongelmaa tuotteemme valmistuksessa. Kun vihdoinkin uskalsin keskeyttää tiiviin keskustelun, saimme kuulla heidän*

*keskustelleen edellisen päivän jalkapallopelistä. Ehkä miesneuvottelijoille ei olisi tehty niin?”*

Kieliongelman haastateltavista osa oli ratkaissut käyttämällä neuvotteluissa luotettavaa tulkkia. Haastatelluista kuudesta henkilöstä neljä korosti molempien osapuolten muistiinpanojen ja muistioiden tekemisen tärkeyttä vaikka tulkkia olisikin käytetty. Näin varmistutaan, että molemmat osapuolet ovat ymmärtäneet asiat ja niistä ollaan samaa mieltä. Asioista tulee keskustella, kysellä, kerrata ja tarkistaa useampaan otteeseen. Sähköposti ja skype ovat muistiinpanojen ja muistioiden vertailussa sopivat työvälineet.

Haastatelluista kaksi toi esiin laatuongelman. Tekstiilialalla aikoinaan toiminut haastateltu kertoi ongelmasta saada kiinalaiset ymmärtämään suomalainen laatustandardi. Laadun varmistamiseksi haastateltu joutui käymään neuvotteluja Kiinassa useaan otteeseen, ja siltikin toimituksissa tapahtui myöhästymisiä, *”sieltä tuli sutta ja savea”*. Sähköpostihaastatteluun vastannut totesi, että *”laatuongelmat ovat valitettavan yleisiä”*. Hänen kirjoitti, etteivät kiinalaiset mielellään tuo suoraan esiin vaikeuksia toimitusten tai tuotteiden kanssa vaan asia kierrellään.

Kaksi haastatelluista mainitsi laatuongelmien välttämiseksi kiinalaisille tehtaalle tehtävät auditoinnit. Auditointien tekijöiksi oli valittu täysin ulkopuolinen kolmas taho. Tilauksen mentyä tehtaalle auditoija käy tarkastamassa raaka-aineet ennen tuotannon aloittamista. Tuotannon aikana tehdään tarkastus sekä ennen kuin tuotteet lähtevät maasta. Tavaran toimittajien huomattua vastapuolen tiukan linjan on ollut huomattavissa selkeää toiminnan parantumista.

## 5.7 Neuvotteluista opittua

Haastatelluista neljä mainitsi ensimmäisenä oppineensa kärsivällisyyttä, määrätietoisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Hermostumista ei saa näyttää. Yksi haastatelluista totesikin, että *”Se on pitkäjänteistä hommaa, vaaditaan hermoja, tilannetajua. Pitää osata nähdä sinne pinnan alle.”*

Haastateltujen mielestä vastapuolen näkemyksiä tulee arvostaa ja kuunnella. Asiat on ilmaistava selkeästi ja niin, että tulee ymmärretyksi mitä haluaa. Asioiden esittämisessä on huomioitava käyttäytymissäännöt, jotta vastapuoli ei menetä kasvojaan.

Haastatteluista ilmeni, että neuvotteluihin tulee varata riittävästi aikaa, *”yksi neuvottelu ei vie asioita eteenpäin”*, ja on varmistuttava neuvotteluista sovittaessa, että neuvottelee oikeiden henkilöiden kanssa. Neuvotteluista on tehtävä muistiot, *”pitää pyytää mustaa valkosella, pelkkä suullinen sopimus ei riitä”*, jotta voi varmistua asioiden molemminpuolisen ymmärtämisen.

Laadunvarmistuksen mainitsi kaksi haastateltua. Ulkopuolisen firman käyttö laadunvarmistuksessa on suotavaa; *”Sepä siinä just on vaikeeta, mistä sie tiität sit, et sieltä tulee sellasta, ku pitää ja se laatu on semmonen, ku sen pitää olla.”*

## 6 Tulosten analysointi

### 6.1 Yleisiä havaintoja

Ensimmäisenä huomiona haastatteluista voidaan tehdä se, että kasvotusten tehdyt haastattelut tuottivat pidempiä pohdiskelevampia vastauksia kuin lomakehaastattelut. Haastatteluiden aikana tehtiin runsaasti lisäkysymyksiä. Haastattelujen rinnalla pettymystä tuottivat lomakekyselyn tuottamat lyhyet ja ytimekkäät, osin jopa mitäänsanomattomat vastaukset. Uudelleen toteutettuna tutkimus olisi parempi tehdä kokonaan haastattelututkimuksena tai laatia rinnalle yksityiskohtaisempi, valmiita vaihtoehtoja sisältävä ja vähemmän henkilön omaan vapaaseen sanaan pohjaava kyselylomake. Kasvokkaiset haastattelut onnistuivat mielestämme hyvin, sillä haastatellut olivat hyvin innostuneita aiheesta, vastasivat kysymyksiin laveasti ilman, että heitä tarvitsi ”lypsää”, ja valmiiden kysymysten lisäksi syntyi paljon keskustelua.

Tutkimukseen osallistuneilla naisilla oli lähes kaikilla työtehtäväänsä liittyen kokemusta tuotteen hankintaan ja valmistukseen liittyvistä neuvotteluista tehtaan tai myyntiorganisaation edustajien kanssa. Muutamalla oli myös suomalaisten tuotteiden vientiin liittyvää ja muutakin neuvottelukokemusta, mutta nämä kokemukset eivät haastattelun aikana juuri nousseet esiin. Tässä tutkimuksessa neuvottelukokemukset käsittivät pääosin hankintaneuvotteluja.

Haastatellut kertoivat kiinalaisten vieraanvaraisuudesta. Yhteistyökumppaneita kutsuttiin illallisille ja vietin karaokeen, shoppailemaan ja hierontaan. Järjestäessään ohjelmaa kiinalaiset pyrkivät huomioimaan hyvinkin tarkasti vastapuolen mieltymykset ja tällä tavalla varmistamaan positiivisen suhtautumisen ja yhteistyöhön sitoutumisen. Neuvottelujen ulkopuolella suhtautuminen yhteistyökumppaniin oli hyvin tuttavallista ja tuntui jopa tunkeilevalta. Eräs haastateltu koki, että toistuvat kohteliaisuudet ja imartelu olivat liikaa. Tällainen tuttavallisuus liittyy läheisesti guanxin eli eräänlaisen molemmin puoliseen hyötyyn perustuvan ystävyyden luomiseen. Guanxilla haetaan luottamusta ja pyritään sitouttamaan liikekumppania (Luo 2007, 2 teoksessa Rankinen 2008, 85). Kohteliaisuuksilla ja imartelulla kiinalaiset pyrkivät guanxiin ja lähipyrkimyksensä heillä on antaa yhteistyökumppanille kasvot (Hofstede 2010, 110). Kasvot voidaan määritellä henkilön arvoksi tai maineeksi muiden silmissä (Aittoniemi ym. 2000, 48, 262).

Haastatteluista ilmeni, että kiinalaiset käyttävät skypeä ahkerasti liikesuhteiden hoidossa. Yksi haastatelluista totesi, että *”onneks skypeellä pystyy pitämään yhteyttä, et näkee, pääsee katsekontaktiin”*. Tosin toinen haastateltu sanoi karttavansa skypeen kirjautumista runsaiden kontaktinottojen vuoksi.

Haastatellun tuntema ahdistus kiinalaisten harjoittamaan guanxiin perustuu muun muassa kollektiivisen ja yksilöllisen kulttuurien välisiin eroihin. Suomalaiset haluavat pitää työ- ja henkilökohtaiset asiat erillään. Kiinassa puolestaan se ei ole mahdollista. Hofsteden (1992, 100, 109) mukaan yksilöllisessä kulttuurissa tehtävien hoitaminen on suhteita tärkeämpää, kun taas kollektiivisessa kulttuurissa suhteet menevät tehtävien edelle. Lisäksi kollektiivisessa kulttuurissa yhteisöllä on oikeus puuttua yksityiselämään, ja työnantajan ja työntekijän välinen suhde muistuttaa perheyhteyttä. Yksilöllisessä kulttuurissa on tärkeää, että kaikilla on oikeus yksityiselämään. (Hofstede 1992, 100, 109.)

## 6.2 Neuvottelukulttuuri

Vastauksissa yllätti se, kun haastateltuja pyydettiin kertomaan joku neuvotteluissa tapahtunut kommellus tai onnistunut kokemus, nämä eivät muistaneet varsinaisiin neuvotteluihin liittyviä tapahtumia. Lähes kaikki esimerkit olivat neuvottelujen ulkopuolelta. Odotimme, että esimerkkejä nousisi suurten kulttuurierojen ja niistä aiheutuvien väärinkäsitysten vuoksi helposti esiin useita. Ensivaikutelmaksi muodostui, että kiinalaiset

ikään kuin kontrolloisivat käyttäytymistään neuvotteluissa tarkasti eivätkä ”lipsauttele asioita” ja anna tunteiden vaikuttaa. Selityksenä voisi olla, että kiinalaiseen kulttuuriin kuuluu olennaisena osana sopusoinnun säilyttäminen ja suoran välienselvittelyn välttäminen (Hofstede 1992, 100). Toisena selityksenä voisi olla, että haastatellut ovat hyvin tietoisia kiinalaisten halusta välttää ristiriitatilanteita ja haluttomuudesta käsitellä ongelmia. Näin ollen he ovat oppineet noudattamaan ohjetta, jonka mukaan ristiriitatilanteet on käsiteltävä diplomaattisesti ja tulee olla kärsivällinen, hienotunteinen ja varovainen (Pukkila 2002, 32). Haastatellut itse kertoivat oppineensa, että vastapuolta tulee arvostaa ja kuunnella.

Vastaajien mukaan suomalaisiin suhtaudutaan kunnioittavasti ja ystävällisesti. Heitä arvostetaan, kunnioitetaan ja heistä pidetään. Eräs vastaaja epäili, että syynä siihen, että suomalaisista pidetään, on suomalaisten vaatimattomuus, nöyryys ja sinisilmäisyys. Uskomme, että vastaaja on oikeassa sikäli, että vaatimattomuutta ja nöyryyttä arvostetaan Kiinassa. Ne ovat osa konfutselaisista perintöä ja tavoiteltavia hyveitä. Remksen (1997, 60) mukaan konfutselaisuus korostaa ihmisen jaloutta. Aittoniemi, Salminen ja Yliniemi (2000, 263) toteavat, että inhimillisuus on yksi konfutselaisuuden perushyveistä, johon Littleton (1995, 102) jatkaa, että inhimillisuus ”ren” on ihanteellisen ihmissuhteen perustana. Renissä ilmenevät sellaiset hyveet kuten vaatimattomuus, kestävyys, rohkeus ja pidättyvyys. (Littleton 1995, 102.) Nöyryydellä puolestaan on mielestämme läheinen yhteys kuuliaisuuteen, jota konfutselaisuuden mukaan vaaditaan eriarvoisissa suhteissa alempi-arvoiselta henkilöltä. (Lewis 1995, 244). Sinisilmäisyydellä voisi olla yhteys jalouteen, sillä korkeamoraalinen, hyveellisesti ajatteleva ja käyttäytyvä ihminen on todennäköisesti taipuvainen uskomaan ja luottamaan ihmisiin. Toisaalta sinisilmäisyyttä voitaisiin selittää myös Hofsteden (1992, 99-101) teorialla, jonka mukaan yksilöllisessä kulttuurissa, kuten Suomi, vilpittömyys on hyve, joka ilmenee suoruteena ja avoimuutena, ja rikkomukset, johon totuuden peittäminen ja valehtelu kuuluvat, aiheuttavat syyllisyyttä ja itsekunnioituksen menettämistä. Kiinassa harmonian ja kasvojen säilyttämisen takia vastakkaisia mielipiteitä ei yleensä kerrota (Hofstede 1992, 99-101), mutta vastapuolen sinisilmäisyys mielestämme tukee harmonian säilyttämistä, sillä sinisilmäinen henkilö ei yleensä kyseenalaista toisen väittämiä.

Haastattelut osoittivat suhdeverkoston merkityksen liikesuhteiden luonnissa. Haastatellut kertoivat oppineensa neuvotteluista, että on varmistettava neuvottelevansa oikeiden henkilöiden kanssa. Kaikilla haastatelluilla oli ollut joku kiinalainen kolmas osapuoli

auttamassa sopivan yrityksen ja oikean henkilön tavoittamisessa. Nämä kolmannet osapuolet kuvailtiin suhdeverkostoksi, suosittelijaksi, yhteistyökumppaniksi tai yrityksen kiinalaiseksi osto-organisaatioksi. Eräs haastateltu kertoi, että yhteistyökumppaninsa avustuksella hän oli päässyt neuvottelemaan suoraan päättäjien kanssa, mutta jos hän olisi lähtenyt yksin neuvottelemaan, hän olisi joutunut aloittamaan ”juoksupoika-tasolta”. Sama viesti päätösvaltaisen henkilön tavoittamisesta sisältyi toisen haastatellun kommenttiin ”aina pyritään löytämään se, joka oikeasti pystyy niitä päätöksiäkin tekemään.....koska niistä aliportaan henkilöistä ei ole oikeasti mitään hyötyä. Geert Hofstede (1992, 58-59, 61; 2001,107) kirjoittaa, että suuren valtaetäisyyden maille kuten Kiinalle on tyypillistä keskitetty valta- ja päätöksentekorakenne sekä hierarkialtaan korkea organisaatorakenne. Blackman (1997, 88) suosittelee ennen neuvotteluja varmistamaan, että omassa neuvottelutiimissä on riittävän arvovaltaisia henkilöitä, ja tämä tulisi tuoda kiinalaisille esille, jotta nämä myös asettaisivat vastaneuvottelijoiksi henkilöitä, joilla on päätösvaltaa. Suhdeverkostosta Pukkila (2002, 36) kirjoittaa, että se on Kiinassa lähes yhtä tärkeä kuin perhe. Ilman toimivaa suhdeverkostoa mikään ei etene Kiinassa. Suhteita kannattaa luoda moniin suuntiin, jotta on parempi mahdollisuus päästä neuvottelemaan päätösvaltaisten henkilöiden kanssa. (Pukkila 2002, 36.)

Kokemustensa kautta haastatellut olivat oppineet myös, että neuvotteluihin on varattava riittävästi aikaa, kärsivällisyyttä, määrätietoisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Ajankäyttöön kiinalaiset suhtautuvat eri lailla kuin suomalaiset. Taolaisella maailmankatsomuksella, joka korostaa elämän yksinkertaisuutta ja mielenrauhaa (Remes 1997, 59), lienee merkitystä. Kiireettömyys näkyy myös Hofsteden (1992, 251) mukaan kiinalaisten käyttäytymisessä, sillä heillä on sitkeyttä odottaa hitaasti näkyviä tuloksia. Kärsivällisyyttä, määrätietoisuutta ja pitkäjänteisyyttä tarvitaan, sillä liian nopeasti käydyillä neuvotteluilla saatettaisiin rikkoa harmoniaa (Pukkila 2002, 95). Kiinalaisille neuvottelujen kestolla ei ole merkitystä (Blackman 1997, 13).

### 6.3 Naisen asema

Naisnäkökulmaa etsiessä merkillepantavia asioita oli, että haastatellut naiset olivat usein ainoina neuvottelijoina Suomesta, tai suomalaisesta yrityksestä saattoi miesvaltaisen toimialan neuvotteluihin osallistua kaksi naista, mutta ei yhtäkään miestä. Tämä osoittaa mielestämme sen, että kumpikaan osapuoli ei koe ongelmaksi sitä, että neuvottelijana on nainen. Kiinalaisen vastapuolen edustajana naisia oli kuitenkin harvak-

seen. Tulkintamme mukaan tavatut naiset eivät yleensä olleet päätöksentekijöitä, vaan toimivat koordinoivissa ja avustavissa tehtävissä. Hofsteden (2001, 312, 318) mukaan kiinalaisessa kulttuurissa sukupuolten väliset erot koetaan selvinä - mies, jonka ominaisuuksiin kuuluu vastuullisuus, päättäväisyys ja kunnianhimo, on päätöksentekijä ja nainen, jonka ominaisuuksiin kuuluu lempeys ja hoivaaminen, toimii avustavissa tehtävissä. Paremmen kielitaidon omaavina naiset saattoivat toimia myös epävirallisina tulkkeina.

Kiinalaisten naisten asemasta liike-elämässä nousi esiin eriäviäkin mielipiteitä. Eräs vastaaja oli vahvasti sitä mieltä, että naiset ovat vielä Kiinassa alemmissa tehtävissä ”juoksupoika- ja sihteeritasolla”, neuvotteluissa heitä ei ole. Hänen mielestään naisia on kuitenkin tulossa vaativampiinkin tehtäviin, sillä hänen mukaansa monet tämän päivän nuoret naiset käyvät ensin yliopiston Kiinassa, jonka jälkeen he hakevat lisäkoulutusta länsimaissa liike-elämän vaativampia tehtäviä varten, ja palaavat takaisin Kiinan liike-elämään. Yksi haastatelluista painotti, että naisia on paljon liike-elämässä, myyntipuolella heitä on noin puolet ja päättävissä asemissa olevista henkilöistä naisia on 30 %. UNDP:n vuoden 2010 raportin mukaan vuosina 1999–2007 naisten osuus lainlaatioista, vanhemmista virkailijoista ja päälliköistä oli 17 % työvoimasta, ja vuonna 2005 6,3 % hallinnollisista ja päällikkötehtävistä oli naisten hallussa. Mu Hongin mukaan 20 % kiinalaisista yrittäjistä on naisia (Koivula 2010). Inkinen ja Lahtinen (1994, 131) kirjoittavat, että naiset ovat saavuttaneet menestystä talouselämän kouluttajina, konsultteina ja ulkomaankauppaa käyvien yritysten markkinointitehtävissä.

Haastattelujen ja naisen asemaa koskevan kirjoitetun teorian perusteella voisi uskoa, että tulevaisuudessa tasa-arvoistumisen ja korkean kouluttautumisen myötä naisten osuus päättävissä tehtävissä kasvaa. UNDP:n (2010, 215) raportin mukaan naisten aseman paranemista indikoivat hyvin lukutaidon paraneminen ja koulutuksen määrän kasvu. Mu Hong, All China Women’s Federationin varajohtaja kertoi, että naisten asemaan on tehty parannuksia koko 1990-2000 -lukujen ajan, ja lisäksi naisten asemaa ja oikeuksia on parannettu hallituksen tekemillä pitkäaikaisilla poliittisilla linjauksilla (Koivula 2010). Lisäksi Evans (2008, 140) kirjoittaa, että naisten tasa-arvoistumisella on yhteys kasvaneeseen koulutuksen tasoon, suurempaan sosiaaliseen liikkuvuuteen ja korkeampaan sosioekonomiseen asemaan.

Haastatteluista teimme mielenkiintoisen havainnon, että suomalaista naisneuvottelijaa kohdellaan neuvottelutilanteessa samalla lailla, ja jopa paremmin, kuin suomalaista miesneuvottelijaa. Tosin kahden haastatellun mukaan, jos mukana on suomalainen miesneuvottelija, hän saa ensisijaisen huomion, esimerkiksi hänelle kohdistetaan kysymykset. Haastatellut kokivat saaneensa arvostusta ammattitaidon, pätevyyden ja päätösvaltaisen asemansa vuoksi. Hofsteden (1992, 68; 2001, 312, 318) mukaan maskuliinisessa kulttuurissa, kuten Kiina, vallitsevina arvoina ovat menestys ja kehitys, ja suorituksia korostetaan. Ammattitaidon, pätevyyden ja päätösvaltaisuuden koetaan liittyvän olennaisesti toisiinsa, sillä Kiina on myös suuren valtaetäisyyden yhteisö, jossa ajatellaan, että taidot, varallisuus, valta ja asema kuuluvat yhteen. (Hofstede 1992, 68; Hofstede 2001, 312, 318.)

län merkityksen haastatellut kokivat eri tavoin. Vanhemmat naiset kokivat saaneensa arvostusta ikänsä perusteella, kun taas nuoremmat kokivat, ettei iällä ole merkitystä. Perinteisesti iäkkäitä ihmisiä arvostetaan Kiinassa, sillä vallitsevan konfutselaisen ajattelutavan mukaan ikä tuo viisautta, mikä näkyy muun muassa viidessä eriarvoisuuteen perustuvassa suhteessa (Lewis 1995, 244). Toisaalta kiinalaiset ovat valmiita hyväksymään ikärakenteen muutoksen ja sopeuttamaan perinteitä muuttuviin olosuhteisiin (Hofstede 1992, 251).

#### 6.4 Ongelmat ja niiden ratkaiseminen

Haastatteluista nousi esiin yllättävän vähän neuvotteluissa koettuja ongelmia. Vaikuttaisi siltä, että kiinalaisten "yes, yes -kulttuurin" takia ongelmia ei neuvotteluiden aikana juurikaan esiinny, vaan ne tulevat ilmi vasta matkan varrella yhteistyön jatkuessa. Kokeneet haastateltumme ovat kuitenkin oppineet tiedostamaan tämän kiinalaisten tavan toimia, jolla he pyrkivät säilyttämään kasvonsa, ja tietävät, että asioita tulee käydä useampaan kertaan perusteellisesti läpi eli "jankata", "kääntää ja vääntää" sekä selvittää ongelman perimmäistä syytä. Syytä voi yrittää selvittää useammalta eri taholta. Myös vastavuoroisuusperiaatetta oli käytetty keinona ongelmien ratkaisussa, jolloin liikekumppanille haluttiin osoittaa, että tällä on mahdollisuus saada hyötyä siitä, että hän tulee asiassa vastaan. Hofsteden (1992, 100-101) mukaan yhteisölliselle kulttuurille sopusoinnun säilyttäminen on tärkeää ja suoraa välien selvittelyä pyritään välttämään, sillä rikkomuksesta seuraa häpeä ja kasvojen menetys. Virheitä vältetään tekemästä viimeiseen asti (Aittoniemi ym. 200, 48). Kasvojen menetyksen pelossa kiinalaiset vas-

taavat myönteisesti, jolloin he eivät myöskään paljasta omaa tietämättömyyttään (Inkinen ym. 1994, 5).

Haastatteluissa kielitaidon merkitys nousi monessa mielessä tärkeäksi asiaksi. Kiinalaisilla on usein itsellään huono englanninkielen taito, ja ymmärrysongelmia syntyy helposti. Harvalla ulkomaalaisella puolestaan on riittävää kiinankielen taitoa, jolla neuvotteluja voidaan käydä. Tulkkeja tarvitaan vaativissa neuvottelutilanteissa. Useimmiten kuitenkin neuvottelut käydään englanninkielellä, ja kokeneet neuvottelijat pyrkivät välttämään väärinkäsitykset kysymällä monta kertaa samoja asioita, kirjoittamalla ylös muistiinpanoja sekä vahvistamalla neuvottelunkulun muistioon ja sähköpostilla. Kiinan kieltä olisi kuitenkin aktiivisesti Kiinan kauppaa käyvän henkilön hyvä opetella kulttuurin ymmärtämiseksi ja osoittaa näin vastaneuvottelijoille kiinnostuksensa kiinalaiseen kulttuuriin ja kieleen. Kielellä ja kulttuurilla on läheinen yhteys toisiinsa. Ymmärtääkseen vierasta kulttuuria syvällisemmin ulkomaalaisen olisi opittava isäntämaansa kieli. Kieltä osaamaton jää paitsi kulttuurin monista vivahteista. (Hofstede 1992, 304, 306.)

Haastatellut kertoivat ymmärrysongelmia syntyneen myös kulttuurierojen vuoksi. Kiinalainen ja suomalainen kulttuuri poikkeavat toisistaan merkittävästi Hofsteden kulttuurisilla ulottuvuuksilla mitattaessa. Kaikissa kuudessa ulottuvuudessa pistemäärien erot ovat suuret. (Hofstede Center 2012a, Hofstede 2010, 283-284.) Salo-Leen (1996, 132) mukaan kiinalaisen yhteisön perinteet vaikuttavat voimakkaasti tapakulttuuriin. Pietarinen (2000, 92) kirjoittaa, että neuvotteluissa tarvitaan oikeaa asennetta, kiinalaisten neuvottelutapojen opettelemista ja kunnioitusta sekä perehtymistä taustalla oleviin ilmiöihin.

## 7 Johtopäätökset

Tutkimuksemme tavoitteena oli selvittää, miten suomalainen naisliikeneuvottelija kokee kiinalaisen neuvottelukulttuurin ja oman asemansa siinä. Lähestyimme tutkimusongelmaamme seuraavien kysymysten avulla; millainen on neuvottelukulttuuri Kiinassa ja mikä on naisen rooli siinä, miten kiinalaiset suhtautuvat suomalaisiin liikeneuvottelijoihin yleensä ja erityisesti naiseen vastaneuvottelijana, millaisia ongelmia neuvotteluissa esiintyy ja miten ongelmia voidaan estää tai ratkoa.

Kiinan neuvottelukulttuuria olemme käsitelleet luvussa 3. Haastatteluissa aiheesta esiin tulleita asioita on analysoitu luvussa 6.2. Tutkimustietoa siitä, mikä on naisen rooli neuvotteluissa Kiinassa emme löytäneet. Sen sijaan tutkimme yleisemmällä tasolla naisen asemaa Kiinan työelämässä ja haastattelujen avulla selvitimme kiinalaisten suhtautumista suomalaiseen naisliikeneuvotteliijaan ja näiden kokemuksia naisen asemasta neuvotteluissa. Haastattelujen tuloksia suhteessa luvun 2.4 teoriaan naisten aseman muutoksista Kiinan työelämässä olemme analysoineet luvussa 6.3. Neuvotteluissa esiintyviä ongelmia ja niiden ratkaisuja olemme käsitelleet sekä teoriaosuudessa luvussa 3 että haastattelujen analysoinnissa luvussa 6.4.

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuutena mielenkiintoinen ja opettavainen. Aihe oli meille melko tuntematon, emmekä pystyneet hyödyntämään opinnäytetyön teossa omaa kokemusta tai näkemystä. Sen sijaan kiinnostuksemme aiheeseen oli suuri, ja se kantoi työmme loppuun asti. Koimme haastattelut työn mielenkiintoisimmaksi ja antoisimmaksi osaksi, ja jälkikäteen pohdiskeltuna olisi mielestämme kaikki haastattelut pitänyt tehdä kasvokkain, sillä sähköpostitse tehtyjen kyselyjen vastaukset olivat varsin niukkoja. Haastattelut tehtiin lyhyellä aikavälillä perättäisinä päivinä. Parempi ehkä olisi ollut, jos haastattelujen välillä olisi ollut enemmän aikaa, jolloin olisimme ehtineet litteroida edellisen haastattelun ja saaneet siitä uusia ajatuksia seuraavia haastatteluja varten. Prosessin aikana opimme myös, että alkusuunnitteluun olisi pitänyt panostaa enemmän, jotta työstä olisi tullut ehjempi kokonaisuus. Loppuvaiheessa alkoi myös kiire painaa päälle.

Aiheena naisnäkökulman huomioiva tutkimuksemme oli liikeneuvottelu- ja tapakulttuuri-tutkimuksen saralla uusi. Kiinalaista tapa- ja liikeneuvottelukulttuuria on tutkittu paljon, mutta naisen asemaa neuvotteluissa ei ole aiemmin käsitelty.

**Tutkimuksemme tuloksena voimme todeta, että suomalainen naisliikeneuvotteliija kokee tulevansa kohdelluksi asiallisesti ja kunnioittavasti kiinalaisten kanssa käydyissä neuvotteluissa. Suomalaisen neuvottelijan sukupuolella ei ole juurikaan merkitystä, mikäli henkilöllä on hyvä ammattitaito ja pätevyys sekä päätösvaltainen asema neuvotteluissa. Olennaista on myös perehtyneisyys kiinalaiseen kulttuuriin sekä tilannetaju.**

Suosittelimme, että suomalaiset yritykset panostaisivat kiinalaisten kanssa neuvottelevien liikemiesten ja -naisten kouluttamiseen. Mielestämme onnistuneet liikeneuvottelut edellyttävät hyvää maatumemusta sekä kiinalaisen tapa- ja neuvottelukulttuurin tunteamista. Osoittaakseen kiinalaiselle neuvottelukumppanille kiinnostuksensa kiinalaista kulttuuria ja kieltä kohtaan olisi Kiinassa neuvottelevan henkilön hyvä osata hieman kiinan kieltä. Tämä on ele, jota kiinalainen arvostaa kovasti, ja joka saattaa lähentää osapuolia merkittävästi. Varsinaiset neuvottelut on kuitenkin hyvä käydä englanniksi ja tarvittaessa käyttää myös pätevää tulkkiä.

## Lähteet

- Aittoniemi, Anu & Salminen, Kerstin & Yliniemi, Marketta 2000. Bisnesetiketti. Liike-elämän tapa- ja ruokakulttuuri. 2. uudistettu painos. Edita, Helsinki.
- Blackman, Carolyn 1997, Kiinalaiset neuvottelut. Strategiat ja tapausesimerkit. Suom. Heinämäki, Margit. Tietosanoma, Helsinki.
- CIA The World Factbook. Central Intelligence Agency verkkojulkaisu. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>. Päivitetty 16.1.2013. Luettu 27.1.2013.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Vastapaino, Tampere.
- Evans, Harriet 2008. The subject of gender: Daughters and mothers in urban China. Rowman & Littlefield Publishers, Inc, Lanham.
- Gilmartin, Christina & Hershatter, Gail & Rofel, Lisa & White, Tyrene 1994. Engendering China: Women, Culture and the State. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Hakala, Anna 2010. Bisnesetiketti. Tapakulttuuria meillä ja maailmalla. 2. uudistettu painos. Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja D5/10/2010. Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopio.
- Hakala, Anna 2006. Bisnesetiketti. Tapakulttuurin perusteet. Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja B I/2006. Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopio.
- Hall, Edward 1973. The Silent Language. New York. Anchor Press Doubleday.
- Julkaisuun viitattu teoksessa Salo-Lee, Liisa & Malmberg, Raija & Halinoja, Raimo 1996. Me ja muut. Kulttuurien välinen viestintä. Yleisradio Oy. Yle opetuspalvelut, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hofstede, Geert 1992. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. Suom. Liljamo, Ritva. WSOY, Helsinki.
- Hofstede, Geert 2001. Cultures Consequences. Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations. Second edition. Sage Publications, Thousands Oaks.
- Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan & Minkov, Michael 2010. Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. 3. painos. McGraw Hill, USA.
- Hofstede, Geert 2010. Example of the 6<sup>th</sup> dimension. Fragment from interview by Christina Röttgers. HOFSTEDInsight. <http://www.youtube.com/watch?v=PvbkjobD8ao>. Katsottu 13.3.2013.

Hofstede Center 2012a. National culture. China. <http://geert-hofstede.com/china.html>. Luettu. 20.1.2013.

Hofstede Center 2012b. National culture. Finland. <http://geert-hofstede.com/finland.html>. Luettu. 20.1.2013.

Inkinen, Sari & Lahtinen, Jukka 1994. Aasian liiketoimintakulttuurit. KP Paino, Kokkola.

Jakobsson, Linda 1999. Miljoona totuutta. Vuosikymmen Kiinassa. 3. painos. Kirjayhtymä, Helsinki.

Keinonen, Mirja 1991. Suomalainen ensivaikutelma. Kansainvälistyjän pukeutumis- ja tapatieto. FINTRA – julkaisu nro 86. Kyriiri, Helsinki.

Lewis, Richard D. 1995. Kulttuurikolareita. Suom. Salminen, Eila. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

Littleton, C. Scott 1995. Idän uskonnot. Suom. Virrankoski, Hannes. Gummerus, Jyväskylä.

Luo, Y. 2007. Guanxi and Business. Asia-Pacific Business Series - vol. 5 (2<sup>nd</sup> ed.). Singapore: World Scientific Printers.

Mykkänen, Pekka 2004. Kiina rynnistää huipulle. Kustannusosakeyhtiö Nemo, Helsinki.

Peerenboom, Randall 2007. China modernizes. Oxford University Press, Oxford.

Pietarinen, Seppo 2010. Kiinalaiset liiketavat. Talentum, Helsinki.

Pukkila, Jaana 2002. Kulttuurisukellus - kohteena Aasia. FINTRA julkaisu nro 148. Yliopistopaino, Helsinki.

Rankinen, Arja 2008. Kulttuurinen osaaminen Etelä- ja Itä-Kiinassa toimittaessa. Illustraationa eräs tulkinta suomalaisjohtajien Kiina-kokemuksista. Jyväskylän Yliopisto, Jyväskylä.

Remes, Juha 1997. Tunne Aasia. Wsoy, Juva.

Salo-Lee, Liisa & Malmberg, Raija & Halinoja, Raimo 1996. Me ja muut. Kulttuurien välinen viestintä. Yleisradio Oy. Yle opetuspalvelut, Helsinki.

Scovotti, Carol 2012. Introduction of Hofstede's 6<sup>th</sup> Dimension. Videoesitys. <http://www.youtube.com/watch?v=if2A7XZjIG4>. Katsottu 13.3.2013.

United Nations Development Programme (UNDP) 2010. Asia-Pacific Human Development Report. Power, voice and rights: A turning point to gender equality in Asia and the Pacific. Macmillan Publishers India Ltd. , New Delhi. Verkkojulkaisu. <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/HDR/Asia%20and%20Pacific%20HDR/APHumanDevelopmentReport2010-en.pdf>. Luettu 15.1.2013.

## KIINALAINEN NEUVOTTELUKULTTUURI SUOMALAISEN NAISNEUVOTTELIJAN NÄKÖKULMASTA

### TAUSTATIEDOT

1. Nimi
2. Ikä
3. Toimiala
4. Tehtävä
5. Millainen kokemus sinulla on Kiinan kaupasta ja neuvotteluista kiinalaisten kanssa (kuinka paljon neuvotteluja, milloin ja missä)?

### NEUVOTTELUTILANTEET

1. Mikä organisaatio / yritys oli vastaneuvottelijana?  
(Jos neuvottelukumppaneita on ollut useita, mieli muutama tyypillinen tapaus.)
2. Mitä kautta yhteys yritykseen / organisaatioon saatiin?  
(Jos useita, mainitse ainakin kolme.)
3. Kuinka paljon vastaneuvottelijoita oli ja missä tehtävissä he toimivat?  
(kolme eri tapausta)
4. Mikä oli neuvottelun aihe?  
(mainitse kolmen eri neuvottelun aiheet. Jos neuvottelujen aihe oli usein sama, muistele kuinka monta neuvottelua käytiin samasta aiheesta.)
5. Mikä oli sinun roolisi neuvotteluissa?  
(Jos rooli on vaihdellut, muistele kolmea eri kertaa.)
6. Oliko neuvotteluissa mukana muita naisia ja kuinka monta?  
(muistele kolmea viimeisintä neuvotteluasi)
7. Millaisissa rooleissa neuvotteluissa mukana olleet naiset toimivat?
8. Oliko neuvotteluissa mukana tulkkia? Oliko /olisiko se tarpeen?

NEUVOTTELUKOKEMUKSET

1. Miten kiinalaiset suhtautuvat suomalaiseen neuvottelijaan?
2. Miten kiinalaiset suhtautuvat suomalaisnaiseen neuvottelijana?
3. Millaisia tilanteita on syntynyt, joissa naisia kohdellaan eri lailla kuin miehiä?
4. Millaisia ongelmia olet kohdannut neuvotteluissa?
5. Kuinka ongelmatilanteita ratkottiin?
6. Kerro joku neuvotteluissa tapahtunut kimmellus tai onnistunut kokemus  
(myös yhteisen illallisen tms. sellaisen yhteydessä tapahtuva, esim. erilaiseen kulttuuriin liittyvä)
7. Mitä olet oppinut käymistäsi neuvotteluista?