



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Kulttuurierojen vaikutus yrityksen ja sidosryhmien välisessä yhteistyössä patentointialan yrityksessä

---

Saaristo, Anne

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## **Kulttuurierojen vaikutus yrityksen ja sidosryhmien välisessä yhteistyössä patentointialan yrityksessä**

Saaristo, Anne  
Palvelujen tuottamisen ja  
johtamisen ko.  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2012

Saaristo, Anne

**Kulttuurierojen vaikutus yrityksen ja sidosryhmien välisessä yhteistyössä patentointialan yrityksessä**

Vuosi 2012 Sivumäärä 55

---

Kulttuurieroja voidaan luokitella esimerkiksi alueen, uskonnon tai sukupolven mukaan. Maiden välisiä kulttuurieroja voidaan myös vertailla ja havainnollistaa kulttuuriulottuvuuksien avulla. Kulttuurien välisten erojen ymmärtäminen ja niiden huomioon ottaminen toiminnassa ja viestinnässä ovat oleellisia asioita kulttuuriosaamisessa, jota kansainvälistyvässä maailmassa arvostetaan yhä enemmän.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa selvitys toimeksiantajayrityksen työntekijöiden mielipiteistä liittyen siihen, miten yrityksen ja sen ulkomaalaisten sidosryhmien väliset kulttuurierot vaikuttavat työntekijöiden työhön. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli suomalainen patentti-, tavaramerkki- ja mallitoimisto Papula-Nevinpat. Tarkoituksena oli kartoittaa tämänhetkinen tilanne yrityksessä kulttuurierojen vaikutuksen ja kulttuuriosaamisen suhteen. Opinnäytetyössä tutkittiin myös sitä, miten viestiminen ja yhteistyössä toimiminen Venäjän, Japanin ja Yhdysvaltojen kanssa eroavat toisistaan. Nämä kolme maata edustavat erilaisia liiketoimintakulttuureita ja Papula-Nevinpatin ulkomaalaisia asiakas- ja yhteistyötahoja.

Tutkimusaineiston laadullisena keruumenetelmänä käytettiin ryhmäkeskusteluja, joita järjestettiin kolmelle eri työntekijäryhmälle. Länsipatenttiassistentteille, itäpatenttiassistentteille ja patenttiasiamiehille järjestettiin omat ryhmäkeskustelut. Yhteensä keskusteluihin osallistui viisitoista henkilöä. Keskusteluteemat pohjautuivat opinnäytetyön viitekehyksessä esiteltyihin aiheisiin, eli kulttuurieroihin, kulttuuriosaamiseen, liiketoimintakulttuureihin ja kulttuurienväliseen viestintään.

Tutkimuksen tuloksia analysoitaessa kävi ilmi, että kulttuurierot vaikeuttavat välillä assistenttien ja asiamiesten työtä liittyen ulkomailta tulevien viestien tulkintaan ja ymmärtämiseen. Kulttuurierot eivät niinkään vaikuta siihen, miten työntekijät itse viestivät, sillä Papula-Nevinpatilla on periaatteena kohtelias ja muodollinen viestintätyyli. Kulttuuriosaamisen tarpeellisuuteen liittyen keskusteluissa nousi vallitsevaksi mielipiteeksi se, ettei kulttuuriosaamiseen tarvitse erityisemmin painottaa, sillä suurin osa koki, että tarpeellinen kulttuurieroihin liittyvä tarvittava tieto opitaan työn kautta. Yhdysvaltojen, Japanin ja Venäjän liiketoimintakulttuureissa todettiin olevan eroja esimerkiksi viestinnän muodollisuudessa ja suorudessa sekä valtaa pitävien tahojen kunnioituksessa. Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa huomattiin suuren osan työntekijöiden mielipiteistä käyvän yhteen opinnäytetyön viitekehyksessä esiteltyjen näkemysten kanssa. Toimeksiantajayritys voi tehdä tutkimuksen tulosten perusteella päätöksensä siitä, onko yrityksen sisällä tarvetta toimenpiteille esimerkiksi henkilöstön kehittämiseen.

Asiasanat kulttuurierot, kulttuuriulottuvuudet, kulttuuriosaaminen, kulttuurienvälinen viestintä

Saaristo, Anne

**The Impact of Cultural Differences on the Collaboration between a Patent Company and Its Stakeholders**

Year	2012	Pages	55
------	------	-------	----

---

Cultural differences can be classified according to area, religion or generation. Cultural differences between countries can also be compared and illustrated in the format of cultural dimensions. A true understanding of cultural differences and taking them into account in actions and communication are important issues of cultural competence.

The objective of this thesis was to study the opinions of the commissioner company's employees regarding how cultural differences between the company and its foreign stakeholders affect the employees' work. The commissioner company was a Finnish patent, trademark and design agency, Papula-Nevinpat. The purpose was to survey the current status in the agency regarding the impact of cultural differences and cultural competence. The thesis also examined how communicating and cooperation with Russia, Japan and the United States differ from each other. These three countries represent different business cultures and are Papula-Nevinpat's foreign customer and cooperation partners.

The qualitative collecting method of the research material was focus group. Discussions were organized for three different employee groups. Western patent assistants, eastern patent assistants and patent attorneys all had their own discussions. Altogether fifteen employees participated in the focus group discussions. The discussion themes were based on the topics presented in the framework of the thesis. These topics were cultural differences, cultural competence, business cultures and intercultural communication.

The results indicate that cultural differences sometimes complicate the assistants' and attorneys' work on understanding and interpreting the messages coming from foreign countries. Cultural differences do not particularly affect how the employees communicate themselves because Papula-Nevinpat uses a polite and formal communication style. The dominant opinion regarding the importance of cultural competence was that cultural competence does not have to be specially emphasized. The majority of employees felt that the needed knowledge of cultural differences is gained in the work automatically. There were differences between the business cultures of Japan, the United States and Russia regarding for instance the formality and directness of communication and the respect of authorities. While examining the results of the research it was noticed that the majority of the employees are in line with the views presented in the framework. The commissioner can draw conclusions based on the results about whether any actions are needed within the agency regarding developing human resources.

Key words     cultural differences, cultural dimensions, cultural competence, intercultural communication

## Sisällys

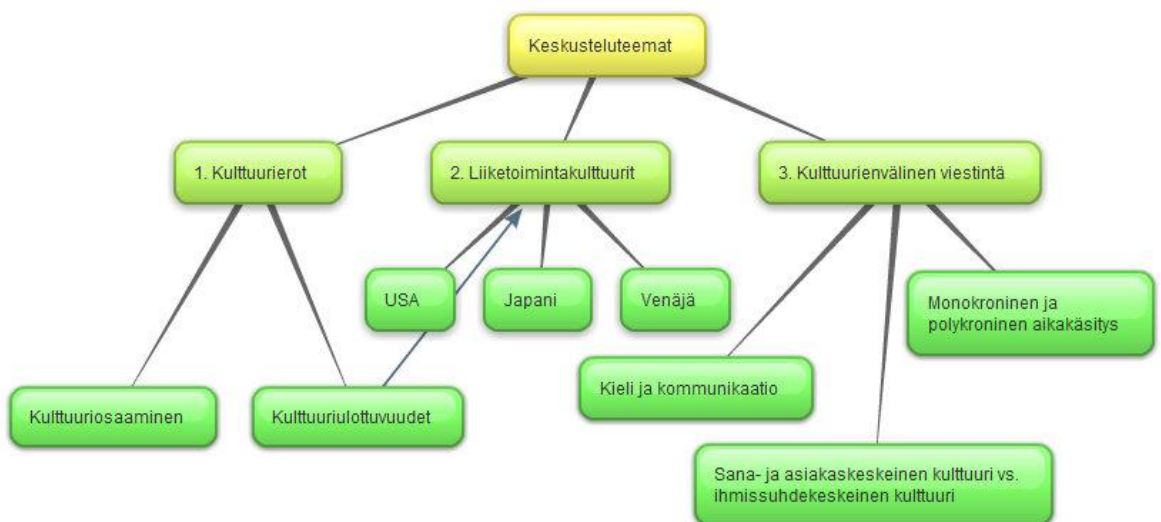
1	Johdanto .....	6
2	Tutkimuksen aihe .....	7
2.1	Toimeksiantajayritys Papula-Nevinpat .....	7
2.2	Tavoite ja tarkoitus .....	8
2.3	Tutkimuskysymys .....	8
3	Kulttuurierot .....	9
3.1	Kulttuuriulottuvuudet .....	11
3.1.1	Valtaetäisyys .....	12
3.1.2	Yksilön ja ryhmän välinen suhde .....	12
3.1.3	Käsitys maskuliinisuudesta ja feminiinisydestä .....	13
3.1.4	Epävarmuuden käsittelytavat .....	14
3.1.5	Lyhyen- ja pitkántähtäimen orientaatio .....	14
3.2	Kulttuuriosaaminen .....	15
4	Kulttuuri liike-elämässä ja viestinnässä .....	17
4.1	Liiketoimintakulttuurit .....	17
4.1.1	Yhdysvallat .....	17
4.1.2	Japani .....	20
4.1.3	Venäjä .....	22
4.1.4	Suomi .....	23
4.2	Kulttuurienvälinen viestintä .....	25
4.2.1	Kieli ja kommunikaatio .....	26
4.2.2	Sana- ja asiakeskeinen kulttuuri ja ihmissuhdekeskeinen kulttuuri ...	27
4.2.3	Monokroninen ja polykroninen aikakäsitys .....	28
5	Tutkimuksen toteutus .....	29
5.1	Tutkimusmenetelmä fokusryhmät .....	29
5.2	Tutkimus-aineiston keruu ja analysointi .....	30
5.3	Keskusteluteemat ja kysymykset .....	31
6	Ryhmäkeskustelujen tulokset .....	33
6.1	Kulttuurierojen vaikutus työhön .....	33
6.2	Kulttuuriosaamisen tarpeellisuus työssä .....	36
6.3	Liiketoimintakulttuurien eroavaisuudet .....	38
6.4	Kulttuurienvälinen viestintä .....	40
6.5	Viestintätyyliä ja aikakäsitykset .....	41
6.6	Validius ja reliaabelius tutkimuksessa .....	43
7	Johtopäätökset .....	44
	Lähteet .....	48
	Kuviot .....	50
	Liitteet .....	51

## 1 Johdanto

Laajasti ymmärrettyä kulttuuri on tietyn ihmisryhmän tapa elää ja käyttäytyä. Kulttuuri opitaan viestinnän välityksellä ja sitä ylläpidetään sekä siihen vaikutetaan viestinnän kautta. Kulttuuritausta heijastuu viestintään ja vaikuttaa viestinnällisiin valintoihimme.

Kulttuuritausta vaikuttaa myös havainnointiimme, eli siihen mitä näemme ja miten sitä tulkitsemme. (Salo-Lee 1996, 6 - 7.) Kulttuurien eroavaisuudet ja kulttuurien erilaisuuteen liittyvä osaaminen ovat ajankohtaisia asioita nykyisessä, yhä enemmän kansainvälistyvässä maailmassa.

Tämän kvalitatiivisen opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa selvitys toimeksiantajayrityksen työntekijöiden mielipiteistä liittyen siihen, miten yrityksen ulkomaalaisten sidosryhmien väliset kulttuurierot vaikuttavat työntekijöiden työhön. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli suomalainen patenti- ja tavaramerkki- ja mallitoimisto Papula-Nevinpat. Opinnäytetyön tekijä sai toimeksiantajalta vapauden toteuttaa tutkimuksen parhaaksi katsomallaan tavalla. Yhteistyössä toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa päätettiin kuitenkin eri liiketoimintakulttuureita edustavat esimerkkimaat ja se, mitkä Papulan henkilöstön jäsenryhmät tutkimukseen kannatti ottaa mukaan. Tutkimusaineiston laadullisena keruumenetelmänä käytettiin ryhmäkeskusteluja, joita järjestettiin kolme eri työntekijäryhmille. Keskusteluteemat määräytyivät viitekehyydessä esiteltyjen aiheiden perusteella. Pääkeskusteluteemat olivat kulttuurierot, liiketoimintakulttuurit ja kulttuurienvälinen viestintä (kuvi 1).



Kuvio 1: Tutkimuksen viitekehyyseen perustuvat keskusteluteemat

Tässä opinnäytetyöraportissa kerrotaan aluksi tutkimuksen toimeksiantajayrityksestä, tavoitteista ja määritellään tarkat tutkimuskysymykset. Raportin viitekehyksessä avataan tutkimuksen aiheeseen kuuluvia käsitteitä. Viimeisissä kolmessa luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta, sen tuloksista ja lopulta johtopäätöksistä.

## 2 Tutkimuksen aihe

Tässä luvussa kerrotaan opinnäytetyötutkimuksen taustasta ja pyrkimyksestä. Ensimmäisenä esitellään opinnäytetyön toimeksiantajayritys, Papula-Nevinpat. Opinnäytetyön tekijä työskenteli yrityksen toimistossa määräaikaisessa työsuhteessa ja sai sitä kautta idean tehdä myös opinnäytetyön yritykselle. Toimeksiantajan esittelyn jälkeen esitellään opinnäytetyötutkimuksen tavoite ja tarkoitus sekä määritellään tutkimuskysymykset.

### 2.1 Toimeksiantajayritys Papula-Nevinpat

Opinnäytetyön toimeksiantaja on helsinkiläinen, kansainvälisesti toimiva patentti-, tavaramerkki ja mallitoimisto Papula-Nevinpat. Papula-Nevinpat perustettiin vuonna 1975 ja se on yksi Suomen suurimmista ja yksi Venäjän tunnetuimmista alan toimistoista. Papula-Nevinpatin pääkonttori sijaitsee Helsingin Ruoholahdessa, mutta yrityksellä on toimistot Lappeenrannan, Tampereen ja Porin lisäksi myös Venäjällä, Valko-Venäjällä, Ukrainassa, Kazakstanissa ja Uzbekistanissa. Papula-Nevinpatin tarjoamiin palveluihin kuuluvat asiakkaiden keksintöjen suojaus ja puolustaminen patenteilla, hyödyllisyyssmalleilla, tavaramerkeillä ja mallioikeudella. (Papula-Nevinpat, 2011.) Tässä tutkimuksessa keskityttiin vain Helsingin toimiston työntekijöihin.

Papula-Nevinpatin toimistossa on neljä osastoa: tavaramerkki-, itäpatentti-, länsipatentti- ja tietoliikenneosastot. Lisäksi toimistoon kuuluvat muun muassa vuosimaksu-, validointi-, taloushallinto- ja it- osastot. Henkilöstö koostuu pitkälti rekisteröidyistä patenttiasiamiehistä, tavaramerkkiasiamiehistä, malliasiamiehistä, patentti- ja tavaramerkkiassistentteista ja teknisten tekstien kielenkääntäjistä sekä toimistoharjoittelijoista. (Papula-Nevinpat, 2011.) Tutkimus rajattiin käsittelemään länsi- ja itäosastoja ja kummankin osaston patenttiasistentteja ja patenttiasiamiehiä. Assistentit ja asiamiehet ovat päivittäin yhteydessä asiakkaisiin ja yhteistyötahoihin ympäri maailman sähköisen ja kirjallisen viestinnän keinoin, joten he muodostivat hyvän tutkittavan otoksen toimiston työntekijöistä. Assistentit avustavat asiamiehiä kirjeenvaihdossa, laskuttamisessa ja asiakirjojen käsittelyssä. Asiamiesten vastuulla ovat patenttihakemusten laadinta ja niiden asiasisältö.

## 2.2 Tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajayrityksen työntekijöiden mielipiteitä ja tuntemuksia siitä, miten eri maiden kulttuurierot vaikuttavat heidän työhönsä ja kuinka tärkeänä he pitävät kulttuuriosaamista heidän ammatissansa. Tavoitteena oli tuottaa mahdollisimman kattava selvitys yrityksen työntekijöiden käsityksistä kulttuurierojen vaikutuksesta ja kulttuuriosaamisen nykytilanteesta. Tämän selvityksen perusteella yrityksen henkilöstön kehittämisen vastuuhenkilöt ja muu johto voivat tehdä omat johtopäätöksensä siitä, tulisiko kyseisiin asioihin kiinnittää enemmän huomiota esimerkiksi perehdytyksessä.

Opinnäytetyö oli tutkimuksellinen opinnäytetyö. Tarkoituksena oli kartoittaa tämänhetkinen tilanne yrityksessä kulttuurierojen vaikutuksen ja kulttuuriosaamisen suhteen. Tutkimuksellisen opinnäytetyöstä tekee se, ettei tavoitteena ole tuottaa mitään erityistä toimintamallia tai ohjeistusta, vaan toimeksiantajayritys koki jo nykytilanteen ja työntekijöiden mielipiteiden ja tuntemusten selvittämisestä olevan paljon hyötyä yritykselle.

## 2.3 Tutkimuskysymys

Tutkimuksen ongelmat tulisi harkita tarkkaan ja muotoilla selkeästi ennen kuin ryhdytään varsinaiseen aineiston keruuseen. Tutkimuksessa pyritään esittämään ongelma mahdollisimman selkeästi ja tarkkarajaisesti. Pääongelman täsmentäminen ja analysointi johtaa siihen, että tutkimukseen saadaan myös osaongelmat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 121 - 122.)

Opinnäytetyössä tutkimuskysymys oli aseteltu seuraavasti:

Pääkysymys:

- Miten kulttuurien väliset erot näkyvät ja vaikuttavat työntekijöiden työhön?

Osakysymykset:

- Tuntevatko työntekijät kulttuuriosaamisen tarpeelliseksi omassa työssään?
- Pitäisikö kulttuurieroihin ja kulttuuriosaamiseen kiinnittää enemmän huomiota esimerkiksi perehdytyksessä tai ylimääräisessä koulutuksessa?
- Miten viestintä ja yhteistyössä toimiminen Venäjän, Japanin ja Yhdysvaltojen kanssa eroavat toisistaan?

Tutkimuksessa selvitettiin toimeksiantajayrityksen työntekijöiden ja yrityksen ulkomaalaisten sidosryhmien välisten kulttuurierojen vaikutusta toimeksiantajayrityksen työntekijöiden työhön. Tutkimuskysymyksen pääkysymyksessä tulee ilmi tutkimuksen kartoituksellinen



näkökulma. Kahden ensimmäisen osaongelman tarkoitus oli selvittää työntekijöiden tuntemuksia enemmän osaamisen kehittämisen kannalta ja kolmas osaongelma vertailee työntekijöiden mielipiteitä yhteistyön sujuvuudesta ja viestinnästä kolmen edellä mainitun maan suhteen. Venäjä oli valittu mukaan siksi, että se on Papulan merkittävin asiakas- ja yhteistyömaa. Japani puolestaan sen takia, että haluttiin saada esimerkkimaa aasialaisesta liiketoimintakulttuurista, joka eroaa paljon länsimaisesta. Yhdysvallat valittiin edustamaan länsimaista liiketoimintakulttuuria.

### 3 Kulttuurierot

Tässä luvussa kerrotaan ensin kulttuurin monista eri merkityksistä ja siitä, mitä erilaisia kulttuurieroja voidaan luokitella. Ensimmäisessä alaosiossa esitellään, miten eri maiden kulttuureja voidaan arvioida ja vertailla kulttuuriulottuvuuksien avulla. Luvun lopussa käsitellään kulttuuriosaamista ja sen merkitystä nykyajan liike-elämässä.

Kulttuurilla voidaan viitata aineelliseen kulttuuriin: erilaisiin esineisiin, rakennuksiin, tekniikkaan, ympäristöihin ja niihin liittyviin symbolisiin merkityksiin. Arkikielessä sana ”kulttuuri” liitetään usein kulttuurituotannon, kuten taiteen, muotoilun ja arkkitehtuurin aikaansaannoksiin, vaikka todellisuudessa kulttuurin näkökulma on todella laaja. (Uusitalo & Joutsenvirta 2009, 20.) Ihmisyhteisöjen ja ihmisen käyttäytymisen suhteen Hofstede (1993, 20) kuvailee kulttuurin käsitettä henkisenä ohjelmointina, sillä se on ainakin osittain yhteistä ihmisille, jotka elävät tai ovat eläneet samassa sosiaalisessa ympäristössä.

Kulttuurin voidaan ajatella koostuvan aineettomista arvoista, normeista, eettisistä periaatteista ja perinteistä. Nämä asiat vaikuttavat ihmisen käyttäytymisen lisäksi siihen mitä arvostetaan, mitä koetaan oikeaksi ja vääräksi, sekä antavat osviittoja siitä, miten ihmisen tulee menetellä. (Uusitalo & Joutsenvirta 2009, 20.) Yhteiskuntatieteilijät ovat keskustelleet siitä, missä kulkee raja ihmisluonnon ja kulttuurin ja toisaalta kulttuurin ja persoonallisuuden välillä (kuvio 2). Ihmisluonto edustaa henkisen ohjelmoinnin yleismaailmallista tasoa. Se on jotain, mikä peritään geeneissä, se on niin sanottu ”käyttöjärjestelmä”, joka määrää ihmisen fyysisen ja psyykkisen toiminnan perustan. Tähän tasoon kuuluu ihmisen kyky tunkea esimerkiksi pelkoa, rakkautta, iloa, surua, havainnoida ympäristöään ja puhua siitä muiden kanssa. Mutta kulttuuri on se, joka säätelee sitä, mitä näillä tunteilla tehdään, eli miten pelkoa, iloa ja havaintoja ilmaistaan. Yksilön persoonallisuus on puolestaan hänen ainutlaatuinen henkilökohtainen ”ohjelmakoostumus”, jota ei kenelläkään muulla ihmisellä ole. Se perustuu osaksi luonteenpiirteisiin, jotka on saatu geeniperimän mukana ja osittain opittuihin piirteisiin. ”Opituilla” tarkoitetaan tässä yhteydessä niitä piirteitä, jotka ovat muovautuneet kollektiivisen ohjelmoinnin, eli kulttuurin, vaikutuksesta ja ainutlaatuisten henkilökohtaisten kokemusten pohjalta. (Hofstede 1993, 21.)



Kuvio 2: Ihmisen henkisen ohjelmoinnin kolme tasoa (Hofstede 1993, 22)

Hofstede (1993, 35) käsittelee kulttuurieroja alueen, uskonnon, sukupuolen, sukupolven ja luokan mukaan. Maiden sisällä vallitsevat erot johtuvat alueellisista, etnisistä, ja uskonnollisista kulttuureista. Etninen ja uskonnollinen ryhmänmuodostus usein ylittää maiden poliittiset rajat ja juuri tällaiset ryhmät muodostavat vähemmistöjä, jotka sijoittuvat kansakunnan valtakulttuurin ja oman perinteisen ryhmäkulttuurin väliin. Yhdysvalloissa, joka on maailman tunnetuin siirtolaisista koostuva kansakunta, on esimerkkejä sekä sulautumisesta muihin vallitseviin kulttuureihin, että ryhmäidentiteetin säilymisestä läpi sukupolvien, esimerkkinä Pennsylvanian osavaltion hollantilaiset. Etninen syrjintä on ongelma monissa maissa ja hidastaa ihmisten sopeutumista.

Uskonnon merkitys ei itsessään ole kulttuurimelessä niin suuri kuin voisi luulla. Eri maiden uskontojen historiaa jäljitettäessä voidaan havaita, että väestön omaksuma uskonto näyttää olevan yhtä paljon aiemmin vallinneiden kulttuurimallien seurausta kuin synnä kulttuurieroihin. Maailman suuret uskonnot ovat kaikki kokeneet jossakin historiansa vaiheessa hajaannuksen, esimerkiksi roomalaiskatoliset, ortodoksiset, protestanttiset ryhmät, ja näissä ristiriidoissa ryhmien välisillä kulttuurieroilla on aina ollut merkittävä rooli. Tämä ei kuitenkaan sulje pois sitä tosiasiaa, että uskonnon vakiintuessa se vahvistaa juuri sitä arvorakennetta, jonka perusteella se on valittu nostamalla arvorakenteet opetuksensa peruskappaleiksi. (Hofstede 1993, 35 - 36.)

Hofsteden (1993, 36) mukaan sukupuolten välisiä eroja ei yleensä kuvata kulttuurin käsittein. Mutta jos lähemme siitä, että jokaisessa yhteiskunnassa naisten kulttuuri poikkeaa miesten kulttuurista, auttaa se meitä ymmärtämään, miksi perinteisiä sukupuolirooleja on niin vaikea muuttaa. Naisia ei haluta perinteisesti miehille kuuluneisiin työtehtäviin. Kysymys ei ole siitä, että he olisivat teknisesti kyvyttömiä, vaan siitä, että heiltä puuttuu näihin tehtäviin tarvittavia symboleja. Naisilla ei ole sankarin imagoa, he eivät osallistu rituaaleihin, eivätkä

heidän arvonsa vastaa miesten kulttuurissa vallitsevia arvoja ja päinvastoin. Vastakkaisten sukupuolen käyttäytymistä koskevat tunteet ovat samaa luokkaa kuin vieraiden kulttuurien kanssa tekemisiin joutuvien ihmisten reaktiot.

Sukupolvien väliset erot sankareissa, rituaaleissa, symboleissa ja arvoissa ovat usein ilmiselviä, ja usein niitä yliarvioidaan. Monet sukupolvien väliset arvo- ja menettelyerot ovat luonnollisia ikään liittyviä asioita ja ne toistuvat samanlaisina seuraavien sukupolvien välisissä suhteissa. Historialliset tapahtumat vaikuttavat kuitenkin joihinkin sukupolviin erityisellä tavalla ja myös tekniikan kehitys voi tuottaa poikkeuksellisia sukupolvien välisiä kulttuurieroja. Tuotteet ja teknologia eivät kuitenkaan vaikuta kaikkiin yhteiskunnan arvoihin ja käytäntöihin. Joissakin suhteissa esimerkiksi nuoret turkkilaiset eroavat vanhoista, aivan kuten amerikkalaisnuoret eroavat vanhoista amerikkalaisista. Nämä erot liittyvät kuitenkin usein pinnalliseen sankareiden, muodin ja symboleiden edustamaan tasoon eivätkä niinkään arvoihin tai perusluonteeseen asenteeseen elämää ja muita ihmisiä kohtaan. Eli turkkilaisnuoret eroavat aivan yhtä paljon amerikkalaisnuorista kuin vanhat turkkilaiset eroavat vanhoista amerikkalaisista. Mitään todisteita nykyisten sukupolvien kulttuurein lähentymisestä ei siis ole olemassa (Hofstede 1993, 36 - 37.)

Yhteiskuntaluokkiin liittyy muu muassa erilaisia koulutusmahdollisuuksia ja ammatteja ja näihin sisältyy erilaisia luokkakulttuureja. Tämä pätee myös maissa, joissa saarnataan luokattomasta yhteiskunnasta. Eri maissa päädytään erilaisiin luokkatyyppeihin ja -määriin eikä kaikkiin maihin pätevää, standardisoitua yhteiskuntaluokan määritelmää ole. Luokkajako on usein kulttuuripohjainen ja siinä on tärkeä merkitys muun muassa sellaisilla symboleilla kuin murre, joidenkin sanojen käyttö tai käyttämättä jättäminen sekä tavat. Esimerkiksi kahden valamiehen yhteenotossa oikeuskäsittelyssä valamiesten ratkaisussa on myös omat luokkapiirteensä. (Hofstede 1993, 36 - 37.) Lähdesmäki huomauttaa artikkelissaan (Helsingin Sanomat 2011), että on tärkeää tiedostaa, ettei mikään kulttuuri ole toista parempi tai huonompi, vaan aidosti erilainen. Tämä erilaisuus voi johtaa joko konfliktiin tai uudenlaiseen ajatteluun ja toimintaan.

### 3.1 Kulttuuriulottuvuudet

Hofstede (1993, 32) on ryhmitellyt kulttuurien eroavaisuuksia neljän ulottuvuuden perusteella, joita ovat valtaetäisyys, yksilön ja ryhmän välinen suhde, käsitys maskuliinisuudesta ja feminiinisuudesta sekä epävarmuuden käsittelytavat. Ulottuvuudella tarkoitetaan sellaista puolta kulttuurista, joka on mitattavissa suhteessa muiden kulttuurien vastaavaan aspektiin ja perustavat ongelma-alueet vastaavat näitä ulottuvuuksia. Myöhemmin Hofstede lisäsi vielä viidennen ulottuvuuden, niin sanotun lyhyen- ja pitkäkätähtäimen orientaation. Ulottuvuuksien havainnollistamisen ja vertailun helpottamiseksi

kulttuuriulottuvuuksia kuvataan indekseinä, joista voidaan tehdä esimerkiksi diagrammeja. Kaikkia kulttuuriulottuvuuksia ei tulla refleктоimaan tutkimuksessa, koska kaikki ulottuvuudet eivät liity suoranaisesti liiketoiminta- ja työkuulttuuriin.

Hofsteden käsitykset kulttuurieroista ja kulttuuriulottuvuuksista ovat peräisin 80 - 90-luvuilta. Hofstedeä voidaan siis kritisoida siitä, etteivät hänen tutkimustensa aikaiset tulokset ja päätelmät enää päde samalla tavalla 2000- ja 2010-luvuilla. Hofsteden ajatusmallissa on arvosteltu sitä, että siinä kulttuurin kaltainen monimutkainen ilmiö on yksinkertaistettu liian pitkälle. Kukaan muu ei ole kuitenkaan tutkinut yhtä laajasti kulttuuria kuin Hofstede. (Nakata 2009, 5 - 13.) Suuressa osassa kulttuurieroja käsittelevässä kirjallisuudessa viitataan Hofsteden teorioihin ja sen takia tässäkin opinnäytetyössä on kulttuurierojen määrittelyssä Hofstede hallitsevana lähdemateriaalina.

### 3.1.1 Valtaetäisyys

Yhteiskunnat eroavat toisistaan tavassa, jolla ne suhtautuvat eriarvoisuuteen. Hofstede kehitti niin sanotun valtaetäisyysindeksin, joka antaa tietoa riippuvuussuhteista jossakin maassa. Maissa, joissa valtaetäisyys on pieni, on esimerkiksi alaisten riippuvuus esimiehestä vähäinen ja niissä suosittiin alaisten kanssa neuvottelevaa johtajaa. Sen sijaan maissa, joissa on suuri valtaetäisyys, alaiset ovat hyvin riippuvaisia esimiehistään ja alaisten ja heidän esimiestensä välinen emotionaalinen etäisyys on suuri. Tällaisessa riippuvuussuhteessa alaiset eivät todennäköisesti lähesty esimiehiään suoraan tai väitä heille vastaan. (Hofstede 1993, 42 - 48.)

Passila (2009, 38 - 39) huomauttaa, ettei mikään maa ole täysin vaille hierarkkisuuden vaikutuksia, jotka johtuvat esimerkiksi fyysisistä ja henkisistä erilaisuuksista, sosiaalisesta asemasta, varallisuudesta, vallasta ja koulutuksesta. Jotkut yhteiskunnat hyväksyvät ja kannustavat eroja antamalla eliitille erioikeuksia esimerkiksi terveydenhuoltoon tai alempiin veroihin liittyen. Toisissa maissa eroja pyritään vähentämään esimerkiksi verottamalla rikkaita kovemmin. Pohjoismaisissa hyvinvointimalleissa on eriarvoisuus yksilöiden välillä pyritty minimoimaan.

### 3.1.2 Yksilön ja ryhmän välinen suhde

Tämän määritelmän kautta Hofstede halusi verrata yksilön asennetta yksilökeskeisyyteen ja ryhmätoimintaan. Individualistiset kulttuurit korostavat yksilöllisyyttä ja tällaisissa kulttuureissa yksilön odotetaan tyydyttävän yksin henkilökohtaiset toiveensa ja tarpeensa. Näissä kulttuureissa arvostetaan yksilön saavutuksia ja oikeuksia. (Passila 2009, 41.) Nämä yhteiskunnat, joissa yksilön etu ohittaa ryhmän edun, ovat maailmassa vähemmistönä.

Terveen yksilön ei tällaisessa yhteiskunnassa oleteta olevan riippuvainen mistään ryhmästä. Yksilöllisyyttä mitattaessa on käynyt ilmi, että lähes kaikissa niin sanotuissa rikkaissa maissa on paljon enemmän yksilöllisyyteen perustuvia yhteiskuntia kuin köyhissä maissa. (Hofstede 1993, 76 - 82.)

Kollektiivisissa kulttuureissa puolestaan vallitsee vastakkaiset olosuhteet. Ryhmän intressit ylittävät yksilön intressit ja yksilön identiteetti pohjautuu sen ryhmän identiteettiin, johon henkilö kuuluu, eli esimerkiksi perheeseen, kouluun tai työryhmään. Näissä kulttuureissa lojaalisuus ja sitoutuminen ryhmään ovat tärkeitä asioita. (Passila 2009, 42.) Maat, joissa valtaetäisyys on suuri, ovat usein myös kollektiivisia yhteiskuntia, esimerkkinä Aasian maat. (Lahtinen & Isoviita 2011.)

### 3.1.3 Käsitys maskuliinisuudesta ja feminiinisyydestä

Miesten ja naisten väliset ehdottomat ja tilastolliset biologiset erot ovat samat kautta maailman, esimerkiksi miehet ovat keskimäärin pidempiä ja vahvempia, kun taas naisilla on keskimäärin enemmän sorminäppäryyttä. Heidän sosiaaliset roolinsa sen sijaan määräytyvät vain osittain biologisten rajoitteiden pohjalta ja se minkälainen käyttäytyminen kummallekin sukupuolelle kuuluu, vaihtelee yhteiskunnasta toiseen. (Hofstede 1993, 118 - 119.)

Kansallisuuden tapaan sukupuolikin on tahdosta riippumaton ominaisuus, joten siksi sekä kansallisuuden että sukupuolen vaikutus henkiseen ohjelmointiimme on pitkälti tiedostamaton. Miehet hallitsevat lähes kaikkien yhteiskuntien poliittista ja yhteiskunnallista elämää ja työpaikkoja, joten politiikan, yhteisöjen ja työpaikkojen muodostamat osakulttuurit ovat suhteellisen maskuliinisia. Ammatinvalinnassa erottelevaksi tekijäksi on osoittautunut opettajan sukupuoli. Maskuliinisissa yhteiskunnissa naiset opettavat pääasiassa nuorempia lapsia ja miehet opettavat yliopistoissa. Feminiinisissä yhteiskunnissa roolit ovat sekoittuneet enemmän ja miehet opettavat myös nuorempia lapsia. Myös suhtautuminen työelämässä eteen tuleviin konflikteihin eroaa maskuliinisessa ja feminiinisessä kulttuurissa. Maskuliinisissa kulttuureissa, esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa, konfliktit selvitetään tappeluilla, joissa niin sanotusti ”paras mies voittakoon”. Feminiinisissä kulttuureissa ristiriidat pyritään mieluummin sovittelemaan kompromissien ja neuvotteluiden kautta. Yhteiskunnallisella tasolla maskuliiniset kulttuurit pyrkivät suorituksia korostavaan yhteiskuntaan ja feminiiniset puolestaan tasa-arvoiseen hyvinvointiyhteiskuntaan. (Hofstede 1993, 125 - 141.) Feministisimmissä kulttuureissa roolijaot eivät siis ole niin suuria, vaan naisten ja miesten pääsy samoihin tehtäviin on yhtäläisempi. Sukupuolesta riippumatta perheissä paremmin ansaitseva voi olla töissä, kun taas toinen on kotona. Näissä kulttuureissa yritykset eivät sekaannu työntekijöidensä vapaa-aikaan ja tuloksia mitataan enemmän

sosiaalisten suhteiden perusteella kuin asemaan ja varallisuuteen perustuen. (Passila 2009, 42.)

#### 3.1.4 Epävarmuuden käsittelytavat

Epävarmuuden erilaiset käsittelytavat kuuluvat erottamattomana osana kaikkiin ihmisyhteisöihin kaikissa maissa, sillä jokainen ihminen joutuu kohtaamaan sen tosiasian, ettei tiedä huomista ja tulevaisuus on epävarma. Suuri epävarmuus aiheuttaa ahdistusta ja jokainen ihmisen muodostama yhteisö on kehittänyt keinoja tällaisen ahdistuksen lieventämiseen. Nämä keinot löytyvät tekniikan, lainsäädännön ja uskonnon alueilta. Tekniikka ja sen kehitys auttaa ihmisiä välttämään luonnon tuottamaa epävarmuutta ja lait ja muut määräykset puolestaan auttavat estämään muiden ihmisten käyttäytymisen synnyttämää epävarmuutta. Uskonnon avulla liitytään yliluonnollisiin voimiin, joiden oletetaan määräävän ihmisen tulevaisuuden ja auttaa näin hyväksymään epävarmuudet. (Hofstede 1993, 160.)

Oleellista epävarmuudessa on se, että se on subjektiivinen kokemus, tunne. Epävarmuuden tuntemukset eivät kuitenkaan ole vain henkilökohtaisia, vaan ne voivat olla yhteisiä muiden yhteiskunnan jäsenten kanssa. Epävarmuuden tunteet ovat hankittuja ja opittuja ja näin ollen nämä tunteet ja niiden käsittely kuuluvat yhteiskunnan kulttuuriperimään. Epävarmuuden tuntemukset ja käsittelytavat siirtyvät ja vahvistuvat yhteiskunnan instituutioissa, kuten perheissä, kouluissa ja valtioissa ja jonkin tietyn yhteiskunnan jäsenten kollektiiviset arvot heijastavat näitä epävarmuuden tuntemuksia. Nämä ei-järkiperäiset tunteet johtavat yhteiskunnassa käyttäytymismalleihin, jotka saattavat muiden yhteiskuntien jäsenten mielestä tuntua käsittämättömiltä. (Hofstede 1993, 160 - 161.)

Kulttuureissa, joissa tulevaisuuksien epävarmuuksien välttämistarve on suuri, käyttävät kansalaiset enemmän energiaa tulevaisuutensa turvaamiseen eivätkä ole halukkaita ottamaan riskejä. Yksilöt näissä kulttuureissa eivät ole kovin kiinnostuneita yrittäjyydestä ja työpaikan turvaaminen ja tarkat eläkesuunnitelmat ovat yksilötasolla tärkeitä. Sen sijaan kulttuureissa, joissa tarve välttää tulevaisuuden epävarmuutta on pienempi, on havaittu ilmenevän vähemmän työperäistä stressiä ja enemmän halukkuutta ottaa riskejä. Myös muutosvastarinta on vähäisempää. (Passila 2009, 40.)

#### 3.1.5 Lyhyen- ja pitkäntähtäimen orientaatio

Lyhyen- ja pitkäntähtäimen orientaatio -indeksi kehitettiin vasta 1987, kun tutkijat löysivät Hofsteden teoriaan sopivan mittausmenetelmän. (Passila 2009, 43.) Pitkäntähtäimen orientaatiolla Hofstede (2010, 239) tarkoittaa sellaisten hyveiden vaalimista, jotka tähtäävät palkitsemiseen tulevaisuudessa, erityisesti pitkäjänteisyyttä ja säästäväisyyttä. Sen

vastakohta, lyhyentähtäimen orientaatio, puolestaan tarkoittaa nykyisyyteen ja menneisyyteen suuntautuvien hyveiden vaalimista. Näihin hyveisiin kuuluvat esimerkiksi perinteiden vaaliminen, ”kasvojen” säilyttäminen ja sosiaalisten velvollisuuksien täyttäminen.

Liiketoimintakulttuurin näkökulmasta ajatellen pitkäntähtäimen orientaatio tukee yritteliäisyyttä. Pitkäjänteisyys tai sinnikkyys tavoitteiden saavuttamisen suhteen on tärkeä etu aloittelevalle yrittäjälle. (Hofstede ym., 243.) Eräässä tutkimuksessa pyydettiin kuuttakymmentä aasialaisia ja yhdysvaltalaisia yritysjohtajaa asettamaan seitsemäntoista työelämän tärkeintä arvoa. Aasialaisten valitsema seitsemän tärkeintä arvoa olivat kova työ, oppimisen kunnioittaminen, rehellisyys, avoimuus uusille ideoille, luotettavuus, itsekuri ja riippumattomuus. Yhdysvaltaiset yritysjohtajat puolestaan valitsivat ilmaisunvapauden, henkilökohtaisen vapauden, riippumattomuuden, henkilökohtaiset oikeudet, kovan työn, henkilökohtaiset saavutukset ja itsenäisen ajattelun. Tutkimus vahvisti erot pitkäntähtäimen orientaatiossa. Näitä eroja olivat kova työ, oppiminen, avoimuus, luotettavuus, itsekuri, ja myös eroavaisuudet yksilön ja ryhmän välisessä suhteessa, eli vapaudet, oikeudet, itsenäinen ajattelu, itäisen Aasian ja Yhdysvaltojen välillä. (Hofstede 2010, 244.)

Aasialaisille, pitkäntähtäimen orientaation yrityksille on tyypillistä investoida vahvaan markkina-asemaan välittömien tulosten kustannuksella. Tällöin johtajat saavat tarpeeksi aikaa ja voimavaroja antaa oman panoksensa. Kulttuureissa, jotka ovat lyhyentähtäimen orientoituneita, keskitytään lähinnä vain viime kuukauden, neljänneksen tai vuoden tuloksiin. Lyhytnäköisten päätösten hinta on selkeä; johtajat ja vastuhenkilöt joko palkitaan tai heitä rangaistaan sen hetken tulosten perusteella, vaikka nykyhetken tila on nykyisten vastuhenkilöiden edeltäjien vuosia aiemmin tekemien päätösten lopputulos. (Hofstede ym. 2010, 245.)

### 3.2 Kulttuuriosaaminen

Yrity maailmassa arvostetaan yhä enemmän kulttuuriosaamista. Aikamme keskeinen suuntaus on se, että ihmisten elämäntavat erilaistuvat ja kulutustottumukset yksilöityvät ja näiden muutosten ymmärtämistä arvostetaan yhä enemmän. (Wilenius 2004, 56.) Uusitalo ja Joutsenvirta (2009, 20) puolestaan määrittelevät kulttuurin toimintana, joka sisältää tavan hoitaa yhteisiä asioita, määritellä rajoja julkisen ja yksityisen välillä, sekä myös poliittiseen kulttuuriin viittaavia asioita. Kulttuuriosaamisella tarkoitetaan kykyä tiedostaa kaikki edellä mainitut näkökulmat ja soveltaa sekä huomioida ne omassa liiketoiminnassa tai muussa tavoitteellisessa toiminnassa.

Vieraiden kielten ja kulttuurien hallinta on yhä tärkeämpää kansainvälistyvässä liike-elämässä. Viestinnän luonne muuttuu väistämättä yrityksen laajentuessa esimerkiksi Suomesta ulkomaille. Kieli- ja kulttuurierot tuovat mukanaan haasteita jo kansainvälistymisen

alkuvaiheessa, vaikka englanninkielisistä maista kotoisin olevat yritykset pystyvät välttämään kielieroista johtuvia kansainvälistymishaasteita usein pitkääkin toimimalla vain englantia puhuvilla markkinoilla. (Uusitalo & Joutsenvirta 2009, 151.)

Yhtenä keskeisenä motiivina lisätä kulttuuriosaamista ja uudenlaista kulttuurista lukutaitoa onkin yritysten toimintaympäristöjen muuttuminen ja sen yrityksille asettamat uudet haasteet. Suomalaisissa yrityksissä kulttuurin ja kulttuuriosaamisen merkityksen tiedostaminen on monilta osin vasta aluillaan, vaikkakin selvässä kasvussa. Kansainvälisellä tasolla kulttuurin ymmärtämisen roolista puhutaan ja kirjoitetaan paljon ja kulttuuriosaamisen merkitykselle annetaan suuri arvo. Monimutkaistuneiden toimintaympäristöjen on katsottu vaativan kaikilta organisaation toimijoilta eräänlaista globaalia kompetenssia ja monitaituruutta. Näihin ydintaitoihin kuuluu sekä kyky tulkita ja ymmärtää kulttuurisia piirteitä tai eroavaisuuksia, että kyky toimia viisaasti kulttuurisesti erilaisissa tilanteissa. Tämä edellyttäisi myös johtajalta oman käyttäytymisensä kulttuurisidonnaisuuden ja käyttäytymisen vaikutusten tiedostamista. (Wilenius 2004, 182 - 183.)

Kulttuuriosaamisen tasoa ei juurikaan selvitetä monikansallisissa yrityksissä. Yrityksen henkilöstöammattilaisilla tai esimiehillä ei useinkaan ole käytössä ajan tasalla olevaa tietoa henkilöstön kielitaidosta tai vieraiden kulttuurien hallinnasta. Vaikka liike-elämä edellyttää usein monipuolisia viestinnällisiä, kielellisiä ja kulttuurisia valmiuksia, niitä ei silti painoteta rekrytointitilanteessa yhtä paljon kuin esimerkiksi teknistä osaamista tai johtamiskokemusta. (Uusitalo & Joutsenvirta 2009, 151.) Silti kansainvälisissä yrityksissä tasapainottelu erilaisten paikallisten toimintatapojen kanssa luovat kulttuurisesti haastavia tilanteita. Yritysten kansainvälistyessä yhä enemmän työntekijät tulevat kasvavassa määrin useista eri kulttuureista. Tämä edellyttää yritysten johtajilta entistä suurempia valmiuksia sietää erilaisuutta ja herkkyyttä kulttuurisille painotuksille. Myös viestinnällisten kykyjen tärkeys korostuu. Olennainen kulttuuriosaamisen haaste kansainvälisissä yrityksissä ei välttämättä kuitenkaan ole erilaiset etniset ja kulttuuriset taustat, vaan se, kuinka erikoistuneet ammattilaiset saadaan ymmärtämään toistensa osaamista ja kuinka pystytään luomaan joustavuutta ja erilaisuutta kannustava kulttuuri. (Wilenius 2004, 183.)

Yrityksen osaamisen kehittäminen on mahdollista vain silloin, kun tiedetään mitä tavoitellaan ja mikä on osaamisen nykyinen tila. Osaamis- tai kompetenssikartoitusten avulla selvitetään, millaista osaamista yksiköissä ja yksilöillä on ja miten osaamista tulisi kehittää tavoitteiden saavuttamiseksi. Samalla kun organisaation johtajat ja muut vastuuhenkilöt määrittelevät tulevien vuosien tavoitteita, määritellään myös se, minkälaista osaamista näiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää. (Viitala & Jylhä 2006, 289.)

Monissa yrityksissä osaamiskartoitukset tehdään sitä tukevan tietokone- tai muun järjestelmän avulla siten, että niihin liittyy osaamisten erittelyn lisäksi myös systemaattinen



arviointi. Näin osaamisten arviointitiedot voidaan koota yhteen ja saadaan pohjaa osaamisen kehittämistoimenpiteiden suunnittelulle. Tärkeintä olisi se, että esimiehet tutkisivat yhdessä alaistensa kanssa yksikkönsä tulevaisuuden tavoitteiden vaatimaa osaamista ja laatisivat kartoitusten tietojen avulla kehittämissuunnitelmia. Tällaiset suunnitelmat auttavat sekä ryhmää että jokaista yksilöä keskittämään voimavaroja tehokkaammin juuri niihin osaamisiin, jotka ovat tavoitteiden kannalta tärkeimpiä. Jäsennys tuottaa ryhmälle ja yksilöille parempaa erottelukykyä oman osaamisen ja vahvuuksien sekä kehittämistarpeiden tunnistamiseen. Lisäksi jäsenyykset tarjoavat lähtökohdan kehittämissuunnitelmien laadinnalle ja kaikelle kehittämiselle. (Viitala & Jylhä 2006, 289 - 290.)

#### 4 Kulttuuri liike-elämässä ja viestinnässä

Tässä osiossa käsitellään sitä, millainen vaikutus kulttuurilla ja kulttuurieroilla on liike-elämässä. Aihetta katsotaan aluksi kansainvälisen liiketoiminnan kannalta ja tutustutaan Venäjän, Japanin, Yhdysvaltojen ja toimeksiantajayrityksen kotimaan, eli Suomen, liiketoimintakulttuureihin. Edellisessä luvussa käsiteltiin Hofsteden kehittämiä kulttuuriulottuvuuksia, joita voidaan kuvata myös indekseinä. Tässä luvussa Venäjän, Japanin, Yhdysvaltojen ja Suomen liiketoimintakulttuureita käsitellään ja vertaillaan kulttuuriulottuvuusindeksidiagrammien avulla. Luvussa tarkastellaan myös kulttuurienväliseen viestintään liittyviä ominaisuuksia, kuten kommunikaatiota ja erilaisia aikakäsityksiä.

##### 4.1 Liiketoimintakulttuurit

Erilaisten liiketoimintakulttuurien suhteen käsite-erojen ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää. Ongelmia voi syntyä esimerkiksi erilaisesta aikakäsityksestä, suhtautumisesta lakeihin sekä byrokratiasta. Eri maissa saatetaan suhtautua eri tavalla myös sopimuksen tulkintaan ja täytäntöönpanoon. On kuitenkin huomioitava, että ongelmia aiheuttavat myös ei-kulttuuriset tekijät kuten liikekumppanien persoonallisuus, organisaatio ja ryhmäidentiteetti. Liikesuhteiden ylläpitämiseksi neuvotteluilla on erittäin keskeinen rooli. Liikeviestinnän peruseriaatteet ovat kohteliaisuus, tahdikkuus, luonnollisuus, etiketin noudattaminen ja oikeudenmukaisuus. Merkittävimmät kulttuuritekijät kansainvälisissä neuvotteluissa ovat muun muassa arvot, eli käsitykset oikeasta ja väärästä. Tärkeitä asioita ovat myös viestintätyyli, eli onko viestintä avointa vai suoraa sekä päätöksenteko, eli käsitys siitä, kuka tekee päätökset. (Buuri & Ratschinsky 2000, 55 - 57.)

###### 4.1.1 Yhdysvallat

Yhdysvaltalaisien kanssa työskentelyn ja sujuvuuden edesauttamiseksi on hyvä tietää, että amerikkalaiset pitävät tärkeänä tulosten aikaansaamista nopeasti sekä joustavuuden

osoittamista. Yhdysvaltalaiset odottavat tuloksia sillä heidän mielestään kaikki ongelmat ovat ratkaistavissa ja kaikki tavoitteet saavutettavissa. Amerikkalaiset pitävät nopeasta toiminnasta. He haluavat nähdä, että projektiin ollaan sitoutuneita ja sille annetaan parhaansa. Yleisin asia mistä amerikkalaiset valittavat ulkomaalaisten kanssa työskentelystä on työn tulosten näkymisen hitaus. (Frazier & Haigh 2004, 158.)

Jotta ei näyttäisi ”laiskalta” amerikkalaisten silmissä, on esimerkiksi hyvä pysyä säännöllisessä yhteydessä amerikkalaiseen liikekumppaniin. Amerikkalaiset pitävät siitä, että heitä informoidaan työn etenemisestä. Näin ollen jos työhön tai projektiin tulee esimerkiksi viivästyksiä, he pystyvät ymmärtämään ne kunhan heitä on informoitu faktoista, jotka johtivat viivästykseen. Amerikkalaisille on myös hyvä lähettää jo alustavia ja ennenaikaisia tuloksia koko ajan projektin edetessä. Ei tarvitse odottaa kaikkien tulosten, esimerkiksi myynnin, saapumista ja tavoitteiden saavuttamista, vaan asioista kannattaa raportoida sitä mukaa kun ne tapahtuvat ja tietoa tulee lisää. Amerikkalaiset kyllä yleensä kertovat, jos heille lähetetään liikaa materiaalia tai muuta sellaista asiaa, josta he eivät välitä tietää. (Frazier & Haigh 2004, 158 - 159.)

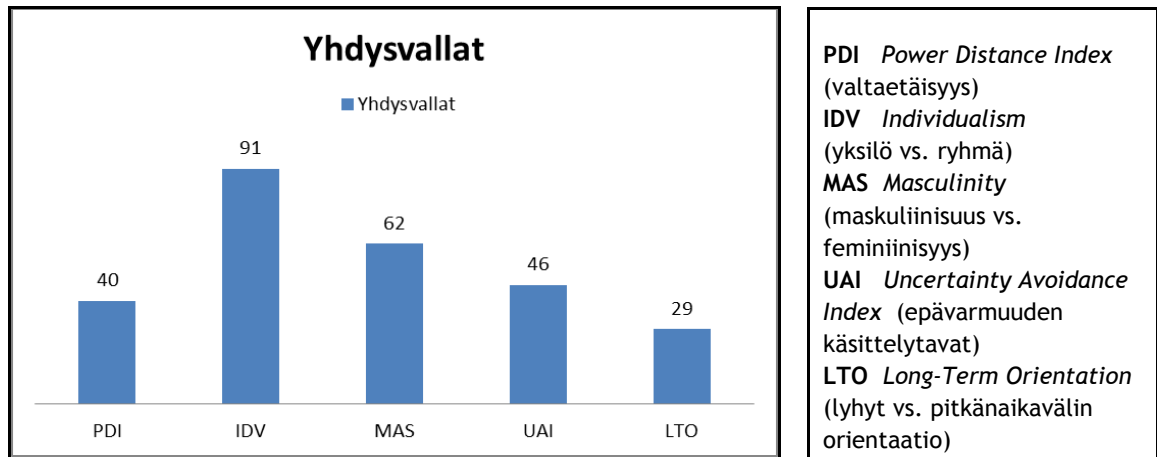
Yhdysvaltalaisen liiketoimintakulttuurin suhteen on myös hyvä ymmärtää heidän asenteensa virheiden tekemistä kohtaan. Virheiden tekemistä siedetään ja sitä jopa oletetaan tiettyyn rajaan asti, mutta virheet hyväksytään vain jos niiden tekijä on kertonut niistä avoimesti. Virheen tekijällä tulisi myös olla harkittu suunnitelma virheen korjaamista varten. Jos yrittää piilotella virheitään, menettää amerikkalaisten liike-elämän edustajien luottamuksen. (Frazier & Haigh 2004, 159.)

Amerikkalaiset odottavat ulkomaalaisten olevan joustavia ongelmanratkaisun suhteen. Jos jokin tietty toimintamalli ei tuota toivottuja tuloksia, amerikkalaiset usein haluavat, että keksitään uusi toimintamalli ja noudatetaan sitä. Tällaisen kärsimättömyyden selkeä haittapuoli on se, että pitkän aikavälin suunnitelmien teko ja niissä pitäytyminen vaikeutuu. On kuitenkin mahdollista vakuuttaa amerikkalaiset jatkamaan alkuperäisen suunnitelman mukaan vaikka lyhyen aikavälin tulokset olisivatkin olleet pettymys. Täytyy vain tehdä selkeä esitys niistä syistä, jotka tukevat alkuperäisessä suunnitelmassa tai toimintamallissa pysymisestä. Tulisi kuitenkin valmistautua amerikkalaisten vastustukseen ja vaikeisiin kysymyksiin vastaamiseen, vaikkei niitä kuulu ottaa henkilökohtaisesti. Amerikkalaiset ovat hyvin vaikuttuneita henkilöistä, jotka osaavat esitellä ja puolustaa ideaa selkeästi kovankin kritiikin alla. On tärkeää pysyä rauhallisena, vastata kysymyksiin suoraan ja yksinkertaisesti sekä ennen kaikkea tulee pysyä kohteliaana, vaikka muut käyttäytyisivät töykeästi. (Frazier & Haigh 2004, 159 - 160.)

Yhdysvaltalaisista kulttuuria voi havainnollistaa myös jo aiemmassa luvussa mainitun Hofsteden kulttuuriulottuvuuksien kautta (kuvio 3). Diagrammi kuvaa Yhdysvalloissa vallitsevia kulttuurikäsitteitä viiden kulttuuriulottuvuuden avulla. Kuvasta voi esimerkiksi nähdä, että Yhdysvaltojen valtaetäisyysindeksi on alhainen verrattuna maailman keskiarvoon (55). Tämä kertoo tasa-arvoisuudesta eri yhteiskuntaluokkien välillä, sekä myös vuorovaikutteisesta yhteistyöstä eri valtasojen välillä. Tämä luo tasaisempaa kulttuurista ympäristöä. (Geert Hofstede Cultural Dimensions, 2009.)

Individualismin indeksi on Yhdysvalloissa korkea, mikä viittaa yksilöllisyyden arvostamiseen ja siihen, että siteet muihin ihmisiin ovat suhteellisen irtonaisia. Ihmiset ovat riippumattomampia ja pitävät huolta lähinnä vain itsestään ja läheisistä perheenjäsenistä. Maskuliinisuutta mittaava indeksi on myös korkea Yhdysvalloissa. Maailman keskiarvon ollessa 50, Yhdysvaltojen indeksi on 62. Korkea maskuliinisuusindeksi kertoo suuremmista sukupuolten välisistä eroista. Miehet siis hallitsevat suurta osaa yhteiskunnasta ja valtarakenteista. Tällainen tilanne tekee naisväestöstä määrätietoisempia ja kilpailuhenkisiä, koska he muuntautuvat vastaamaan enemmän miehistä roolimallia. (Geert Hofstede Cultural Dimensions, 2009.)

Epävarmuuden käsittelytapoja kuvaava indeksi on Yhdysvalloissa maailman keskiarvoa matalampi. Tämä viittaa yhteiskuntaan, jossa ei ole paljoa sääntöjä ja joka ei yritä kontrolloida kaikkia päätöksiä ja tuloksia. Tällaisessa yhteiskunnassa siedetään myös hyvin erilaisia ideoita, ajattelutapoja ja uskomuksia. Viides indeksi mittaa maan pitkäntähtäimen orientaatiota. Yhdysvaltojen indeksi on 29, maailman keskiarvon ollessa 45, joten yhdysvaltalaisista yhteiskuntaa voisi kuvata lyhyentähtäimen orientaation maaksi. Yhdysvalloissa pidetään siis tärkeänä velvollisuuksien täyttämistä ja arvostetaan perinteitä. (Geert Hofstede Cultural Dimensions, 2009.)



Kuvio 3: Yhdysvaltojen kulttuuriulottuvuusindeksit (Geert Hofstede Cultural Dimensions, 2009)

#### 4.1.2 Japani

Japani on perinteisen japanilaisen ja länsimaisen kulttuurin kohtauspaikka ja on kollektiivinen yhteiskunta. Japanilaiset liikemiehet pukeutuvat ja käyttäytyvät kuin länsimaiset kollegansa, mutta heidän ajatusmaailmansa on hyvin erilainen. Japanissa etikettisäännöt ja hyvä käytös ovat ehdottoman tärkeitä. Esimerkiksi ylemmydentuntoinen asenne japanilaisia kohtaan on niin suuri loukkaus, ettei ylimielisesti käyttäytyvä etene liikeneuvotteluissa ja hänestä viestitään erittäin tehokkaasti ja nopeasti suhdeverkostoissa eteenpäin. Japanilaiset vaativat kärsivällisyyttä, kun heidän kanssaan käy liikeneuvotteluita. (Inkinen & Lahtinen 1994, 99.)

Japanilaisten kanssa asioitaessa on hyvän tavan mukaista noudattaa täsmällisyyttä ja nopeutta kirjeenvaihdossa. Kohteliaisuus on myös tärkeimpiä japanilaisia hyveitä. Japanilaiset välttelevät suoraa kielteisen vastauksen antamista ja kysymyksiin vastataan aina myöntävästi. Sen sijaan kysymyksen muotoilulla voidaan vaikuttaa haluttujen vastausten saamiseen. Japanilaisen neuvottelijan mielestä olisi myös erittäin huonoa käytöstä, jos hän näyttäisi huolensa projektin onnistumisesta ja pahoittaisi näin vieraansa mielen. (Inkinen & Lahtinen 1994, 100 - 101.) Käsitys niin sanotusta kasvojen menettämisestä on levinnyt Japaniin Kiinasta. Kasvojen menetyksellä kuvataan sitä, kun ihminen ei täytä häneen kohdistettuja odotuksia esimerkiksi työelämässä. (Mustonen.)

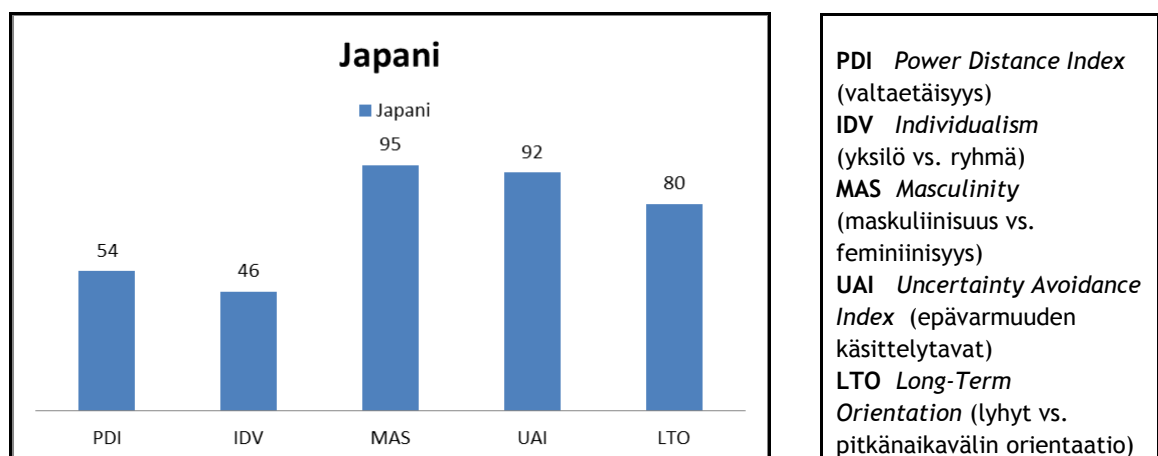
Useimmiten länsimaisten liikeneuvottelijoiden suurin virhe on kärsimättömyys. Aasialaiset osaavat kärsivällisyyden taidon, minkä vuoksi he pitkittävät asioita harkitusti ja käyttävät aikaa tehokkaasti omaksi edukseen. Japanilaiset käyttävät myös hiljaisuutta liikeneuvotteluissa strategisena aseena, mihin länsimaisten liikemiesten on totuttava. Hiljaisuus ei merkitse neuvotteluiden kariutumista, vaan japanilainen osapuoli odottaa länsimaisen tekemisen ehdotuksensa ensin. Hiljaisuuden jälkeen japanilaiset saattavat ilmoittaa mitä he ovat pitkään harkittuaan päättäneet tarjota. Tällainen toiminta on vaikuttavaa ja

jopa hermoille käyvää, mutta tällaisessa sopimusneuvottelujen hiljaisuusvaiheessa punnitaan länsimaisen liikemiehen neuvottelutaidot. (Inkinen & Lahtinen 1994, 102.)

Japanin kulttuuriulottuvuuksia kuvaavassa indeksidiagrammista (kuvio 4) voidaan nähdä, että valtaetäisyysindeksi on sekä maailman keskiarvoa (55) että edellisessä alaosiossa käsitellyn Yhdysvaltojen (40) indeksiä suurempi. Tämä kertoo Japanissa vallitsevasta hyväksynnästä ja jopa odotuksesta sitä kohtaan, että valtaa jaetaan yhteiskunnassa epätasa-arvoisesti. Tällaista epätasa-arvoisuutta vahvistavat kuitenkin niin johtavassa asemassa olevat ihmiset, kuin heidän alaisensakin. Individualismi-indeksi on Japanissa huomattavasti Yhdysvaltoja alhaisempi, mutta kuitenkin maailman keskiarvoa (43) korkeampi. Japani on siis paljon kollektiivisempi yhteiskunta kuin Yhdysvallat, eli suuremman ryhmän etu on tärkeämpi kuin yksilön henkilökohtainen etu. (Geert Hofstede Cultural Dimensions, 2009.)

Diagrammi havainnollistaa Japanin olevan hyvin maskuliininen yhteiskunta.

Maskuliinisuusindeksi on sekä Yhdysvaltoja (62) että maailman keskiarvoa (50) korkeampi. Myös epävarmuuden käsittelytapoja kuvaava indeksi on Japanilla huomattavasti korkeampi verrattuna Yhdysvaltoihin (46) ja maailman keskiarvoon (64). Japanilaisessa yhteiskunnassa yritetään siis minimoida mahdollisuudet epävarmoihin tilanteisiin. Tämä näkyy käytännössä esimerkiksi säännöissä ja muissa turvallisuuteen liittyvissä toimenpiteissä, sekä myös yhteiskunnan omiin uskonnollisiin ja filosofisiin arvoihin turvautumisessa. Pitkänaikavälin orientaatiota mitattaessa käy ilmi, että Japani on aikalailla vastakohta Yhdysvaltojen lyhyenaikavälin orientaation yhteiskunnalle. Japanissa siis arvostetaan säästäväisyyttä ja periksiantamattomuutta. Japanin indeksi on myös huomattavasti maailman keskiarvoa (45) korkeampi. (Geert Hofstede Cultural Dimensions, 2009.)



Kuvio 4: Japanin kulttuuriulottuvuusindeksit (Geert Hofstede Cultural Dimensions, 2009)

#### 4.1.3 Venäjä

Venäjä on Japanin tavoin kollektiivinen yhteiskunta, joten siellä ollaan riippuvaisia ryhmästä sekä usein myös vallanpitäjistä. Venäjälle suuntautuviissa liikeneuvotteluissa on tärkeää, että oma tiimi vastaa kokoonpanoltaan venäläistä tiimiä. Yleensä arvostetaan korkeimpien johtajien läsnäoloa ja usein venäläisen neuvottelutiimin johtaja aloittaa neuvottelut. Venäläiset arvostavat myös korkeaa ikää ja pysyvyyttä. (Buuri & Ratschinsky 2000, 57.)

Venäläiset ovat tunnettuja hyvistä neuvottelutaidoistaan ja länsimaiset pitävät yleensä neuvotteluja venäläisten kanssa vaikeina. Venäläiset ovat kuuluisia viime hetken vaatimuksistaan, jotka yllättävät usein kohtuuttomuudellaan ja he ovat erittäin hinta- ja laatutietoisia. Perinteisesti venäläiset ovat nähneet neuvottelun vastakkainasetteluna, missä toinen voittaa ja toinen häviää. Vasta nykyään on alettu ymmärtää, että molemmat osapuolet voivat saavuttaa etua yhteisestä päätöksestä. (Buuri & Ratschinsky 2000, 58.) Mikluhan (1996, 225) mukaan suomalaiset ovat venäläisiä joustavampia neuvotteluissa. Venäläiset johtajat eivät ole aiemmin voineet olla väärässä ja siten tehdä virheitä, joten he ovat tottuneet siihen, ettei neuvotteluissa ole joustonvaraa. Venäläisillä on kuitenkin perusominaisuutena uskomaton kärsivällisyys, vaikka he välillä kapinoivat. Venäläiset voivat olla hyvin kärsimättömiä pikkuasioissa, mutta he kestävät suuria koettelemuksia näennäisen välinpitämättöminä. Venäläisten mielestä heillä ei ole varaa erehtyä, joten he yrittävät aluksi ymmärtää mitä vastapuoli haluaa ja vasta sitten he ovat valmiita muokkaamaan mielipiteitänsä ja ilmaisemaan niitä.

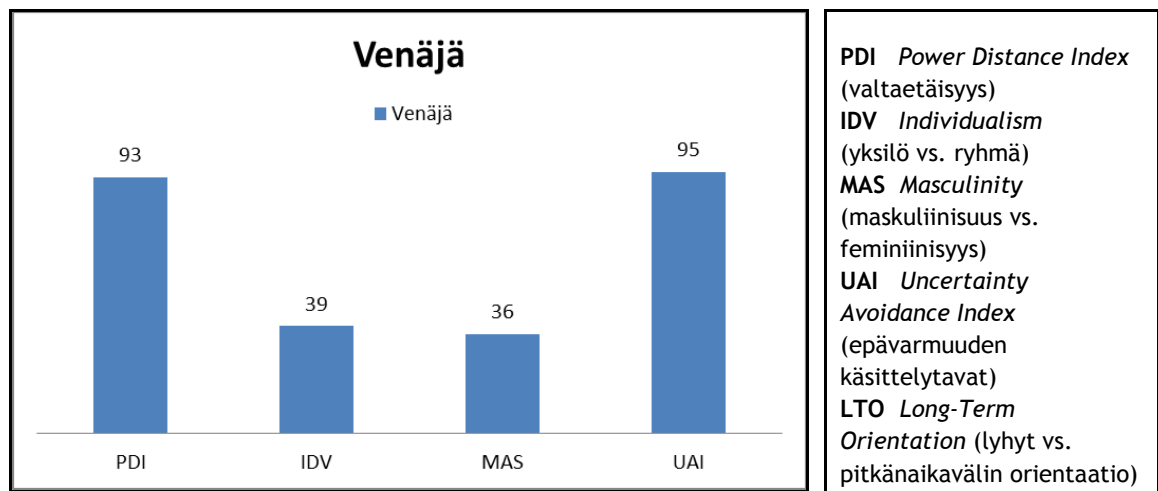
Oman leimansa venäläiselle kulttuurille antaa myös aasialainen kasvojen menettämisen käsite, joka on syytä ottaa huomioon liike-elämässä ja erityisesti neuvotteluissa. Esimerkiksi venäläisen johtajan nolaaminen alaisten edessä on varma kasvojen menettäminen, joten ennalta sopimattomia asioita ei tulisi ottaa esille neuvotteluissa. Venäläisen johtajan auktoriteettiin kuuluu, että hän on tietoinen kaikesta ja on erittäin noloa, jos neuvotteluissa otetaan puheeksi uusi aihe, josta johtaja ei ollut tietoinen. Ulkomaalaisten ei myöskään tule käyttäytyä aggressiivisesti venäläistä neuvottelukumppania kohtaan, sen sijaan he kunnioittavat tiukkaa ja kohteliasta otetta ja se johtaakin parhaimpiin tuloksiin. (Buuri & Ratschinsky 2000, 58.)

Venäläisten kanssa neuvoteltaessa tulisi varata riittävästi aikaa, sillä venäläiset eivät ole tottuneet työskentelemään paineen alla. Neuvottelijat tulevat yleensä neuvottelutapaamisiin myöhässä, eivätkä arvosta täsmällisyyttä myöskään neuvotteluaikatauluissa. Ulkomaalaiselta vaaditaan paljon joustavuutta, kärsivällisyyttä ja peräänantamattomuutta, sillä yleensä neuvottelut venyvät odotettua pidemmiksi. (Buuri & Ratschinsky 2000, 59.) Sovittujen asioiden suhteen venäläisille ainoa takuu asian toteutumisesta on henkilö itse ja hänen

motivaationsa, ei mikään sopimus, joka on jossain yhteydessä allekirjoitettu. Jokainen lupaus tai ehto on voimassa ainoastaan niin kauan kuin olosuhteet lupauksen tai ehdon pitämiseksi ovat suotuisat. Muutokset neuvottelutilanteessa asettavat jo saavutetut neuvottelutulokset automaattisesti kyseenalaisiksi ja tämän takia neuvotteluiden edetessä on muistettava useaan otteeseen vahvistaa neuvottelutuloksen pitävyyttä. (Mikluha 1996, 226.)

Hofstede ei ole määritellyt Venäjälle lyhyen- ja pitkänaikavälin orientaatiota, mutta alla olevasta diagrammista (kuvio 5) voidaan tarkastella neljää muuta Venäjän kulttuuriulottuvuutta. Venäjän valtaetäisyysindeksi on korkeampi kuin kummallakaan Yhdysvalloilla tai Japanilla, eli Venäjän yhteiskuntarakente on hyvinkin epätasa-arvoinen ja valta jakautuu vain tietyille henkilöille. Individualismin indeksi on Venäjällä huomattavasti Yhdysvaltoja pienempi, mutta ero Japaniin on tasaisempi. Tämä selittyy sillä, että Japani ja Venäjä ovat molemmat kollektiivisia yhteiskuntia, jossa individualismi ei ole tärkeä arvo.

Yhteiskunnan maskuliinisuutta mittaava indeksi on Venäjällä alhaisempi kuin Yhdysvalloissa ja etenkin Japanissa ja se on myös maailman keskiarvoa (50) alhaisempi. Epävarmuuden sietoa havainnoiva indeksi puolestaan on Venäjällä huomattavasti Yhdysvaltoja korkeampi, kun taas Japani ja Venäjä ovat hyvin tasaisia kyseisellä indeksillä. Venäjä on siis Japanin ohella epävarmuutta välttelevä yhteiskunta, kun Yhdysvalloissa puolestaan siedetään epävarmuutta paremmin.



Kuvio 5: Venäjän kulttuuriulottuvuusindeksit (Geert Hofstede Cultural Dimensions, 2009)

#### 4.1.4 Suomi

Suomalaisia liike-elämän edustajia kuvaillaan korkeasti koulutetuiksi, kykeneviksi, ammattimaisiksi ja tehokkaiksi. Suomalaiset yleensä tietävät mitä tekevät ja tekevät paljon töitä saavuttaakseen tavoitteensa. Suomalalaiset ovat myös kekseliäitä, innovatiivisia ja

lupauksensa pitäviä. Suomalaiset olettavat, että kaikki tarpeellinen tieto annetaan ja siksi ei ole yleensä tarvetta lisäkysymyksille tai -keskustelulle. Yleensä ilmapiiri suomalaisissa toimistoissa on rento ja epävirallinen, niin pukeutumisessa kuin muutenkin. Suomalaisissa yrityksissä ja organisaatioissa ei harrasteta teitittelyä, vaikkakin ensitapaamisella muodollinen puhuttelu on suositeltavaa. (Leney 2005, 134 - 136.)

Suomalaista viestintätyyliä pidetään sisäänpäin kääntyneenä, mutta kasvavan globalisaation ja suomalaisten yritysten kansainvälistyessä tyyli on muuttumassa. Suomalaiset ovat yleisluonteeltaan vaatimattomia, usein hiljaisia ja jos heiltä kysytään mielipidettä johonkin asiaan, he usein pysähtyvät miettimään ennen vastaamista. Hiljaisuus ei ole suomalaisille epämukavaa tai vaivaannuttavaa ja he sanovat asiat suoraan. Suomalaisissa yrityksissä päätöksenteko on yleensä demokraattinen prosessi, jota seuraavat pikaiset toiminnot. Tämä johtaa periaatteesta, jonka mukaan jos jotain pitää tehdä, on parempi tehdä se heti. Suomalaiset tunnetaan myös täsmällisyydestä ja ripeydestä. (Leney 2005, 139 - 145.)

Suomen kulttuuriulottuvuuksia kuvaavasta indeksidiagrammista (kuvio 6) voidaan nähdä, että Suomen valtaetäisyys on pienempi kuin yhdelläkään edellä mainituista maista ja se on myös maailmankeskiarvoa pienempi. Tämä viittaa suomalaisten olevan itsenäisiä ja tasa-arvoisia ja siihen, että Suomessa johtajat ovat helposti alustensa saatavilla. Suomalainen viestintä on suoraa ja osallistuvaa. (Geert Hofstede What about Finland?)

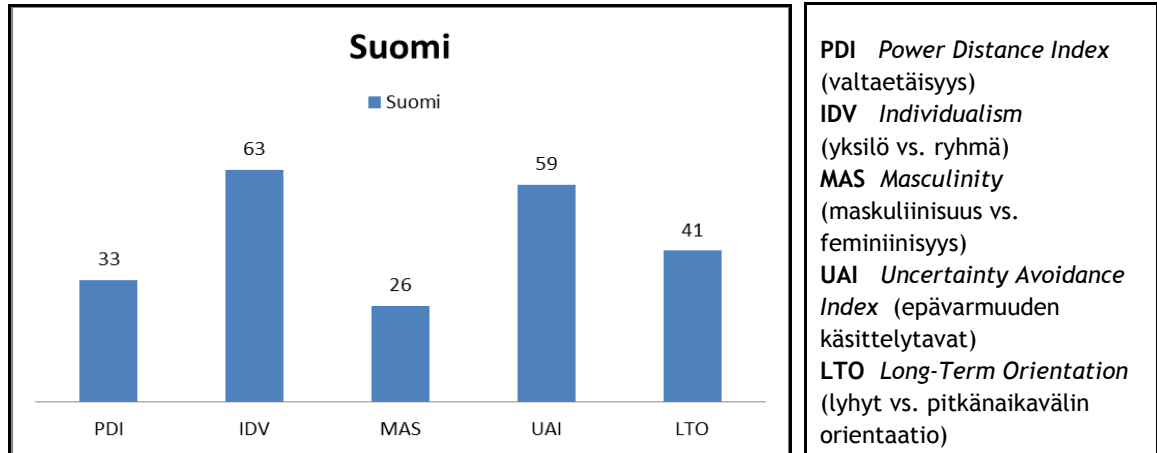
Suomen individualismin indeksi (63) kertoo Suomen olevan yksilöllisyyttä vaaliva yhteiskunta. Työelämässä tämä arvo tulee esille esimerkiksi siinä, että työnantajan ja työntekijän välinen suhde on molempia hyödyttävä. Tämä tarkoittaa sitä, että palkkaus ja ylentäminen perustuvat ainoastaan työntekijän ansioihin ja työpaikan johdon tulee johtaa ja nähdä työntekijät yksinäinä. (Geert Hofstede What about Finland?)

Alhaisesta maskuliinisuus -indeksistä voi päätellä Suomen olevan feminiininen yhteiskunta. Feminiinisissä yhteiskunnissa ihmiset pitävät tasa-arvoisuutta, solidaarisuutta ja laatua tärkeinä asioina työelämässä. Konfliktit ratkaistaan kompromisseilla ja neuvotteluilla ja työelämässäkin keskitytään hyvinvointiin, eikä statuksien esilletuominen ole tärkeää. Hyvä johtaja tukee alaisiaan ja päätöksentekoon pääsee päätettävään asiaan osallisena olevat henkilöt. (Geert Hofstede What about Finland?)

Suomella on alhaisempi UAI- indeksi kuin Venäjällä ja Japanissa, mutta se on Yhdysvaltojen indeksistä korkeampi. Suomi on siis kohtalaisesti epävarmuutta välttelevä yhteiskunta, jonka jäsenillä on emotionaalinen tarve säännöille ja jossa ”aika on rahaa” on vallitseva asenne. Ihmisillä on tarve olla ahkeria työssään ja he ovat kiireisiä. Tarkkuus sekä täsmällisyys ovat tärkeitä normeja. (Geert Hofstede What about Finland?)



Suomen LTO- indeksi on alhainen (41), joten Suomi on lyhyenaikavälin orientaation omaava yhteiskunta. Yhdysvaltojen tapaan Suomessa siis arvostetaan esimerkiksi perinteitä ja halutaan nopeita tuloksia. Yleensä ottaen länsimaississa yhteiskunnissa pitkänaikavälin orientaatio -indeksi on alhainen. (Geert Hofstede What about Finland?)



Kuvio 6: Suomen kulttuuriulottuvuusindeksit (Geert Hofstede What about Finland?)

#### 4.2 Kulttuurienvälinen viestintä

Viestintä on hyvin arkinen ja kaikille ihmisille yhteinen asia. Sanan latinankielinen muoto *communicare*, eli tehdä yhdessä, kuvastaa sekä informaationvaihtoa että yhteisöllisyyttä ja sitä, että kuulumme esimerkiksi samaan perheeseen, työyhteisöön tai kansakuntaan. Viestintä, eli kommunikointi on ihmiselle lajityypillinen ominaisuus ja ihmisen erottaakin muista olennoista kyky puhua, jäsentää käsitteitä sekä vaihtaa keskenään tietoa ja kokemuksia. Viestintä on siis kaiken inhimillisen tekemisen ja vuorovaikutuksen perusta ja se on myös välttämätön ehto ihmisen elämälle ja sosiaaliselle järjestykselle. Itse viestintä -sana tulee venäjän sanasta *vest*, joka tarkoittaa sanomaa, tietoa, huhua tai uutista. Ihmiset elävät nykyään viestintäyhteiskunnassa ja ovat siinä monessa roolissa: viestien tuottajina, jakajina, etsijöinä, vastaanottajina, muokkaajina ja tulkitsijoina. (Juholin 2009, 20 - 35.)

Kulttuurienvälinen viestintä voidaan yleisesti määritellä tarkoittavan viestintää eri kulttuureista tulevien ihmisten välillä. Kulttuurienvälisen viestinnän tutkimus yrittää vastata kysymykseen, miten on mahdollista, että ihmiset kykenevät viestimään keskenään silloinkin, kun heillä ei ole yhteistä kulttuurihistoriallista taustaa. Kantava ajatus kulttuurienvälisessä viestinnässä on se, että viestintä kattaa verbaalisen kommunikaation lisäksi paljon muutakin. Esimerkiksi se sisältää myös nonverbaalisen ilmauksen sekä median tai teatterin kaltaisten instituutioiden osuuden kulttuurien dialogissa. (Varis 2011, 17.)

Vaarana kulttuurienvälisen viestinnän tutkimuksessa on stereotyyppien ja liiallisten yleistyksien muodostaminen etenkin median tarjoamien mielikuvien pohjalta. Jonkinlaiset abstraktit yleistyksiset ovat kuitenkin välttämättömiä, jotta voisimme edes tieteellisesti tarkkailla kulttuurien yhtäläisyyksiä ja eroja. Yksilön tasolla stereotyyppinen leimaaminen on yleensä negatiivista ja halveeraavaksi koettavaa toimintaa, mutta kulttuurierojen tutkimisessa stereotyyppit ovat tarpeellisia. (Varis 2011, 18 - 19.)

Mielikuvat suomalaisten ja muiden kansojen viestintäeroista tai -yhtäläisyyksistä eivät aina ole yksiselitteisiä tai todenmukaisia. Esimerkiksi suomalaista ja saksalaista kulttuuria on viestintätäytyiltään luonnehdittu varsin samankaltaisiksi verrattuna amerikkalaiseen, espanjalaiseen tai kiinalaiseen. Näiden kulttuurien edustajien näkökulmasta sekä suomalaisia että saksalaisia pidetään usein vaikeasti lähestyttävänä ja liian suorina. Sen sijaan suomalaisia ja saksalaisia keskenään vertailtaessa on suomalaisten kuitenkin todettu olevan tietyissä tilanteissa, esimerkiksi puhelinkeskusteluissa, saksalaisten mielestä joskus loukkaavan suorapuheisia. Toisissa tilanteissa, esimerkiksi neuvotteluissa, suomalaiset puolestaan kokevat saksalaiset liian suoraviivaisiksi ja kriittisiksi. Suomalaisten ja saksalaisten samanlaisuus tai erilaisuus on siis suhteellista. Kohteliaisuus käy esimerkkinä muistuttamaan siitä, että kulttuurienvälisen viestintä ei koostu yksin verbaalisesta viestinnästä, vaikka verbaalisella kielellä merkittävä asema kommunikaatiossa onkin. Täytyy kuitenkin korostaa myös kulttuurin tuntemuksen merkitystä viestinnässä. (Varis 2011, 19 - 20.)

#### 4.2.1 Kieli ja kommunikaatio

Kieli, viestintä ja kulttuuri liittyvät toisiinsa monin näkymättömin tavoin. Kulttuuri heijastuu päivittäisessä kielenkäytössä tavoilla, joista emme ole yleensä tietoisia kulttuurin sisäisissä viestintätilanteissa. Omassa kulttuurissa viestiminen on usein automaattista, mutta kulttuurienvälisissä vuorovaikutustilanteissa tutut merkit voivat saada erilaisen sisällön. (Salo-Lee 1996, 24.)

Tehokkaaseen viestintään ihmisten välisessä kanssakäymisessä vaikuttaa se, miten hyvin vuorovaikutustilanteen osapuolet havaitsevat toistensa tavoitteet ja miten he tulkitsevat toistensa viestejä. Nämä havainnot ja tulkinnat ovat suurelta osin opittuja ja kulttuurisidonnaisia. Tulkinnat ovat useimmiten myönteisesti tai kielteisesti arvottavia, riippuen kulttuuritaustasta. Kulttuurieroista aiheutuu väärinkäsityksiä, jotka heijastuvat eri tavoin niin kielellisessä (*mitä* sanotaan), kuin ei-kielellisessäkin (*miten* sanotaan) viestinnässä. (Salo-Lee, 1996, 21.)

Kulttuurienvälisen viestinnän tutkimuksissa on tunnistettu erilaisia kielellisen viestinnän tyynejä, jotka ovat tunnusomaisia tietyille ryhmille. Viestintätäytyllit voidaan liittää jo aiemmin

mainittuihin kulttuurien arvoihin: yksilöllisyyteen, yhteisöllisyyteen ja valtaetäisyyteen. Myös kulttuurienväliset erot kielellisen ja ei-kielellisen viestinnän painotuksessa näkyvät viestintätyyliessä. Tällaisia vastakohtapareja viestintätyyliessä ovat esimerkiksi tulos- ja prosessorientoitunut sekä persoonakeskeinen ja kontekstiin tukeutuva tyyli. Tulosorientoitunut viestintätyyli on päämäärätietoista ja lähettäjäkeskeistä, kun taas prosessorientoitunut tyyli on neuvottelevaa ja kuulijakeskeistä. Toisessa vastakohtaparissa persoonakeskeinen viestintätyyli on yksilökeskeistä (käytetään esimerkiksi minä -pronominia) ja epämuodollista. Tämän vastakohta, kontekstiin tukeutuva tyyli, on puolestaan rooli- ja statusorientoitunutta jo korostaa usein muodollisuutta ja epäsymmetristä valtasuhdetta. Kuulijoilta odotetaan yhteistä taustatietoa, eikä näin ollen kaikkea olennaista informaatiota tarvitse yksityiskohtaisesti ilmaista kielellisesti. Tämä tyyli on yleistä esimerkiksi japanilaisessa ja intialaisessa kulttuurissa. (Salo-Lee 1996, 36 - 41.)

#### 4.2.2 Sana- ja asiakaskeinen kulttuuri ja ihmissuhdekeskeinen kulttuuri

Kielellisen viestinnän merkitys korostuu sana- ja asiakaskeisissä (low context) kulttuureissa, kun taas ihmissuhdekeskeisissä (high context) kulttuureissa vain osa informaatiosta ilmaistaan kielellisesti. Suurin osa viesteistä high context -viestintätyylin kulttuureissa ”luetaan” erilaisista viestintätilanteesta esiintyvistä ja siihen vaikuttavista viesteistä. Eli niin sanottu suora viestintätyyli on yleisempää yksilöllisissä, low context-kulttuureissa ja epäsuoraa tyyliä käytetään puolestaan yhteisöllisissä, high context-kulttuureissa. (Salo-Lee 1996, 37.)

Suoran viestintätyylin edustaja ei peittele viesteissään todellisia aikeitaan. Hän ilmaisee kielellisesti selkeästi mitä haluaa, toivoo tai tarvitsee ja odottaa myös vastapuolen tekevän samoin. Epäsuorassa viestintätyyliessä esitetään aiheet ja toiveet peiteltyinä, vihjein tai käyttämällä pehmentäviä sanontoja kuten ”ehkä”, ”luultavasti”, tai ”varmaankin”. Kuulijan odotetaan tällöin myös tarkkailevan ei-kielellistä viestintää ja tekevän asianmukaisia johtopäätöksiä. Epäsuora viestintä pyrkii keskinäisen harmonian säilyttämiseen. Erityisen tärkeää ryhmäharmonia on kollektiivisissa kulttuureissa, joissa ihmiset ovat riippuvaisia toisistaan. Epäsuora viestintä edellyttää onnistuakseen keskustelukumppaneilta yhteistä taustatietoa, sillä muutoin hienovaraisia vihjeitä ei osata tulkita oikein. (Salo-Lee 1996, 37.)

Suoraa viestintätyyliä tyypillisimmin edustavana kulttuurina pidetään usein amerikkalaista kulttuuria, kun taas epäsuoran viestintätyylin edustajana pidetään Japania. On kuitenkin muistettava, että kaikissa kulttuureissa on kaikkia piirteitä, eikä ole olemassa niin sanotusti tyypillisiä yksilöitä. Erilaisissa tilanteissa ihmiset käyttäytyvät eri tavalla. Suoran ja epäsuoran viestintätyylin käyttö vaihtelee esimerkiksi sen mukaan, onko kyseessä virallinen vai epävirallinen tilanne tai kuinka läheisiä vuorovaikutuksen osapuolet ovat toisilleen.

Aasialaisissa, eli usein yhteisöllisissä, kulttuureissa epäsuoruus on arvostettu viestintätyyli. Toisen osapuolen aikomusten arvaaminen hienovaraisten vihjeiden perusteella on hyvin kehittyntä. Koulutus epäsuoraan viestintään, sekä puhumiseen että viestien tulkitsemiseen, alkaa jo lapsuudessa. Aasialaisissa kulttuureissa on tästä huolimatta viestintätilanteita, joissa viestintä on varsin suoraa. Esimerkiksi kiinalaiset siirtyvät tutkimusten mukaan luontevasti suorempaan viestintätyyliin länsimaisten kanssa viestiessään, jos kanssakäyminen on toistuvaa. Näin ollen lisääntyvä teollistuminen, kaupunkilaistuminen ja kansainvälistyminen vaikuttavat viestintäkäyttäytymiseen myös Aasiassa. Myös kulttuurinsisäisessä viestinnässä voi olla suoruudessa ja epäsuoruudessa merkittäviä eroja. (Salo-Lee 1996, 37 - 38.)

#### 4.2.3 Monokroninen ja polykroninen aikakäsitys

Aika on yksi kulttuurin näkymätön ulottuvuus, joka heijastuu ja vaikuttaa viestintään. Ajan käyttöön liittyvät erilaiset käsitykset vaikeuttavat usein kulttuurienvälistä kanssakäymistä. Viestintätilanteissa erilaisuus ajankäytössä voidaan kokea esimerkiksi epäammattimaisuutena, loukkauksena tai henkilön persoonallisuuspiirteenä. Työelämässä erilainen aikakäsitys ilmenee esimerkiksi täsmällisyydessä, aikataulujen pitävyydessä, tapaamisten peruuntumiseen ja uudelleenjärjestämiseen suhtautumisessa, suunnitelmallisuudessa, tai siinä, mitä pidetään olennaisena ja epäolennaisena. (Salo-Lee 1996, 60- 61.)

Sellaisia kulttuureita kutsutaan monokronisiksi (yksiaikaisiksi), joissa pyritään etenemään etukäteissuunnitelmien mukaisesti ja suorittamaan yksi asia kerrallaan loppuun. Tällaisissa kulttuureissa elävät ihmiset ovat usein enemmän tehtävä- kuin henkilökeskeisiä. Sen sijaan polykronisissa (moniaikaisissa) kulttuureissa on luontevaa hoitaa useita asioita ja henkilösuhteita samanaikaisesti, eli tehtävät keskeytetään, jos ihmissuhteen ylläpitäminen sitä vaatii. Tutkimusten mukaan monokronisia kulttuureja edustavat etupäässä saksalaiset, skandinaavit, sveitsiläiset, amerikkalaiset ja britit. Polykronisia kulttuureja taas edustavat muun muassa latinalais-amerikkalaiset, arabit, afrikkalaiset, kreikkalaiset ja kiinalaiset. (Salo-Lee 1996, 61.)

Työelämän kannalta nämä eri aikakäsitykset vaikuttavat esimerkiksi kokousten ja tapaamisten järjestämiseen. Polykroniset henkilöt eivät välttämättä valmistaudu tapaamisiin tai kokouksiin ja eroja on myös työ- ja yksityisajan erottamisessa. Sosiaaliset verkostot ovat tärkeitä polykronisissa kulttuureissa ja niiden hoitamista myös varsinaisen työajan ulkopuolella pidetään asiaankuuluvana. Polykronisissa kulttuureissa on usein enemmän joustovaraa odottamattomille asioille kuin monokronisessa kulttuurissa. (Salo-Lee 1996, 61.)

Yksi- ja moniaikaisuuden voidaan katsoa liittyvän yksilöllisyyteen ja yhteisöllisyyteen. Yksilölliset kulttuurit, esimerkiksi Englanti, Yhdysvallat ja Australia, ovat aikaorientoituneita,

kun taas yhteisölliset, esimerkiksi latinalainen Amerikka, ovat ihmissuhdeorientoituneita. Yksilöllisten kulttuurien näkökulmasta katsottuna aika on lineaarista, sitä voidaan kontrolloida tai tuhata. Yhteisöllisestä näkökulmasta aika on syklistä, uudistuvaa ja ihmisten kontrollin ulkopuolella olevaa. Sekä yksi- että moniaikaiset ihmiset pitävät omaa tyyliään yleensä tehokkaampana. Monikulttuurisissa työryhmissä kummankin tyylin parhaat puolet, suunnitelmallisuus ja joustavuus, voidaan yhdistää, jolloin tuloksena on varsin tehokas työyhteisö. (Salo-Lee 1996, 62 - 63.)

On muistettava, että kaikki kulttuurien vertailussa käytetyt luokitukset ovat suuntaa-antavia ja että kaikissa kulttuureissa on erilaisia ihmisiä, jotka muuttavat käyttäytymistään tilanteiden, esimerkiksi muodollisuusasteen, mukaan. Monissa kulttuureissa ihmiset ovat täsmällisiä usein muodollisissa tai muuten tärkeinä pitämissään tilanteissa. Epämuodollisissa tai vähemmän merkittävässä tilanteissa voidaan sen sijaan olla epätäsmällisempiä. (Salo-Lee 1996, 63.)

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toteuttamista. Opinnäytetyö oli kvalitatiivinen, joten tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui fokusryhmä -menetelmä. Tässä osiossa kerrotaan ensin fokusryhmistä tutkimusmenetelmänä ja kerrotaan miten tutkimus prosessina eteni. Luvun lopussa esitellään tutkimukseen osallistujille esitetyt teemat ja kysymykset.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä fokusryhmät

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa toimeksiantajayrityksen työntekijöiden mielipiteitä kulttuurieroista ja kulttuuriosaamisesta tutkittiin fokusryhmämenetelmällä. Fokusryhmät on laadullinen tutkimusmenetelmä, jota käytetään yhteiskunta- ja ihmistieteissä sekä käytettävyydetutkimuksessa. Lyhyesti sanottuna kyseessä on puolistrukturoitu ryhmähaastattelu- tai ryhmäkeskustelutilanne, jota ohjailee haastattelija. Fokusryhmillä saadaan tietoa ryhmämerkityksistä, merkitysten luomisen ryhmädynamiikasta ja ryhmien sisäisistä normeista, mikä on ehkä tärkein fokusryhmien anti. (Parviainen 2005, 53.)

Fokusryhmiä voidaan silti käyttää muuhunkin kuin ryhmäreaktioiden selvittämiseen. Sillä voidaan valmistella myöhempää tutkimusta, täydentää muilla menetelmillä saatavia tuloksia tai laajentaa tutkimusotetta. Fokusryhmämenetelmää kritisoidaan siitä, että ihmisten antamat lausunnot voivat olla epäluotettavia sekä sosiaalisen tilanteen vaikutuksesta että yleisemminkin tilannesidonnaisuutensa vuoksi. Osallistavassa tutkimuksessa etuina sen sijaan on esimerkiksi se, että keskustelun vetäjä puhuu haastateltavien kieltä ja ymmärtää, mitä he

todella tarkoittavat. Fokusryhmän jäsenet voivat olla myös mukana analysoimassa tai kommentoimassa analyysin tuloksia. (Parviainen 2005, 54 - 55.) Opinnäytetyön tekijä työskenteli itse Papulan Helsingin toimistossa ja täytti näin niin sanotun vertaismoderaattorin roolin. Opinnäytetyön tekijä myös ymmärsi toimiston arkea ja todisti päivittäin asioiden ja töiden sujuvuutta käytännön arjessa.

Fokusryhmien avulla voidaan tutkia mitä tahansa inhimillistä toimintaa, johon liittyy yhteisesti tuotettuja tai säädeltyjä arvoja, normeja, käytäntöjä, uskomuksia ja asenteita. Fokusryhmät on hyvä keino saada selville käyttäjien tarpeita, mieltymyksiä ja subjektiivisia reaktioita. (Parviainen 2005, 55.) Tämän takia fokusryhmät soveltuivat myös opinnäytetyön tutkimukseen, sillä tarkoituksena oli nimenomaan selvittää tiettyjen työntekijäryhmien mielipiteitä ja mahdollisia kehittämisen tarpeita.

Ryhmässä ihmisten on yleensä helpompi olla samaa mieltä enemmistön kanssa kuin esittää eroavia mielipiteitä. Fokusryhmien etuna yksilöhaastatteluihin nähden voidaan pitää yksilöiden esittämien ideoiden eteenpäin kehittelyä pidemmälle kuin yksilöhaastatteluissa. Toisaalta haittana voi olla keskustelun harhailu pois tutkimusaiheesta sellaisiin aiheisiin, joista on helppoa tai mielenkiintoista puhua. (Parviainen 2005, 60.)

Ryhmien muodostamisessa tulisi ottaa huomioon muutamia seikkoja, jotka vaikuttavat ryhmädynamiikkaan, keskustelun laatuun, vuorovaikutuksen tasapuolisuuteen ja jopa tulosten luotettavuuteen. Osallistujat eivät saisi olla liian erilaisia, jotta yhteisiä merkityksiä ja mielipiteitä on mahdollista ylipäättään muodostua fokusryhmäkeskustelussa. Henkilöitä, joiden mielipiteet poikkeavat hyvin paljon toisistaan ei pitäisi tietoisesti valita samaan ryhmään. Opinnäytetyön tutkimuksessa pidettiin kolme erillistä fokusryhmäkeskustelua Helsingin toimiston länsi- ja itäosastojen työntekijöiden kanssa. Länsiosaston patenttiasistentit muodostivat oman keskusteluryhmänsä ja itäosaston assistentit omansa. Tällainen ryhmäjako tehtiin siksi että assistentit työskentelevät tiiviisti keskenään omilla osastoillaan ja muodostavat näin omat ja läheisimmät työyhteisönsä. Lisäksi yksi fokusryhmäkeskustelu käytiin itä- ja länsiosastoilla työskentelevien asiamiesten kesken. Sopiva fokusryhmän koko voi vaihdella tutkimusaiheen mukaan, mutta yleisesti 6-8 osallistujaa ryhmää kohti on pidetty hyvänä määränä. (Parviainen 2005, 57.) Opinnäytetyön tutkimuksessa ryhmäkoot olivat 5 henkilöä kussakin keskustelussa.

## 5.2 Tutkimus-aineiston keruu ja analysointi

Ryhmäkeskusteluja järjestettiin kolme; länsipatenttiasistenttien keskustelu pidettiin 9.2.2012 ja siihen osallistui viisi assistenttia. Viisi patenttiasiamiestä osallistui omaan ryhmäkeskusteluunsa, joka pidettiin 16.2.2012. Itäpatenttiasistenttien oma ryhmäkeskustelu

pidettiin 22.2.2012 ja siihenkin osallistui viisi assistenttia. Yhteensä kaikkiin keskusteluihin osallistui siis viisitoista työntekijää. Henkilöt kutsuttiin ryhmäkeskustelutilaisuuksiin sähköpostikutsuilla (liite 2). Keskustelujen kestot vaihtelivat 25 minuutin ja 40 minuutin välillä. Ryhmäkeskusteluissa esitettiin keskustelijoille kysymyksiä (liite 1), joihin jokainen sai oma-aloitteisesti vastata omien mielipiteidensä mukaan ja osallistujat saivat keskustella kysymyksistä ja aiheista yhdessä vapaamuotoisesti.

Aineistonkeruu toteutettiin nauhurin avulla. Tallennettu laadullinen aineisto on useimmiten hyvä kirjoittaa puhtaaksi sananasaisesti, eli niin sanotusti litteroida. Litterointi voidaan tehdä koko kerätystä aineistosta tai valikoiden esimerkiksi teemojen mukaisesti. Aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta. (Hirsjärvi ym. 2008, 217.) Tässä tutkimuksessa aineisto litteroitiin sillä tavalla, että jokaisen ryhmäkeskustelussa esitetyn kysymyksen alla oli jokaisessa keskustelussa esiin tulleet vastaukset litteroituna. Näin eri keskustelujen vastauksia oli helpompi vertailla toisiinsa.

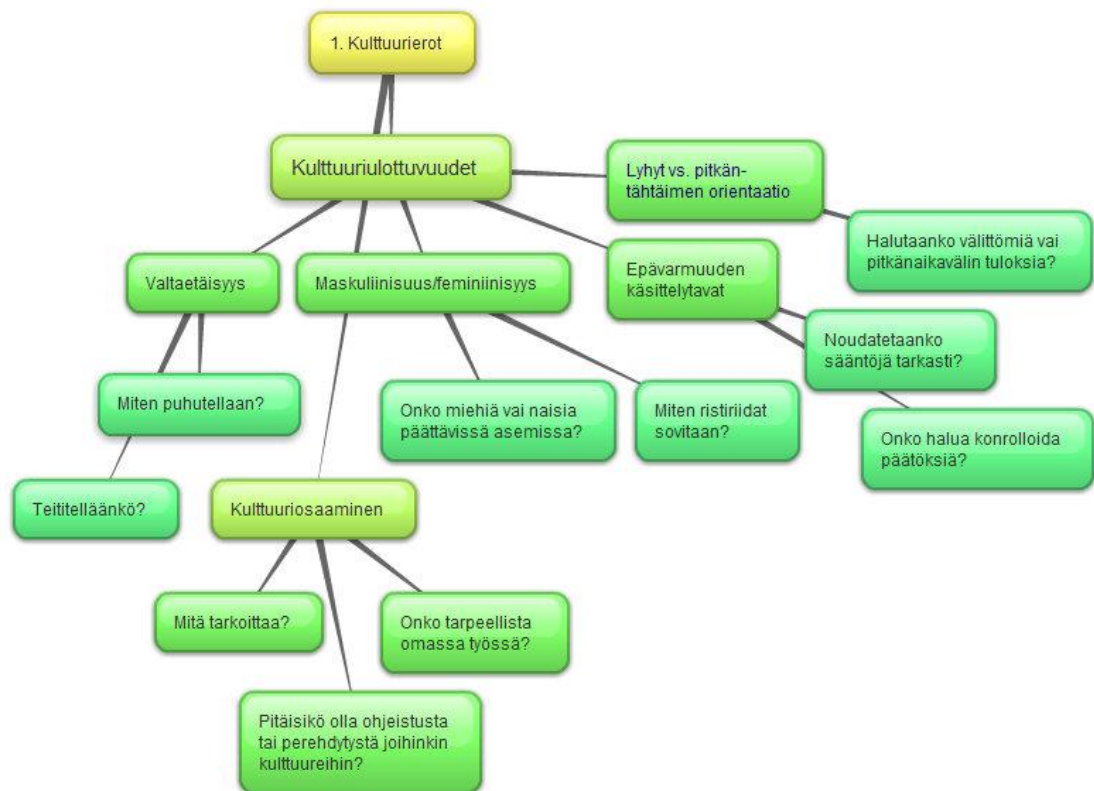
Aineistoa voidaan analysoida monin tavoin. Pääperiaatteena voidaan sanoa, että on hyvä valita sellainen analyysitapa, joka tuo parhaiten vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. (Hirsjärvi ym. 2008, 219.) Tässä tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysimenetelmää. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Kyseinen menetelmä on hyvin samanlainen aineistolähtöisen analyysimallin kanssa, jossa nostetaan tutkimuskysymysten näkökulmasta olennainen esiin aineistosta. Aineistosta pyritään saamaan esiin merkitysten muodostamia kokonaisuuksia, jotka löydetään sisäisen yhteenkuuluvuuden ja samanlaisuuden perusteella. Sisällönanalyysin teoriaohjaavuus tulee esille siinä, miten yleiskäsityksen luomisessa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 103 - 116.) Eli teoria voi näin toimia apuna analyysin etenemisessä. Aineiston analysoinnissa käytetyt teoreettiset käsitteet tuotiin esiin tutkimuksen viitekehystä.

### 5.3 Keskusteluteemat ja kysymykset

Haastattelu kannattaa aloittaa yleisluontoisilla kysymyksillä. Kysymykset eivät saa olla johdattelevia, eikä myöskään keskustelun vetäjä, mutta jos vastaukset ovat epämääräisiä, niitä voidaan pyytää tarkentamaan. Osa kysymyksistä voi olla vastauskierroksia, mutta on hyvä saada aikaan keskustelua, usein keskustelu polveileekin jopa asian viereen, mutta siten voidaan saada ennakoimatonta ja hyödyllistä tietoa. Vetäjän tulisi myös katsoa, että kaikki saavat äänensä kuuluviin. (Fokusryhmä.)

Keskustelujen aiheiden ja osallistujille esitettävien kysymysten tuli pohjautua opinnäytetyön viitekehyksessä esiteltyihin aiheisiin ja käsitteisiin. Keskustelujen aiheet ja kysymykset

rakentuivat siten eri kulttuurierojen ja kulttuuriulottuvuuksien ympärille (kuvio 7). Fokusryhmien kautta kerättyä aineistoa refleктоitiin teoriaan eri kulttuurieroista ja tutkimukseen valittujen maiden (Yhdysvallat, Japani, Venäjä) välisistä liiketoimintakulttuurieroista kulttuuriulottuvuusindeksien avulla (kuvio 7). Kulttuurienvälinen viestintä oli myös käsitteenä tärkeä, sillä toimeksiantajaryityksen ja sen asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien välinen toiminta on eri maiden kulttuurien välillä tapahtuvaa viestintää. Kulttuurienvälisen viestinnän aihealueen kysymykset liittyivät yleiseen kommunikointiin, viestintätyyleihin sekä erilaisiin aikakäsityksiin (kuvio 8).



Kuvio 7: Ryhmäkeskustelujen kulttuurieroihin liittyvät kysymykset





Kuvio 8: Ryhmäkeskustelujen kulttuurienväliseen viestintään liittyvät kysymykset

## 6 Ryhmäkeskustelujen tulokset

Tässä osiossa esitellään tutkimuksen tulokset. Tuloksia käydään läpi viitekehyksen aiheiden mukaisessa järjestyksessä. Teksti sisältää myös suoria lainauksia, joiden tarkoitus on avata sanatarkasti ryhmäkeskustelijoiden mielipiteitä ja toimia pohjana sisällönanalyyseille. Ensimmäisenä käsitellään keskustelijoiden mielipiteitä kulttuurierojen vaikutuksesta heidän työhönsä. Myöhemmissä alaosioissa käsitellään kulttuuriosaamista, liiketoimintakulttuurien eroavaisuuksia ja kulttuurienvälistä viestintää. Viimeisessä alaosiossa pohditaan tutkimuksen toistettavuutta ja luotettavuutta.

### 6.1 Kulttuurierojen vaikutus työhön

Kysyttäessä sitä, onko kulttuurieroilla vaikutusta assistenttien ja asiamiesten työhön, totesivat kaikki keskustelijat erojen jollain tavalla näkyvän heidän työssään. Länsipatenttiassistentit kertoivat kulttuurierojen vaikuttavan esimerkiksi viestintätyyliin käyttäen esimerkkinä Japania.

*”Japanista jos pitää kiirehtiä jotain, pitää olla hyvin hienovarainen muistuttamisessa. Hehän kokee sen ns. kasvojen menetyksenä jos olisi väärässä tai myöhässä. Johonkin toiseen maahan voi laittaa rennommin sen muistutuksen”.*

Assistentin vastaus käy yhteen sen käsityksen kanssa, ettei japanilaisia kohtaan tulisi osoittaa ylemmydentuntoa, sillä he kokevat sen loukkaavana. (Inkinen & Lahtinen 1994, 99.) Kasvojen

menetyks oli myös selvästi keskustelijoille tuttu, japanilaiseen kulttuuriin liitettävä asia. Itäpatenttiassistentit puolestaan totesivat, etteivät kulttuurierot vaikuta siihen, miten ulkomaisille yhteistyötahoille lähetettävät kirjeet kirjoitetaan, sillä ne kirjoitetaan aina kohteliaasti. Sen sijaan ulkomailta tulevien viestien ymmärtäminen voi ajoittain olla hankalaa.

*”Jos tulee jostain Georgiasta, ne on huomattavasti epäselvempiä ne niiden mailit kuin jostain Venäjältä tulevat”.*

Itäpatenttiassistenttien mielestä ulkomailla saatetaan myös käyttää eri nimityksiä samoista asioista, vaikka kaikki työskentelevät samalla alalla. Patenttiasiamiesten mielestä suomalaisten välillä voi mennä suoraan asiaan ja puhua asioista suoraan, kun taas ulkomaille suuntautuviissa viesteissä tulee viljeltyä kohteliaisuuksia ja käytettyä viesteissä pehmentäviä ilmaisuja kuten ”kindly” ja ”please”. Asiamiesten mielipide puoltaa käsitystä siitä, että Suomessa toimistojen ilmapiiri on rento ja asiat pyritään saamaan tehokkaasti hoidettua. (Loney 2005, 134 - 136.)

Kun työkijöiltä kysyttiin, onko joidenkin maiden kanssa yhteistyön tekeminen helpompaa kuin joidenkin toisten, mainitsivat keskustelijat Yhdysvallat ja Iso-Britannian. Yhdysvaltalaisia kuvailtiin välittömämmiksi ja yhdysvaltalaisen kollegan kanssa voi tilanteesta riippuen sinutellakin. Brittien kanssa yhteistyön tekemistä kuvailtiin helpoksi, koska he ovat kohteliaita, heille voi puhua suoraan ja luonnollisestikin he osaavat englannin kieltä hyvin.

Muita pohjoismaalaisia ja saksalaisia kuvailtiin myös helpoiksi yhteistyökumppaneiksi. Sen sijaan Italia ja Espanja ovat jo hankalampia. Suomalaista ja saksalaista viestintätyyliä onkin luonnehdittu samankaltaisiksi verrattuna juuri esimerkiksi Espanjaan. (Varis 2011, 19.) Keskustelussa arvioitiin, että italialaiset ja espanjalaiset eivät välttämättä ymmärrä englantia yhtä hyvin ja he myös ajattelevat asioista eri tavalla. Asiamiesten keskustelussa myös todettiin, ettei japanilaisten ja korealaisten kanssa pysty samoista asioista aina välttämättä juttelemaan, sillä heidän ajattelutapansa eroaa suomalaisesta.

Yksi ryhmäkeskusteluissa esitetyistä kysymyksistä käsitteli eriarvoisten henkilöiden puhuttelua ja teitittelykäytäntöjä. Länsipatenttiassistentit olivat samaa mieltä siitä, että assistenttien käyttämä kohteliaisuuskäytäntö on aina sama, sillä assistentit hoitavat tietynlaista kirjeenvaihtoa asiamiesten puolesta, joten assistenttien lähettämien kirjeiden tulee aina olla kohteliaita ja muodollisia. Itäpatenttiassistentit totesivat myös kaiken kirjeenvaihdon menevän ”kohteliaasti kaavan mukaan” riippumatta siitä sinutteleeko vastapuoli, eikä kirjeisiin lisäillä mitään ”hauskaa viikonloppua”- tyyliä toivotuksia. Asiamiehet kertoivat kirjeenvaihdossa käytettävän yhä enemmän etunimiä, mutta harvemmin Papulan asiamiehet

itse aloittavat sinuttelun. He kertoivat sinutteluun vaikuttavan paljon se, ovatko osapuolet tavanneet toisensa kasvotusten tai puhuneet puhelimesta. Sinuttelun katsottiin olevan myös enemmän yksilöiden välillä tapahtuvaa, eikä niinkään riipu kansallisuudesta; *”on se minkä maalainen tahansa niin jos sen on jossain konferenssissa tavannut niin sitten ollaan sinut”*. Asiamiehet myös huomauttivat englannin kielessä teitittelyn olevan tulkinnanvaraista ”you”-sanana merkityksen (sinä/te) takia. Teitittelykäytännöt ovat yhteydessä Hofsteden (1993, 42 - 48) kehittämään valtaetäisyyslottuvuuteen. Tutkimuksen tuloksista ei kuitenkaan voida päätellä, että teitittely olisi yleisempää niissä maissa, joissa valtaetäisyys on suurempi. Teitittely riippuu enemmänkin osapuolten asemasta ja heidän välisestä suhteestaan.

Puhuttelumuodoista kysyttäessä, eli puhuuko vastapuoli minä - vai me -muodossa, sekä länsi-, että itäpatenttiassistentit sanoivat itse käyttävänsä me- muotoa. Länsipatenttiassistentit kertoivat Yhdysvalloissa käytettävän minä -muotoa: *”niillähän ei ole tällaista yhteisajattelua, nehan kuvittelee että jos me laitetaan, että ”me olemme yhteydessä teihin”, niin heille se tarkoittaa että kukaan ei ole yhteydessä”*. Hofsteden (Cultural Dimensions, 2009) tutkimusten mukaan Yhdysvallat on hyvin individualistinen yhteiskunta ja tämän myös assistentit ovat selkeästi huomanneet. Asiamiesten mielestä ulkomailta tulee enemmän me -muodossa kirjoitettua kirjeenvaihtoa. Itse asiamiehet kertoivat käyttävänsä molempia; sähköpostissa käytetään minä -muotoa, mutta kirjeissä he käyttävät melkein aina neljättä persoonamuotoa. Hofsteden mukaan Suomi on individualistinen yhteiskunta, joten minä -muodon käyttäminen on liitettävissä yksilöllisyyden arvostamiseen. Me -muotoa käytetään kuitenkin erityisesti silloin kun halutaan esimerkiksi työryhmän tuki tehdyn päätöksen tai mielipiteen tueksi.

Kysymykseen siitä, onko miehiä vai naisia enemmän päättävissä asemassa ulkomailla molemmat assistenttiryhmät totesivat, että erityisesti aasialaisista nimistä on usein vaikea sanoa kumpaa sukupuolta henkilöt ovat. Assistenttien todettiin kuitenkin olevan useimmiten naisia, mutta patenttialalla päättävissä asemassa on miesvalta. Asiamiehet myös mainitsivat nimien tulkinnan olevan hankalaa, mutta kuvittelivat alan päättävissä asemassa olevan enemmän miehiä. Patenttialan voidaan siis näiden mielipiteiden perusteella päätellä olevan tällä hetkellä vielä aika maskuliininen ala, jolla miehiä on enemmän päättävissä asemassa ja naisia työskentelee enemmän assistenttitehtävissä.

Sääntöjen noudatettavuudesta kysyttäessä kaikki keskusteluryhmät totesivat patenttialan olevan jo alana sellainen, että sääntöjä on kaikkien noudatettava. Näin ollen patenttialalla ei edes saisi nousta esiin mitään kulttuurisia ominaispiirteitä sääntöjen noudatettavuuteen liittyen. Länsipatenttiassistentit mainitsivat välillä esiintyvistä kielioppivirheistä kirjeissä ja vahvistuskäytännöstä:

*”Jos me ollaan pyydetty vahvistamaan, niin jotkuthan ei vahvista, ne tekee sen asian mutta me ollaan epätietoisuudessa. Sillä tavalla rikotaan mun mielestä sääntöjä, jenkeissä tehdään tätä.”*

Assistentit mainitsevat esimerkkinä yhdysvaltalaiset puhuttaessa sääntöjen noudattamisen tarkkuudesta. Yhdysvaltalaiset eivät siis aina pidä kiirettä ohjeiden ja muiden tärkeiden asioiden vahvistamisessa. Yhdysvaltalaiseen asioidenhoitotyyliä kuvailtiin useasti ryhmäkeskusteluissakin suhteellisen rennoksi, mikä voidaan joltain osin yhdistää matalaan epävarmuuden käsittelytapoja kuvaavaan indeksiin. Matala indeksihän viittaa Hofsteden (Cultural Dimensions, 2009) mukaan yhteiskuntaan, jossa ei ole paljoa sääntöjä.

Lyhyen ja pitkäkätäimen orientaatio -indeksiin liittyvä kysymys siitä, haluavatko toimeksiantajayrityksen yhteistyötahot välittömiä vai pitkänaikavälin tuloksia, osoittautui aika tarpeettomaksi. Tämä johtui patentointialan yleisestä luonteesta. Länsiassistenttien keskustelussa todettiin, että tietyn tyyppisistä raporteista ollaan enemmän kiinnostuneita, mutta heidän mukaansa ei ole noussut esiin mitään kulttuuritaustoihin liitettäviä eroja asian suhteen.

## 6.2 Kulttuuriosaamisen tarpeellisuus työssä

Kun kysyttiin mitä keskustelijoiden mielestä kulttuuriosaamisella tarkoitetaan, yksi länsipatenttiassistentteista vastasi; *”tarkoittaa sitä, että ymmärtää eri kulttuurien erityispiirteitä, ymmärtää sen jo lähtökohtaisesti, että eri kulttuurit on erilaisia. Toimitaan eri tavalla ja sitten vielä vähän ymmärtäisi, että mikä kuuluu mihinkin. Ja tietysti se, että osaisi itse toimia sen mukaan, ettei niin, että ”kyllä minä tiedän mutta...” Ettei ota sitä kuitenkaan huomioon.”*

Tämä määrittely käy hyvin yhteen Wileniuksen (2004, 182 - 183) käsityksen kanssa siitä, että kulttuuriosaamiseen kuuluu kyky tulkita ja ymmärtää kulttuurisia eroavaisuuksia. Myös kyky toimia kulttuurisesti viisaasti erilaisissa tilanteissa kuuluu kulttuuriosaamisen piiriin ja tämäkin tulee esiin edellä mainitussa sitaatissa. Itäpatenttiassistenttien keskustelussa todettiin, ettei kulttuuriosaaminen tule tällaisessa ei-henkilökohtaisessa, sähköpostien välityksellä tapahtuvassa asiakaspalvelussa esiin, vaan enemmänkin sellaisessa työssä, jossa kohdataan kasvotusten eri ihmisiä. Asiamiesten keskustelussa mietittiin kulttuuriosaamisen tarkoittavan esimerkiksi sitä, että osaa tervehtiä muun muassa aasialaisia oikealla tavalla ja ymmärtää heidän ruokakulttuuriaan. Lisäksi todettiin esimerkiksi, ettei japanilaisille sovi viedä puukkoa liikelahjana. Asiamiehet kuitenkin kertoivat seuraavaa;

*”Toisaalta tää on niin sellainen hyvin toisensa tunteva ja ymmärtävä porukka ympäri maailmaa, että vaikka mitä tällaista tekee niin niitä ymmärretään.”*

Kulttuuriosaamisen tarpeellisuudesta kysyttäessä länsipatenttiassistenttien keskuudessa pohdittiin kulttuuriosaamisen olevan tarpeellista. He toivoivat järjestettävän esimerkiksi jonkinlainen luentoesitys, jossa käsiteltäisiin eri maiden kulttuurieroja. Idän assistentit puolestaan eivät kokeneet tarpeelliseksi kulttuuriosaamista omassa työssään.

*”Me tehdään niitä maileja ja niissä on tietty kaava. Ja sitten myös se, että niitä asiakkaita on ihan ympäri maailmaa, ettei voisikaan niihin kaikkiin kulttuureihin perehdyttää.”*

Mahdollisia tarpeellisia ohjeistuksia koettiin kuitenkin olevan kirjoitustyyliä. Esimerkiksi brittiläiset kokevat ”at your earliest convenience”- ilmaisun kohteliaampana kuin ”as soon as possible”. Näiden ilmaisujen todettiin tulevan työssä kuitenkin joka tapauksessa nopeasti tutuksi. Asiamiesten mielestä kulttuuriosaamisesta ei tietenkään ole haittaa, mutta se ”ei ole maailman tärkein asia” ja painottivat peruskohteliaisuudella pärjäävän hyvin.

Kulttuuriosaamisen tasoon ei monissa yrityksissä juurikaan kiinnitetä huomioita, eikä esimiehillä usein ole tietoa henkilöstön kielitaidosta tai vieraiden kulttuurien hallinnasta. (Uusitalo & Joutsenvirta 2009, 151.) Länsiassistentteista osa toivoi, että kulttuuriosaamiseen painotettaisiin enemmän esimerkiksi perehdytyksessä tai lisäkoulutuksessa. He totesivat, että vaikka kirjeenvaihdossa toimitaan periaatteessa samalla tavalla kaikkialle päin maailmaa ja kirjeenvaihto on hyvin standardoitua, olisi heidän mielestään kuitenkin mukavaa kuulla esimerkiksi jo edellä mainittu asiaan liittyvä luentoesitys.

*”Vois ehkä kuitenkin jotain... kuulla kokemuksia. Jos olis vaikka ihan patenttialan ihminen, ni sittenhän se olis vielä mielenkiintoisempaa... Et mitä tapahtuu, jos tänne tekee näin. Vois se olla ihan rikastavaa kuitenkin.”*

Assistenttien mielestä tällaisen luennon kuuntelu olisi virkistävää vaihtelua töihin. Asiamiehet olivat puolestaan sitä mieltä, ettei kulttuuriosaamiseen tarvitse erityisemmin painottaa, sillä tarvittava osaaminen karttuu työkokemuksen mukana ja että ihmiset ovat kuitenkin aika samanlaisia joka puolella maailmaa. Eräs asiamies myös kertoi ymmärtäneensä, että esimerkiksi japanilaiset arvostavat sitä, jos suomalainen tervehtii omalla tavalla ja pitävät itse asiassa japanilaisten imitoimista outona.

### 6.3 Liiketoimintakulttuurien eroavaisuudet

Kaikki keskusteluryhmät kuvailivat yhdysvaltalaisia yleisesti aika rennoiksi, joustaviksi ja suoriksi. Nämä kuvaukset tukevat Hofsteden (Cultural Dimensions, 2009) arviointia Yhdysvalloista yhteiskuntana, jossa ei yritetä kontrolloida kaikkia päätöksiä. Länsiassistentit kuitenkin kokivat, että viime aikoina toiminta yhdysvaltalaisien kanssa on ollut ”hyvin rasittavaa”.

*”Heillä on tietyt raportointi- ja laskutuskäytännöt, mitkä ei taas meidän prosesseihin hyvin sovi.”*

Kuten jo aiemmin on todettu, Yhdysvallat on hyvin individualistinen yhteiskunta. Tällainen yksilöllisyyteen painottaminen saattaa selittää edellä mainittua omien tekotapojen priorisointia. Myös idän assistentit ja asiamiehet kommentoivat yhdysvaltalaisien ja erityisesti isojen yritysten itsekeskeisyyttä.

*”Ne lähettää ohjeita sillon ku heille sopii.”*

*”Sinänsä ne on aika sellasia itsekeskeisiä, että kaikkialla pitäis käsitellä asiat samalla tavalla kuin Amerikassa.”*

Yhdysvaltalaisien itsekeskeisyys on yksi yleinen yhdysvaltalaisiin liitettävä stereotypia. Stereotyyppillä tarkoitetaan yksinkertaistettua yleistystä jostakin ihmisestä, kansasta tai kulttuurista. Stereotyyppit saattavat hallita viestintää kielteisellä tavalla, jolloin muu informaatio suodattuu stereotyyppien kautta. (Käsitteet.) On vaikea arvioida kuinka paljon ennalta opitut stereotyyppit vaikuttavat esimerkiksi ryhmäkeskusteluiden osallistujien ajattelussa.

Yhdysvaltalaiseen liiketoimintakulttuuriin kuulu se, että virheiden tekoa siedetään ja virheiden tekemisestä voidaan keskustella avoimesti. (Frazier & Haigh 2004, 159.) Länsiassistenttien mielestä yhdysvaltalaiset yhteistyökumppanit kertovat mahdollisista omista virheistään ja mainitsivat, että jos on jotain oikein pahasti mennyt väärin, niin myös anteeksipyytely on ”oikein ylenpalttista”. Itäassistentteilla oli puolestaan huonoja kokemuksia yhdestä isosta yhdysvaltalaisyriyksenestä ja kuvailivat muitakin yhdysvaltalaisia vaativiksi. He kertoivat joutuvansa itse olemaan joustava osapuoli.

*”Siellä on aika paljon virheitä ja niistä ei saa kysyä mitään... tietyistä asioista ei saa häiritä. Ja ne ei oo tarkkoja... kaikista ohjeista mitä ne lähettää ni siellä saattaa olla ihan mitä vaan.”*

*Ja se on outoa koska tulee sellasta mailia joka ei ole meille suunnattu. Pitää sit aina selvitellä, et onko tää meille. Ne voi laittaa meille sellasta, mut me ei saada muistuttaa.”*

*”Ja ihan ilmoitetaan, et meidän guidelinesit, esim. hinnastot, ei sovi... Että ne maksaa mitä ne haluaa maksaa, milloin haluaa ja jos maksaa. Et jos tämä työ ei ole sen arvoista ni ei ne maksakaan.”*

Japanilaisia puolestaan länsiassistentit kuvailivat ryhmäkeskustelussa tehokkaiksi, hienotunteisiksi ja tarkoiksi. He kertoivat, etteivät mielellään halua painostaa japanilaisia esimerkiksi lähettämällä turhia muistutuksia. Japanilaiset myös itse pahoittelevat jos tuntevat olevansa vaivaksi. Myös idän assistenttien keskustelussa luonnehdittiin japanilaisia täsmällisiksi, tarkoiksi, huolellisiksi ja kohteliaiksi.

*”Tosi kohteliaita joo. Et vaikka on ite tehny virheen ni he vastaavat todella kohteliaasti, on kaikki kohteliaisuussanat käytössä.”*

Kohteliaisuus onkin yksi tärkeimmistä japanilaisista hyveistä ja tämä kävi ilmi myös ryhmäkeskusteluissa. Japanilaisia pidettiin myös joustavina ja kärsivällisinä. Myös Inkinen & Lahtinen (1994, 102) mainitsivat japanilaisten kärsivällisyyden ja että länsimaisten usein tekemä suurin virhe on kärsimättömyys. Papulan työntekijöiden keskuudessa japanilaisten kanssa toimiminen on selvästi ymmärretty samalla tavalla.

Virheiden tekemisen suhteen kaikissa keskusteluissa tuli esille se, etteivät japanilaiset kerro avoimesti omista virheistään. Tämän voidaan katsoa liittyvän selvästi japanilaiseen kulttuuriin kuuluvaan käsitykseen kasvojen menettämisestä. (Mustonen.) Yhdessä keskustelussa mainittiin esimerkiksi, etteivät japanilaiset pahoitelleet mitenkään myöhässä lähetettyä asiakirjaa. Myös kahdessa muussa keskustelussa keskusteltiin siitä, että japanilaiset ”ei tee virheitä” ja etteivät he ainakaan kerro suoraan omista virheistään.

*”Oliko se taas sitä kasvojen menettämistä, ettei ne halua sanoa että se on heillä viivästynyt”*

*”Se oli varmaan jonkinlainen ”häpeä” heille.”*

Ryhmäkeskusteluissa tuli ilmi, että Papulan Venäjälle suuntautuvat asiakassuhteet hoitaa yrityksen Pietarissa sijaitseva toimisto Nevinpat. Suomesta ollaan siis Nevinpatin toimistoon yhteydessä Venäjälle suuntautuvissa asioissa, mutta molemmat toimistot kuuluvat samaan yritykseen. Näin ollen suurin osa käytännöistä on yhtenäisiä, mutta erojakin on.

Länsipatenttiassistentit kertoivat heillä olleen vaihtelevia kokemuksia venäläisistä asiakkaista ja myös idän assistentit kertoivat huomaavansa eroja venäläisten suhteen.

*”On sellasta venäläistä asiakasta joka reagoi meihin välittömästi ja tekee kaiken tosi huolella ja sit toiset ei reagoi mihinkään, kaikki postit häviää mustaan aukkaan, ja jotenki kaikki tulee niinku ilmoitusluontoisena eikä mitään pahoitella. Jos laskut on maksamatta, niin selityksiä riittää.”*

*”Tavallaan sama käytäntö, mut kyllä siinä huomaa et ne on venäläisiä, tai niiden tyyli on ehkä vähän eri. --- Ehkä niiden kielessä ja miten ne kirjoittaa.”*

Asiamiesten mielestä venäläisten eroavaisuuksiin on vaikea kommentoida juuri sen takia, että heillä on kokemusta vain yhdestä toimistosta ja senkin toimiston työntekijät ovat suomalaiset kollegat itse alun perin ”kouluttaneet” mieleisekseen. Asiamiesten mukaan Pietarista tulevat raportit ja muut dokumentit ovat kielellisesti hyviä ja lisäksi ajan kuluessa venäläiset ovat oppineet olla pitämättä ylempien tahojen, esimerkiksi patenttiviraston, antamia päätöksiä automaattisesti oikeina, vaan osaavat jo kommentoidakin näitä päätöksiä. Venäjällä on hyvin korkea valtaetäisyysindeksi (Cultural Dimensions, 2009), mikä viittasi siis vallan epätasaiseen jakautumiseen ja siihen, että vallanpitäjiä kunnioitetaan hyvin paljon. Tämä voi olla syy siihen, että Papulan venäläiset yhteistyötahot ovat pitäneet patenttiviraston antamia päätöksiä liiankin suuressa arvossa niiden oikeellisuuden suhteen.

#### 6.4 Kulttuurienvälinen viestintä

Kun ryhmäkeskusteluissa kysyttiin minkä maan kanssa asioiminen on helpompaa (Yhdysvallat, Japani ja Venäjä), mainittiin Yhdysvallat ja Japani. Syitä Yhdysvaltojen suosioon oli aikaeron käytännöllisyys Suomen kannalta, sekä englannin kielen asema yhdysvaltalaisten äidinkielenä. Asiamiesten mielestä yhteistyön helppous ei ole niinkään kansallisuudesta kiinni, vaan kysymyksessä olevan asian vaikeudesta. He kuitenkin mainitsivat, että japanilaisten kanssa on välillä ongelmia sen kanssa, ettei Japanissa aina ymmärretä mitä esimerkiksi jossain patenttihakemuksessa sanotaan, johtuen ehkä siitä, että kaikki virallisemmat dokumentit on käännettävä englannista japaniin ja toisin päin. Myös Venäjän patenttiviraston tarkkuutta tietyissä asioissa valiteltiin.

*”Venäjän virasto on sellanen et ne oikeesti mittaa viivoittimella et minkä kokoiset kirjaimet on kuvassa. Jos ne ei oo oikeen korkuiset ni sieltä tulee välipäätös, se on välillä tosi turhauttavaa. Joissain asioissa niin muodollisia, et ku tässä lukee näin ni näin pitää olla.”*



## 6.5 Viestintätyyli ja aikakäsitykset

Ryhmäkeskusteluissa kuvailtiin Yhdysvaltalaisten viestintätyyliä asialliseksi, erityisesti kirjeitä, sähköpostit sen sijaan voivat olla kepeämpiä. Viesteissä mainittiin myös olevan esimerkiksi jonkun asian pahoittelun yhteydessä ”liirumlaarum- kieltä” ja viestien lopussa voi olla ajankohtaan sopivia toivotuksia esimerkiksi alkavaan viikonloppuun tai kansainvälisiin juhlapyhiin liittyen. Tämän tyylistä viestintää voisi kuvailla persoonakeskeiseksi. (Salo-Lee 1996, 36 - 37.) Ominaista persoonakeskeiselle viestintätyyliille on epämuodollisuus ja minä - persoonamuodon käyttäminen. Yhdysvaltojen viestintätyyliä kuvailtiin kuitenkin myös, tapauksesta riippuen, ”hyökkääväksi” ja kyseenalaistavaksi.

*”Ja sanotaan aika periksi antamattomia. Voivat pidemmänkin meilin vaikka käydä... siihen asti kunnes asiaan tulee heille miellyttävä ratkaisu.”*

Tämän perusteella yhdysvaltalaista viestintätyyliä voisi kuvailla myös tulorientoituneeksi, joka näkyy päämäärätietoisuutena ja lähettäjakeskeisyytenä. (Salo-Lee 1996, 36 - 37.) Keskusteluissa ei käynyt ilmi, että juuri yhdysvaltalaisille tahoille pitäisi erityisemmin esittää lisäkysymyksiä esimerkiksi saatuihin ohjeisiin liittyen, paitsi asiamiesten välisessä keskustelussa kommentoitiin, ettei Yhdysvalloista ”koskaan tule mitään ohjeita”. Yhdessä keskustelussa myös mainittiin, että yhdysvaltalaisilta täytyy välillä pyytää tarkempaa informaatiota eikä heitä pidetä kovin oma-aloitteisina. Tarvittavan tiedon saamiseen liittyvien ongelmien todettiin kuitenkin olevan enemmän yleismaailmallisia.

*”Täytyy sanoa, että mistä tahansa tulee ohjeita, ni tuntuu että pitää välillä esittää tarkentavia kysymyksiä. Mut tuntuu, et muualla ei mietitä ensin sitä kaikkea ja sit kirjeteta sähköpostia ja kysytä vielä kollegan mielipidettä. Ite yrittää kaiken ilmaista kerralla.”*

Japanilaisten viestintätyyliä kuvailtiin keskusteluissa napakaksi ja suoraksi. Yhdessä keskustelussa koettiin hieman tungettelevaksi se, että Aasian suunnalta (Japani tai Kiina) lähetettiin muistutuksia aivan liian aikaisin. Asiamiehet mainitsivat, että japanilaiset tietävät mitä haluavat ja idän assistenttien keskustelussa japanilaisten viestintätyyliä kuvailtiin selvästi prosessorientoituneeksi;

*”Mun mielestä ainakin se, että päämääränä on selkeästi se, että saadaan tää asia ratkaistua, eikä sitä, että haetaan sitä kuka on virheen tehnyt”*

Prossessorientoituneeseen viestintätyyliin kuuluu neuvotteleva ja kuulijakeskeinen lähestymistapa. (Salo-Lee 1996, 36 - 37.) Japanilaiset ovat siis selvästi ratkaisunhaluisia ja

kykenevät kompromisseihin. Japanilaisille tahoille ei koettu tarvittavan esittää erityisemmin tarkentavia lisäkysymyksiä, vaan tarvittava tieto tulee pyytämättä.

*”Mun kokemuksen mukaan aina, kun on kysynyt kysymyksen ni on saanu vastauksen. Ei ole sellasta, et olis tullu ympäröörä vastausta, että olisi jäänyt epätietoon. Kyllä mä oon saanu vastauksen siihen mitä mä oon kysynyt.”*

Japanilaisilla voidaan siis sanoa olevan suora viestintätyyli. Suorassa viestintätyyliissä ilmaistaan selkeästi se, mitä halutaan ja odotetaan myös toisen osapuolen tekevän samoin. Salo-Leen (1996, 37 - 38) mukaan Japanissa vallitsisi epäsuora viestintätyyli, jossa käytetään vihjeitä ja esitetään asiat peitellysti. Tässä asiassa on siis ristiriitaisuutta. Tämä voidaan kuitenkin ehkä selittää sillä, että Salo-Leen kirjan julkaisusta on ehtinyt kulua yli viisitoista vuotta ja jo Salo-Lee itse mainitsi, että kansainvälistyminen vaikuttaa viestintäkäyttäytymiseen Aasiassa.

Venäjän suhteen ei noussut esiin mitään erityistä viestintätyyliä, johtuen ehkä siitä, että Venäjän toimisto toimii Suomen toimiston alaisuudessa. Venäjällä sijaitsevan toimiston käyttämän viestintätyylin suhteen valiteltiin kuitenkin keskusteluissa sitä, ettei Venäjältä tulevista kirjeissä laiteta kirjoittajan nimeä alle, vaikka Suomen toimistossa assistentitkin kirjoittavan aina omilla tai asiamiehen nimillä. Myös venäläisten ajoittaista huonoa englannin taitoa valiteltiin, mutta muita erityisiä ongelmia ei noussut esiin.

*”Itse kokee että se on erittäin suureen massaan häviämistä kun yksilö ei ota mitään vastuuta. Koska jos tulee lisäkysymyksiä ni ois kiva tietää kuka sen asian on hoitanut.”*

Kaikissa ryhmäkeskusteluissa nousi suoran ja epäsuoran viestinnän suhteen esiin se, että patenttialalla vaaditaan kaikilta suoraa viestintää. Patenttilaki on kaikkialla sama, joten yleensä alan ihmiset tietävät mistä puhutaan. Paljon on myös kiinni siitä, kenen kanssa viestitään. Osallistujat myös kertoivat itse ehkä viljelevän enemmän epätarkkoja sanontoja (”ehkä”, ”luultavasti”, ”varmaankin”) kuin ulkomaiset yhteistyötahot. Kuuluu myös alan luonteeseen pidättäytyä esimerkiksi asioiden ajankohtien tarkasta määrittelystä.

*”Musta tuntuu et se meidän on välillä sellasta ”it seems”... et me ei sanota tän olevan kiveen hakattu. Et asiakkailta ei ehkä tule sellaista.”*

*”Ainahan tällä alalla sanotaan just noita sanoja, joka virkkeessä täytyy olla joku tollanen. Mikään ei ole koskaan varmaa. Parempi ettei jää kiinni et on luvattu jotain.”*

Ryhmäkeskusteluiden kaikki osallistujat totesivat, että heidän pitää hoitaa työssään monia asioita samanaikaisesti, mikä käy yhteen sen käsityksen kanssa, että Suomi olisi polykroninen kulttuurimaa. Polykronisissa kulttuureissa on luontevaa hoitaa useita asioita samanaikaisesti. Skandinaaviset maat määrittävät kuitenkin olevan monokronisia (Salo-Lee 1996, 61), joten tulos on ristiriitainen. On kuitenkin muistettava että kulttuurien vertailussa käytetyt määrittelyt ovat suuntaa-antavia ja ihmisten toimintamallit ja käyttäytyminen vaihtelevat tilanteen mukaan.

Kun ryhmäkeskusteluissa kysyttiin esimerkkimaiden, Yhdysvaltojen, Japanin ja Venäjän, täsmällisyydestä ja suunnitelmien toteuttamisesta, tuli jälleen esiin patenttialan vaativan automaattisesti kyseisiä asioita. Joitain yksittäisiä tapauksia tietenkin on, mutta kansalaisuuksiin rinnastettavia yleistyksiä ei voinut tehdä. Voidaan siis sanoa, että patenttialalla vallitsee suurelta osin yhteiset aikakäsityssäännöt, joita kaikkien tulee noudattaa.

*”Tää ala on sellasta et sä meet deadlinejen mukaan ja asiat pitää hoitaa tietyllä tavalla. Niin sellasia tilanteita ei silleen tule.”*

## 6.6 Validius ja reliabelius tutkimuksessa

Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka tutkimuksen tekemisessä pyritään aina välttämään virheiden syntymistä. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli käytännössä sitä, että jos tutkimuksen toistaisi joku toinen henkilö, olisi tutkimuksen tulos sama. Validius puolestaan tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Esimerkiksi kyselylomakkeiden kysymyksiin saadaan vastaukset, mutta vastaajat ovat voineet käsittää monet kysymykset toisin kuin tutkija on ajatellut. Näin ollen jos tutkija edelleen käsittelee saatuja tuloksia oman alkuperäisen ajattelumallinsa mukaisesti, ei tuloksia voida pitää tosina ja pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2008, 226.)

Validiuden ja reliabeliuden liittämistä laadullisiin tutkimuksiin on pidetty hankalana, sillä termit yhdistetään usein kvantitatiivisiin tutkimuksiin. Kuitenkin kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi jollakin tavalla arvioida. Laadullisessa tutkimuksessa validiuden voidaan katsoa tarkoittavan tutkimuksen tarkan kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Tutkijan tulee olla tarkka kertoessaan tutkimuksen

eri vaiheista ja aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi. Laadullisen aineiston analyysissa on tärkeää luokittelujen tekeminen ja luokittelujen perusteet. Lisäksi kun tutkija esittää tulkintoja, tulee hänen kertoa mihin hän päätelemänsä perustaa. Tässä lukijaa auttaa esimerkiksi se, että tutkimusselostetta on rikastutettu suorilla haastatteluotteilla. (Hirsjärvi ym. 2008, 227 - 228.)

Opinnäytetyötutkimuksen reliaabelius voidaan katsoa olevan hyvä sen kannalta, että jos joku muu olisi esittänyt samat kysymykset ryhmäkeskusteluiden osallistujille suunnilleen samana ajankohtana, olisivat tulokset olleet samankaltaisia. Koska kysymyksessä oli kuitenkin ajan myötä muuttuvien ja vaihtuvien mielipiteiden kartoittaminen, on aika varmaa, että jos tutkimus toistettaisiin esimerkiksi vuoden päästä, voisivat osallistujien mielipiteet ja vastaukset samoihin kysymyksiin olla erilaisia. Näin ollen myös tutkimustulokset ja johtopäätökset muuttuisivat. Myös esimerkiksi osallistujien sen hetkinen terveydentila, aiheeseen liittyvät aiemmat tiedot ja kiinnostuneisuus tilannetta kohtaan vaikuttavat reliabiliteettiin. Tutkimuksen validiutta puoltaa se, että keskustelutilanteissa oli keskustelun vetäjällä mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä, jos keskustelijat eivät heti ymmärtäneet mitä kysyttiin. Näin varmistettiin se, että kaikki puhuvat samasta asiasta. Tutkimuksen validiutta voidaan kritisoida siitä, että samasta viitekehuksesta olisi joku toinen voinut keksiä tarkempia ja moniulotteisempia kysymyksiä, joiden avulla saataisiin vielä tarkemmin tutkimuskysymyksiin vastaavia tuloksia. Tutkimuksessa käytettiin myös vain yhtä tutkimusmenetelmää, mikä laskee tutkimuksen pätevyyttä. Useampaa tutkimusmenetelmää käyttämällä voitaisiin saada tarkempia ja monipuolisempia tuloksia. Tutkimuksen yleistettävyyden taso ei myöskään ole korkea, sillä tutkimuksessa käsiteltiin yhteensä vain viidentoista ihmisen mielipiteitä.

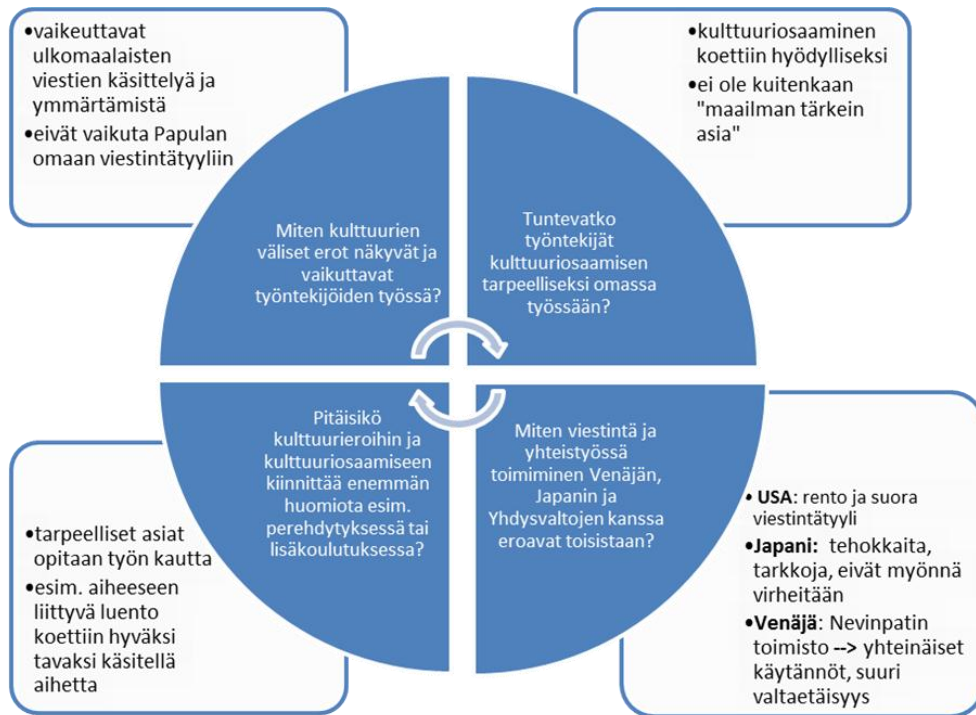
## 7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajayrityksen työntekijöiden mielipiteitä ja tuntemuksia siitä, miten eri maiden kulttuurierot vaikuttavat heidän työhönsä ja kuinka tärkeänä he pitävät kulttuuriosaamisen merkitystä ammatissaan. Tutkimusmenetelmänä käytettiin ryhmäkeskusteluja ja kolmeen keskusteluun osallistui yhteensä viisitoista Papulan työntekijää. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa mahdollisimman kattava selvitys yrityksen työntekijöiden kulttuurierojen käsityksen ja kulttuuriosaamisen nykytilanteesta. Tavoite toteutui käsitysten ja mielipiteiden selvittämisen osalta, mutta tutkimus olisi voinut kattaa suuremman työntekijäjoukon, jonka kautta olisi voitu saada enemmän mielipiteitä. Vaikka tutkimukseen osallistuvien työntekijöiden rajaaminen oli tehty sillä perusteella, että keillä Papulan työntekijöistä on eniten aiheeseen liittyviä tietoja ja näkemyksiä, olisi otosta tietenkin voinut laajentaa.

Tutkimuksen tuloksia kuvailtiin viitekehyksen aiheiden mukaisessa järjestyksessä ja viitekehykseen viitaten. Ryhmäkeskustelujen tulokset on myös koottu kuvioon, jossa tulokset on esitelty yksinkertaistettuna ja jaettuna tutkimuskysymysten mukaan (kuvio 9). Opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli seuraava; miten kulttuurienväliset erot näkyvät ja vaikuttavat työntekijöiden työssä? Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, etteivät kulttuurierot niinkään vaikuta siihen, miten työntekijät itse toimivat ja viestivät, vaan siihen miten ulkomaalaisten yhteistyötahojen viestejä ja toimintaa käsitellään. Kulttuurierot vaikeuttavat välillä assistenttien ja asiamiesten työtä liittyen ulkomailta tulevien viestien tulkintaan ja ymmärtämiseen. Papulalla on kuitenkin pääasiassa oma peruskohtelias ja muodollinen viestintätyyli, jota työntekijät voivat tilanteesta ja asemastansa riippuen muuntaa jonkin verran parhaaksi katsomallaan tavalla.

Ensimmäiset tutkimuksen osakysymykset käsittelivät sitä, että pitäisikö kulttuurieroihin ja kulttuuriosaamiseen kiinnittää enemmän huomiota perehdytyksessä tai lisäkoulutuksessa ja onko kulttuuriosaaminen tarpeellista heidän työssään. Kahdella kolmesta keskusteluryhmästä oli vallitseva mielipide se, ettei kulttuuriosaamiseen tarvitse erityisemmin painottaa, vaikkei kulttuurierojen tuntemuksesta haittaakaan ole. Suurin osa koki, että tarpeellinen kulttuurieroihin liittyvä tarvittava tieto opitaan työn kautta. Yhdessä keskusteluryhmässä nousi esiin toive siitä, että kulttuurieroja voitaisiin käsitellä esimerkiksi järjestetyn luentoesityksen kautta, joka olisi siis sekä opettava että virkistävä tapahtuma.

Toinen tutkimuksen osakysymys liittyi siihen, miten yhteistyössä toimiminen Venäjän, Japanin ja Yhdysvaltojen kanssa eroavat toisistaan. Voisi olettaa, että suomalaisten olisi helpompia toimia yhteistyössä yhdysvaltalaisien kanssa sen takia, että molemmat kuuluvat länsimaihin. Näin saattaa yleisesti ottaen hyvinkin olla, mutta tällainen yleistys ei tutkimuksessa noussut vallitsevaksi ja selväksi tulokseksi. Vaikka yhdysvaltalainen viestintätyyli on suomalaisille sopivan suora, epämuodollinen ja avoin, tuli kaikissa ryhmäkeskusteluissa eniten mainintoja yhdysvaltalaisien sidosryhmätahojen itsekeskeisyydestä ja joustamattomuudesta. Näitä käsityksiä ei tietenkään voida yleistää kuvaamaan yhdysvaltalaista yhteiskuntakulttuuria, vaan nämä mielipiteet kuvaavat enemmän sitä, millainen kulttuuri näiden tiettyjen isojen yhdysvaltalaisyriyten sisällä vallitsee. Yhteistyötä japanilaisten kanssa kuvailtiin suurimmalta osin toimivaksi, vaikkakin heidän kanssaan toimimisessa vaaditaan hieman enemmän hienotunteisuutta ja kärsivällisyyttä. Myös japanilaiseen kulttuuriin liitettävä käsite kasvojen menettämisestä oli tullut työntekijöille tutuksi, sillä japanilaiset yhteistyötahot eivät myönnä suoraan tai puhu heidän tekemistään virheistään avoimesti. Papulan yhteistyö venäläisten kanssa on poikkeavaa muista maista sen takia, että Papulalla on Venäjällä oma toimisto, Nevinpat, joka hoitaa Venäjälle suuntautuvat asiakassuhteet. Näin ollen suurin osa käytännöistä on yhtenäisiä, mutta suomalaisen ja venäläisen kulttuurien eroavaisuudet näkyvät esimerkiksi eroissa huolellisuudessa ja vallanpitäjätahojen kunnioituksessa.



Kuvio 9: Ryhmäkeskustelujen tulokset

Tutkimuksen teko osoittautui haastavaksi erityisesti aiheeseen liittyvän viitekehyksen rajaamisen ja oikeanlaisen tutkimusmenetelmän valinnan osalta. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin kuitenkin vastaukset ja opinnäytetyön tuloksia tarkasteltaessa voi huomata suuren osan työntekijöiden mielipiteistä käyvän yhteen opinnäytetyön viitekehyyksessä esiteltyjen näkemysten kanssa. Toimeksiantajayritys Papulassa ei ollut aikaisemmin tehty vastaavanlaista tutkimusta. Tämän vuoksi tutkimuksen teko oli mielenkiintoista ja toivottavasti se toi uutta tietoa henkilöstön mielipiteistä ja osaamisesta yrityksen käyttöön. Tutkimusten tulosten perusteella toimeksiantajayrityksessä ei voida sanoa tarvittavan välittömiä toimenpiteitä kulttuurierojen työssä huomioimisen tai kulttuuriosaamisen kehittämisen suhteen. Mielenkiintoinen jatkotutkimus voisi kuitenkin liittyä esimerkiksi yrityksen henkilöstön sisäisiin kulttuurieroihin, sillä Papulan henkilökuntaan kuuluu useampiakin eri kansallisuuksia.

Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että kulttuurierojen tiedostaminen ja niihin perehtyminen ovat nykymaailmassa tärkeitä asioita, oli sitten kyse kansainvälisillä markkinoilla toimivasta yrityksestä, tai yrityksen sisällä toimivasta monikulttuurisesta työyhteisöstä. Kulttuurierojen tutkimusta pitäisi ehdottomasti päivittää nykypäivään. Olisi mielenkiintoista nähdä esimerkiksi miten kulttuurien eroavaisuudet ovat muuttuneet Hofsteden tutkimusten ajoista.

Restonomien ammatillista osaamista ajatellen ammattitaito on kehittynyt opinnäytetyötä työstettäessä. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelmaan kuuluvat esimerkiksi kansainvälisyys, sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, jotka kaikki liittyivät läheisesti myös tähän opinnäytetyöhön. Kansainvälisyys ilmeni siinä, että opinnäytetyön toimeksiantajana oli kansainvälisesti toimiva yritys, jolla on asiakkaita ja yhteistyötahoja käytännössä joka puolella maailmaa. Tämä auttoi ymmärtämään konkreettisella tasolla, miten kansainvälisyys näkyy ja vaikuttaa liiketoiminnassa. Opinnäytetyössä tutkittiin yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja kulttuurierojen vaikutuksen näkökulmasta, joten myös näiltä osin ammattitaito on vahvistunut paljon.

## Lähteet

### Kirjallisuus

- Buuri, H. & Ratschinsky, L. 2000. Suomen ja Venäjän väliset kulttuurierot ja niiden vaikutus liike-elämään. Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu: Imatra.
- Frazier, K. & Haigh, R. 2004. Business Brief: USA. Helsinki: Multikustannus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otava.
- Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot: Mielen ohjelmointi. Juva: WSOY.
- Inkinen, S. & Lahtinen, J. 1994. Aasian liiketoimintakulttuurit. Kokkola: Avaintulos.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell.
- Leney, T. 2005. Culture smart! Finland. Great Britain: Kuperard.
- Mikluha, A. 1996. Työkulttuurit. Helsinki: TT-Kustannustieto.
- Nakata, C. (toim.) 2009. Beyond Hofstede: Culture Frameworks for Global Marketing and Management. Great Britain: Palgrave Macmillan.
- Passila, E. 2009. Johtaminen globalisaatiossa - teoria ja käytäntö. Fopco Ltd.
- Salo-Lee, L. 1996. Me ja muut: kulttuurienvälinen viestintä. Jyväskylä: Gummerus.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.
- Uusitalo, L. & Joutsenvirta, M. 2009. Kulttuuriosaaminen, tietotalouden taitolaji. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Wilenius, M. 2004. Luovaan talouteen. Helsinki: Edita.

### Sähköiset lähteet

- Hofstede, G. 1967-2009. Geert Hofstede™ Cultural Dimensions. Viitattu 18.11.2011.  
[http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php)
- Hofstede, G. What about Finland? Viitattu 11.01.2012.  
<http://geert-hofstede.com/finland.html>
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. 2010. Cultures and Organizations Software Of The Mind. McGraw-Hill. Viitattu 17.11.2011  
<http://lib.myilibrary.com.nelli.laurea.fi/Open.aspx?id=296125&loc=&srch=undefined&src=0>
- Käsitteet. Monikulttuurisuus työyhteisössä -projekti. Viitattu 08.03.2012.  
<http://estudio.edupoli.fi/moty/index.asp?id=718&kat=K%C3%A4sitteet&sid=&sub=&title=3107>
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2011. Avaintulos Oy. Kulttuurin ulottuvuudet. Viitattu 01.02.2012.  
<http://www.avaintulos.fi/kulttuuri.pdf>
- Lähdesmäki, V. 2011. Helsingin Sanomat. Kulttuurierot vaikuttavat myös työpaikoilla. Viitattu 25.10.2011.  
<http://www.hs.fi/paakirjoitus/artikkeli/Kulttuurierot+vaikuttavat+my%C3%B6s+ty%C3%B6paikoilla/1135266207272>



Mustonen, S. Otavan Opisto. Šintolaisuus - Japanin kansallinen uskonto. Viitattu 08.03.2012.  
[http://opinnot.internetix.fi/fi/muikku2materiaalit/lukio/ue/ue4/4.\\_kiinan\\_ja\\_japanin\\_uskonnot/03sintolaisuus?C:D=1819560&m:selres=1819560](http://opinnot.internetix.fi/fi/muikku2materiaalit/lukio/ue/ue4/4._kiinan_ja_japanin_uskonnot/03sintolaisuus?C:D=1819560&m:selres=1819560)

OK- Opintokeskus. Fokusryhmä. Viitattu 30.11.2011.  
<http://ok-opintokeskus.fi/node/121>

Papula-Nevinpat 2011. Viitattu 23.10.2011.  
<http://www.papula-nevinpat.com/>

Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta, P. (toim.) Parviainen, L. (kirj.) 2005. Fokusryhmät. Tampereen yliopisto. Viitattu 21.11.2011  
<http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/4-Parviainen.pdf>

Varis, M. (toim.) 2011. Oulun yliopisto. Kulttuurienvälinen viestintä ja kasvatus. Viitattu 27.12.2011.  
<http://herkules oulu.fi/isbn9789514294693/isbn9789514294693.pdf>

#### Julkaisemattomat lähteet

Itäpatenttiassistentit. Ryhmäkeskustelu 22.02.2012. Papula-Nevinpat Oy. Helsinki.

Länsipatenttiassistentit. Ryhmäkeskustelu 09.02.2012. Papula-Nevinpat Oy. Helsinki.

Patenttiasiamiehet. Ryhmäkeskustelu 16.02.2012. Papula-Nevinpat Oy. Helsinki.

## Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuksen viitekehyykseen perustuvat keskusteluteemat .....	6
Kuvio 2: Ihmisen henkisen ohjelmoinnin kolme tasoa (Hofstede 1993, 22).....	10
Kuvio 3: Yhdysvaltojen kulttuuriulottuvuusindeksit (Geert Hofstede Cultural Dimensions, 2009).....	20
Kuvio 4: Japanin kulttuuriulottuvuusindeksit (Geert Hofstede Cultural Dimensions, 2009) .....	21
Kuvio 5: Venäjän kulttuuriulottuvuusindeksit (Geert Hofstede Cultural Dimensions, 2009) .....	23
Kuvio 6: Suomen kulttuuriulottuvuusindeksit (Geert Hofstede What about Finland?)	25
Kuvio 7: Ryhmäkeskustelujen kulttuurieroihin liittyvät kysymykset .....	32
Kuvio 8: Ryhmäkeskustelujen kulttuurienväliseen viestintään liittyvät kysymykset .	33
Kuvio 9: Ryhmäkeskustelujen tulokset .....	46

## Liitteet

Liite 1: Fokusryhmien keskusteluaiheet ja kysymykset .....	52
Liite 2: Papulan työntekijöille lähetetty sähköpostikutsu ryhmäkeskusteluista .....	55

Liite 1: Fokusryhmien keskusteluaiheet ja kysymykset

**Kulttuurierot**

1. Vaikuttavatko eri maiden väliset kulttuurierot työhönne? Jos vaikuttavat niin miten? Onko joidenkin maiden kanssa viestiminen ja yhteistyön tekeminen helpompaa kuin joidenkin toisten?

**Kulttuuriulottuvuudet**

Valtaetäisyys	Miten teidän tulee puhutella eriarvoisia henkilöitä? Teititelläänkö?
Yksilön ja ryhmän välinen suhde	Missä muodossa vastapuoli puhuttelee? Minä? Me?
Maskuliinisuus vs. feminiinisyys	Onko miehiä vai naisia päättävissä asemissa? Miten ratkaistaan ristiriitoja?
Epävarmuuden käsittelytavat	Noudatetaanko sääntöjä tarkasti? Halutaanko olla tietoisia ja kontrolloida päätöksiä?
Lyhyt vs. pitkäntähtäimen orientaatio	Halutaanko välittömiä vai pitkänaikavälin tuloksia?

**Kulttuuriosaaminen**

2. Mitä teidän mielestänne kulttuuriosaamisella tarkoitetaan?
  - kielitaito
  - kyky tulkita/ymmärtää kulttuurisia piirteitä ja eroavaisuuksia
  - kyky toimia kulttuurisesti viisaasti erilaisissa tilanteissa
3. Onko kulttuuriosaaminen tarpeellista työssänne?
4. Pitäisikö kulttuuriosaamista painottaa enemmän esimerkiksi perehdytyksessä tai lisäkoulutuksessa?

**Liiketoimintakulttuurit**

5. Miten kuvailisitte yhteistyötä **yhdysvaltalaisien** kanssa? Vaativatko he nopeaa toimintaa ja asioiden käsittelyä, täsmällisyyttä?? Miten he sietävät mahdollisia virheitä/viivästyksiä ja kertovatko he omista virheistään? Kuinka tärkeää on kohteliaisuus?

6. Miten kuvailisitte yhteistyötä **japanilaisten** kanssa? Vaativatko he nopeaa asioiden käsittelyä, täsmällisyyttä? Miten he sietävät mahdollisia virheitä/viivästyksiä ja kertovatko he omista virheistään? Kuinka tärkeää on kohteliaisuus asioitaessa japanilaisten kanssa?
7. Miten kuvailisitte yhteistyötä **venäläisten** kanssa? Vaativatko he nopeaa toimintaa ja asioiden käsittelyä, täsmällisyyttä? Miten he sietävät mahdollisia virheitä/viivästyksiä ja kertovatko he omista virheistään? Kuinka tärkeä asia on kohteliaisuus?
8. Miten vertailisitte näitä kolmea maata (Yhdysvallat, Japani, Venäjä)? Onko jonkun maan kanssa asioiminen helpompaa kuin toisten? Miksi?

### Kulttuurienvälinen viestintä

#### Kieli ja kommunikaatio

Japani	Minkälainen on vastapuolen viestintätyyli? esim. ongelmatilanteissa onko viestintä neuvottelevaa vai keskittykö vastapuoli vain omien päämääriensä saavuttamiseen? Onko viestintä muodollista? Minä- pronomini? Käytetäänkö statuksia? Onko tarve tarkentaville lisäkysymyksille vai antaako vastapuoli yleensä kaiken tarvittavan tiedon automaattisesti?
USA	
Venäjä	

### Sana- ja asiakeskeinen kulttuuri vs. ihmissuhdekeskeinen kulttuuri

Japani	Ilmaiseeko vastapuoli viesteissä selkeästi mitä halutaan, tarvitaan vai käytetäänkö vihjeitä? Jos vastapuolelta kysytään jotain, käytetäänkö vastauksissa sanontoja ”ehkä”, ”luultavasti”, tai ”varmaankin”?
USA	
Venäjä	
	Miten viestintätyyli riippuu siitä, kenen yksilön kanssa viestitään?

### Monokroninen ja polykroninen aikakäsitys

Japani	Onko vastapuoli täsmällinen deadlinejen ja muiden etukäteissuunnitelmien toteuttamisessa? Joustaako vastapuoli jos joku asia ei onnistu teiltä heti tai jos suunnitelmiin tulee muutoksia? Joudutteko itse työssänne hoitamaan monia asioita samanaikaisesti?
USA	
Venäjä	

Liite 2: Papulan työntekijöille lähetetty sähköpostikutsu ryhmäkeskusteluista

Hei!

Olen viimeisen vuoden Laurea-ammattikorkeakoulun Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelman opiskelija (ja lännen/tiltin toimistoharjoittelija) ja olen tekemässä Papulalle opinnäytetyötä. Tarkoitukseni on selvittää maiden välisten kulttuurierojen vaikutusta Papulan asiamiesten ja assistenttien työssä, sekä myös kulttuuriosaamisen merkitystä. Kyseessä on siis Papulan työntekijöiden ja ulkomaalaisten asiakas- ja yhteistyöhenkilöiden väliset kulttuurierot. Erityisesti keskityn tutkimuksessa Venäjän, Japanin ja Yhdysvaltojen keskinäisiin eroihin ja eroihin suhteessa Suomen liiketoimintakulttuuriin.

Pääasiallinen tutkimusmenetelmäni on ns. focus groups, eli ryhmäkeskustelut, joita pidän kolme; lännen assistenteille, idän assistenteille ja asiamiehille. Ryhmäkeskustelujen aiheet ja esittämäni kysymykset liittyvät yleisiin kulttuurieroihin, liiketoimintakulttuureihin (Japani, Venäjä, USA) ja kulttuurienväliseen viestintään. Tarkoituksena on luoda mahdollisimman avoin ja rento keskustelu. Ryhmäkeskustelun kesto on n. 30 min.

Toivottavasti pääsette paikalle! ☺

Ystävällisin terveisin,

Anne S.