

# Kansainvälinen kommunikointi kuljetuspalveluita tarjoavassa yrityksessä

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ja matkailun ala  
Liiketalouden koulutus  
Syksy 2017  
Mariann Olonen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

OLONEN, MARIANN: Kansainvälinen kommunikointi  
kuljetuspalveluita tarjoavassa  
yrityksessä

Liiketalouden opinnäytetyö, 74 sivua

Syksy 2017

TIIVISTELMÄ

---

Tässä päiväkirjaopinnäytetyössä on tutkittu, millaista erimaalaisten ihmisten kanssa kommunikointi on sähköpostin välityksellä. Tekijän työhön kuljetusyrityksessä kuuluu olla päivittäisessä kontaktissa Länsi-Euroopan maiden edustajien kanssa. Maihin lukeutuvat Irlanti, Iso-Britannia, Hollanti, Belgia, Portugali, Espanja, Ranska ja Italia. Eri maiden edustajien kanssa käydään päivittäisiä keskusteluja liittyen asiakkaisiin ja heidän lähetyksiinsä.

Työn tarkoituksena on ollut havainnoida, mitä eri asioita täytyy ottaa huomioon kommunikoinnissa eri maalaisten ihmisten kanssa, sekä millaisia eroja on nähtävissä eri maiden välillä. Tavoitteena on ollut koota eräänlainen opas siitä, miten erimaalaiset ihmiset käyttäytyvät työtilanteissa.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, jossa käydään läpi mitä kulttuuri sanana merkitsee yleisesti ja esitellään Fons Trompenaarsin ja Charles Hampden-Turnerin sekä Geert Hofsteden kulttuuridimensiot. Seuranta osuuteen on koottu esimerkkikeskusteluita koko siltä aikaväliltä, kun tekijä on yrityksessä työskennellyt. Esimerkkien jälkeen, kunkin maan kommunikointitilanteita on havainnoitu ja analysoitu. Lopuksi pohditaan mitkä asiat vaikuttavat kommunikointiin ja mitä eroja eri kulttuurien välillä on havaittu olevan.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi opas, josta voisi hyötyä aloitteleva työntekijä, jolla olisi jollain tavalla samanlaisia arkipäivän tilanteita niin kuin tekijällä.

Asiasanat: kommunikointi, kuljetusyritys, kulttuuri, opas

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

OLONEN, MARIANN: International Communication at a  
Transport Company

Bachelor's Thesis in Business Studies, 74 pages

Autumn 2017

## ABSTRACT

---

This diary thesis examines what kind of communication is practiced through email with people coming from different cultures. The author's work, at a transport company, involves daily communication with representatives of Western European countries. Communication with these representatives concern customers and their consignments. Countries include Ireland, Great Britain, Holland, Belgium, Portugal, Spain, France and Italy.

The purpose of the study was to observe what kind of things you should consider when communicating with people who have different cultural backgrounds and what kind of differences are seen between different countries. The goal of the study was to compile a guide on how people with different cultures behave in every day work.

The thesis consists of a theoretical section that deals with what culture means generally and introduces cultural dimensions created by Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner as well as Geert Hofstede. The next section consists of a compilation of example conversations collected during the period the author worked at the case company. The example communication situations, from each country, were then examined and analyzed. Finally, the issues that influence communication and the differences in communication between cultures were observed.

As a result of the study a guide was created. This guide could be useful for newbie employees that have similar work responsibilities as the author had.

Key words: communication, transport company, culture, guide

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KULTTUURI	4
2.1	Fons Trompenaarsin ja Charles Hampden-Turnerin kulttuuridimensiot	5
2.2	Geert Hofsteden kansalliset kulttuuridimensiot	8
2.3	Kulttuuridimensiot ja kohdemaat	11
2.3.1	Irlanti	11
2.3.2	Iso-Britannia	13
2.3.3	Hollanti	15
2.3.4	Belgia	18
2.3.5	Portugali	21
2.3.6	Espanja	23
2.3.7	Ranska	26
2.3.8	Italia	29
2.4	Geert Hofsteden organisaatiokulttuurimalli	31
2.5	Yhteenveto	34
3	SEURANTA	35
3.1	Irlannin edustajat	35
3.2	Iso-Britannian edustajat	38
3.3	Hollannin edustajat	44
3.4	Belgian edustajat	48
3.5	Portugalin edustajat	52
3.6	Espanjan edustajat	55
3.7	Ranskan edustajat	59
3.8	Italian edustajat	63
4	POHDINTA JA PÄÄTELMÄT	69
5	YHTEENVETO	72
	LÄHTEET	73

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyö on kirjoitettu päiväkirjamuodossa aikavälillä 29.8.2017 – 20.11.2017 ja se käsittelee, millaista kommunikointi on erimaalaisten kollegoiden kanssa työelämässä. Seuranta työtä varten on kuitenkin alkanut jo aikaisemmin. Olen aloittanut työni yrityksessä tammikuussa 2017 ja seurantaa on tapahtunut tänä koko aikana, kun olen ollut töissä.

Työskentelen yrityksessä, joka tarjoaa kuljetuspalveluita koko maailman laajuisesti. Palvelut on jaettu kolmeen divisioonaan: maa, meri ja lento. Itse työskentelen maantiekuljetuspalveluiden parissa tuonnin puolella Länsi-Euroopan kanssa tehden yhteistyötä. Päivittäisessä työssäni olen yhteydenpidossa kahdeksan eri Länsi-Euroopan maan kanssa, joihin lukeutuvat Irlanti, Iso-Britannia, Hollanti, Belgia, Portugali, Espanja, Ranska ja Italia.

Työtehtäviini kuuluu pääosin olla yhteydessä edellä mainittujen maiden edustajien kanssa, Suomessa työskentelevien kollegoiden ja tietenkin jossain määrin asiakkaiden kanssa. Paljon myös muita tehtäviä kuuluu jokapäiväiseen työhöni, mutta olen opinnäytetyössäni keskittynyt pelkästään kommunikointiin. Kommunikointi on tapahtunut pääosin sähköpostin välityksellä ja aiheen rajauksessa olenkin keskittynyt siihen.

Työn alussa kerron yleisesti kulttuurista ja organisaatiokulttuurista, jonka jälkeen esittelen muutamien kulttuurintutkijoiden tutkimuksien tuloksia. Teoriaosuuden jälkeen siirryn seuranta osuuteen, jota varten olen koontanut esimerkki keskusteluita arkipäivän työtilanteista koko siltä aikaväliltä, kun olen ollut töissä yrityksessä. Olen myös kertonut, mistä työhön liittyvästä asiasta olemme keskustelleet kyseisenä päivänä. Päiväkirjamerkintöjen loppuun olen kustakin maasta kertonut mitä havaintoja olen tehnyt. Lopuksi pohdin esimerkkien avulla, mitkä asiat vaikuttavat kommunikointiin ja mitä eroja olen havainnut eri kulttuurien välillä olevan.

Työn tarkoituksena on ollut etsiä vastausta sille, mitä eri asioita täytyy ottaa huomioon kommunikoinnissa eri maalaisten ihmisten kanssa, sekä millaisia eroja on nähtävissä eri maiden välillä. Työn teoriaosuuteen olen

valinnut Fons Trompenaarsin ja Charles Hampden-Turnerin sekä Geert Hofsteden kulttuuridimensiot. Olen myös lyhyesti kertonut Geert Hofsteden organisaatiokulttuuri mallista. Työssäni olen käyttänyt suurimmaksi osaksi hyväkseni Geert Hofsteden tutkimusta kulttuuridimensioista. Olen esitellyt tutkimustulokset niistä maista, joiden kanssa teen yhteistyötä päivittäin.

Tätä opinnäytetyötä voisi pitää eräänlaisena oppaana aloitteleville työntekijöille. Olen analysoinut ja pohtinut kommunikointiin liittyviä asioita, kun toisena osapuolena on ihminen, joka tulee erilaisesta kulttuurista. Työn läpikäyminen uudelle työntekijälle, jonka työnkuvaan kuuluisivat samanlaiset tehtävät kuin itselläni voisi olla hyötyä opinnäytetyön läpikäymisestä.

### **Nykytila**

Kokonaisuudessaan työtehtäviini kuuluvat kuljetusten seuranta ja hallinnointi, yhteydenpito edustajiin sekä asiakkaisiin ja kuljetusdokumentointi sekä kuljetusasiakirjojen tekeminen. Työssä tarvitaan organisointikykyä, järjestelmällisyyttä ja kielitaitoa (suomi, englantia). Työtehtävistä selviytyäkseen tulee osata logistiikan perusasiat ja esimerkiksi kansainväliset toimituslausekkeet. Osaamiseni on tällä hetkellä hyvällä tasolla, olen sisäistänyt nopeasti työhön vaadittavat tiedot ja taidot. Jokainen työpäivä on erilainen ja mielenkiintoinen ja joka päivä opin uusia asioita. Tällä hetkellä tavoitteenani on päivittäisen työn kautta kehittyä ja oppia lisää uusia asioita työtehtäviä tekemällä.

### **Käsitteet**

Alle on listattu keskeisimpiä käsitteitä työhön liittyen.

Pikakuljetus	normaalituotannosta poikkeava erittäin kiireelliselle lähetykselle järjestettävä kuljetus, joka maksaa enemmän kuin normaalikuljetus
CON	consignment, joka tarkoittaa lähetystä, työpaikalla käytetään nimitystä "keikka"

TRP	transport, tarkoittaa traileria
ETA	estimated time of arrival, arvioitu saapumis-/toimituspäivä
Outturn Report	yleisin raportti minkä lähetämme edustajalle, on purkuraportti, johon merkitään muun muassa mahdolliset lähetyksien vauriot
EXW	toimituslauseke, rahti maksetaan Suomessa
DAP, DDP	toimituslausekkeet, rahti maksetaan lähtö maassa
POD	proof of delivery, suomennettuna kuitattu rahtikirja
FIX-jako	täsmätoimitus, lähetys täytyy olla asiakkaalla mainittuna päivänä
Global update	kun päivitämme tietoja järjestelmäämme, voimme päivittää sen vain meille Suomessa näkyväksi, tai tehdä global updaten, joka tarkoittaa, että tiedot päivittyvät toiselle maalle myös
EX-1, EX-A	vientiselvitys dokumentti, joka tulee tarpeen tullen tehdä, kun tavaraa viedään EU-alueen ulkopuolelle, esimerkiksi Venäjälle
T1	tullidokumentti, joka tulee tarpeen tullen tehdä, kun tullaamatonta tavaraa tuodaan EU-alueelle, esimerkiksi Kiinasta
T2F	tullidokumentti, joka tulee tarpeen tullen tehdä, kun tavara viedään EU-veroalueeseen kuulumattomalle alueelle, esimerkiksi Ahvenanmaalle

## 2 KULTTUURI

Kulttuuri on yleisesti sanoen ryhmän sosiaalinen perinne (järjestäytynyt yhteisö tai yhteiskunta). Se on eräänlainen malli reaktioista, jotka on löydetty, kehitetty tai keksitty historian aikana ongelmien käsittelyyn, jotka nousevat jäsenien välisistä vuorovaikutuksista sekä jäsenien että ympäristön välillä. Näitä reaktioita pidetään oikeana tapana ymmärtää, tuntea, ajatella ja toimia. Ne välitetään uusille jäsenille yleensä opettamalla. Kulttuuri määrittää, mikä on hyväksyttävää tai ei hyväksyttävää, tärkeää tai merkityksetöntä, oikein tai väärin, toimivaa tai toimimatonta. Se kattaa kaiken oppiman ja jakaman: oletukset, uskomukset, tietämyksen, normit ja arvot sekä asenteet, käyttäytymisen ja kielen (BD Dictionary 2017a.)

Organisaatiokulttuuriin kuuluu olennaisena osana arvot ja käyttäytyminen, jotka edistävät organisaation ainutlaatuista sosiaalista ja psykologista ympäristöä. Se sisältää organisaation odotukset, kokemukset, filosofian ja arvot, jotka pitävät sitä yhdessä. Nämä ilmaistaan omassa kuvassa, sisäisessä toiminnassa, vuorovaikutuksessa ulkomaailmaan ja tulevaisuuden odotuksiin. Organisaatiokulttuuri perustuu yhteisiin tapoihin, uskomuksiin ja asenteisiin sekä kirjoitettuihin ja kirjoittamattomiin sääntöihin, jotka ovat kehittyneet ajan myötä ja joita pidetään voimassa olevina. Organisaatiokulttuuria kutsutaan myös yrityskulttuuriksi, joka näkyy monella eri tavalla. Esimerkiksi miten organisaatio harjoittaa liiketoimintaa eli kohtelee työntekijöitään, asiakkaitaan ja laajempaa yhteisöä. Missä määrin organisaatiossa on vapaus päästä päätöksentekoon, kehittää uusia ideoita sekä ilmaista henkilökohtaisia mielipiteitä. Se näkyy myös siinä, kuinka valta ja tieto kulkeutuvat hierarkian läpi sekä kuinka sitoutuneita työntekijät ovat yhteisiin tavoitteisiin. Nämä vaikuttavat organisaation tuottavuuteen ja suorituskykyyn. Ne myös tarjoavat ohjeita asiakaspalveluun, tuotteiden laadun ja turvallisuuden pitämiseen, osallistumiseen ja täsmällisyyteen. Organisaatiokulttuuri on ainutlaatuinen jokaisessa yhteisössä ja yksi vaikeimmista asioista muuttaa (BD Dictionary 2017b.)



## 2.1 Fons Trompenaarsin ja Charles Hampden-Turnerin kulttuuridimensiot

Seitsemän dimension mallin havaitsivat asiantuntijat alankomaalainen Trompenaars ja brittiläinen Hampden-Turner. He kehittivät tämän sen jälkeen, kun olivat tutkineet ihmisten mieltymyksiä ja arvoja eri kulttuureissa ympäri maailmaa. He havaitsivat, että eri kulttuureista tulevat ihmiset eivät ole satunnaisesti erilaisia toisistaan, vaan ne eroavat hyvin erityisissä, jopa ennustettavissa olevissa tilanteissa. Tämä johtuu siitä, että jokaisella kulttuurilla on oma ajattelutapansa, omat arvot ja uskomukset, sekä erilaiset mieltymykset erilaisiin tekijöihin. Asiantuntijat päättelivät, että mikä erottaa ihmiset yhdestä kulttuurista toiseen verrattuna on, se että mieltymykset kuuluvat johonkin näihin seitsemään dimensioon. Malli korostaa myös sitä, että yksi kulttuuri ei välttämättä ole parempi tai huonompi kuin toinen: ihmiset eri kulttuuritaustasta tekevät vain erilaisia valintoja (Trompenaars, Hampden-Turner 1997, 1.)

**Universalismi vs. partikularismi** (Kumpi on tärkeämpi: säännöt vai suhteet?)

Universalismiin kuuluu se, että ihmiset pitävät tärkeinä lakeja, sääntöjä, arvoja ja velvoitteita. He yrittävät käsitellä ihmisiä oikeudenmukaisesti näiden sääntöjen mukaan, mutta ihmissuhteet asetetaan kuitenkin sääntöjen edelle. Partikularistisessa kulttuurissa ihmiset uskovat, että jokainen asia ja jokainen suhde sanelevat säännöt, joiden kanssa he elävät. Heidän vastauksensa tilanteeseen voi muuttua sen mukaan, mitä juuri sillä hetkellä tapahtuu ja kuka on mukana (Trompenaars, Hampden-Turner 1997, 8.)

**Individualismi vs. kommunitarismi** (Toimimmeko yksilönä vai ryhmänä?)

Individualismissa ihmiset uskovat henkilökohtaiseen vapauteen ja saavutukseen. Omat päätökset tehdään itse ja itsestä on huolehdittava. Vastakohta tälle on kommunitarismi. Ihmiset uskovat, että ryhmä on tärkeämpi kuin yksilö. Ryhmä tarjoaa apua ja turvallisuutta vastineeksi

uskollisuudesta. Ryhmän tärkeys asetetaan yksilön tärkeyden edelle (Trompenaars, Hampden-Turner 1997, 8.)

### **Spesifi vs. diffuusi** (Kuinka syvälle menemme?)

Ensimmäiseen dimensioon luokiteltavat ihmiset pitävät työn ja henkilökohtaisen elämän erillään. Tämän seurauksena he uskovat, että suhteilla ei ole suurta vaikutusta työtapaan. Vaikka hyvät suhteet ovat tärkeitä, he uskovat, että ihmiset voivat työskennellä yhdessä ilman hyviä suhteita. Vastakohtaisessa dimensiossa ihmiset näkevät päällekkäisyyden työn ja henkilökohtaisen elämän välillä. Heillä on uskomus, että hyvät suhteet ovat elintärkeitä liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi. Ihmisten suhteet toisiinsa ovat samoja olivatpa he sitten työssä tai tapaamassa vapaa-ajalla. Ihmiset viettävät aikaa töiden ulkopuolella kollegoidensa ja asiakkaidensa kanssa (Trompenaars, Hampden-Turner 1997, 9.)

### **Neutraali vs. emotionaalinen** (Näytämmekö tunteemme?)

Neutraaleissa kulttuureissa ihmiset pyrkivät suuresti ponnistelemaan hallitakseen tunteitaan. Järkeä vaikuttaa paljon enemmän heidän toimintaansa kuin tunteet. Ihmiset eivät paljasta mitä he ajattelevat tai miten he tuntevat. Emotionaalisisessa kulttuurissa ihmiset haluavat löytää keinoja ilmaista tunteitaan, jopa spontaanisti työssä. Näissä kulttuureissa on tervetullutta ja hyväksyttävää ilmaista tunteita (Trompenaars, Hampden-Turner 1997, 9.)

### **Saavutettu status vs. kohdistettu status** (Täytyykö meidän itse todistaa olevamme statuksemme arvoisia vai annetaanko status meille?)

Ensimmäiseen dimensioon luokitellut kulttuurit uskovat, että sinä olet mitä teet. Ihmiset perustavat käsityksen arvostasi sen mukaisesti. Nämä kulttuurit arvostavat suorituskykyä riippumatta siitä, kuka olet. Vastakohtana tälle ovat kulttuurit, joissa uskotaan, että ihmisen pitää olla arvostettu, sen mukaan kuka hän on. Näissä kulttuureissa annetaan suuri merkitys vallalle, nimikkeelle sekä asemalle ja nämä roolit määrittelevät käyttäytymisen. Saavutetun statuksen kulttuureissa ensimmäinen kysymys

olisi todennäköisesti, mitä olet opiskellut? Kun taas kohdistetun statuksen kulttuureissa kysymys olisi, missä olet opiskellut? (Trompenaars, Hampden-Turner 1997, 9.)

**Vaiheisuus vs. yhtäaikaisuus** (Teemmekö asioita yksi kerrallaan vai monta yhtä aikaa?)

Ihmiset pitävät siitä, että tapahtumat tapahtuvat järjestyksessä. He arvostavat täsmällisyyttä, suunnittelua (ja suunnitelmista kiinni pitämistä), ja pysymistä aikataulussa. Tässä kulttuurissa "aika on rahaa" eikä arvosteta sitä, että aikataulu heitetään pois. Se mitä ihminen on saavuttanut menneisyydessä ei ole niin tärkeää, kuin se mikä suunnitelma hänellä on tulevaisuutta varten. Vastakohtana tälle toisissa kulttuureissa ihmiset näkevät menneisyyden ja nykyajan kytköksissä olevina jaksoina. Pystyt tekemään isomman vaikutuksen sillä, mitä olet menneisyydessä saavuttanut kuin nykypäivänä. Ihmiset työskentelevät usein samanaikaisesti useissa projekteissa ja pitävät suunnitelmia ja sitoumuksia joustavina (Trompenaars, Hampden-Turner 1997, 10.)

**Sisäinen vs. ulkoinen suunta** (Hallitsemmeko ympäristöämme vai toimimmeko sen kanssa yhdessä?)

Ihmiset uskovat, että he voivat hallita luontoa tai ympäristöään tavoitteiden saavuttamiseksi. Tähän sisältyy se, miten he työskentelevät tiimien ja organisaatioiden sisällä. Vastakohtana tälle toisenlaiset ihmiset uskovat, että luonto tai ympäristö hallitsee heitä: heidän on työskenneltävä oman ympäristönsä kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi. Työssä tai ihmissuhteissa he keskittävät toimintansa kohti muita ja haluavat mahdollisuuksien mukaan välttää konflikteja. Ihmiset tarvitsevat usein varmuutta siitä, että he tekevät työnsä hyvin (Trompenaars, Hampden-Turner 1997, 10)

## 2.2 Geert Hofsteden kansalliset kulttuuridimensiot

Alankomaalainen professori Geert Hofstede teki yhden kattavimmista tutkimuksista siitä, miten kulttuurin vaikutukset vaikuttavat työpaikan arvoihin. Hän määrittelee kulttuurin olevan mielen kollektiivinen ohjelmointi, joka erottaa yhden ryhmän tai ihmisryhmän jäsenet muista. Kansallisen kulttuurin malli koostuu kuudesta dimensiosta, jotka perustuvat professori Geert Hofsteden, Gert Jan Hofsteden, Michael Minkovin ja heidän tutkimusryhmiensä laajaan tutkimukseen. Tutkimusta varten kerätyt tulokset on koottu vuosina 1967-1973 ja yli 70 maata otettiin tutkimukseen mukaan. Dimensiot edustavat toisistaan riippumattomia mieltymyksiä yhdestä tilanteesta toiseen, mikä erottaa valtiot (eikä niinkään yksilöt) toisistaan. Tulokset valtioista ovat suhteellisia, sillä olemme kaikki ihmisiä ja samanaikaisesti ainutlaatuisia. Toisin sanoen kulttuuria voidaan käyttää vain tarkoituksellisesti vertailussa (Hofstede 2001e.)

### **Valtaetäisyys**

Tämä dimensio käsittelee sitä, että kaikki yhteiskunnalliset yksilöt eivät ole yhtäläisiä – se ilmaisee kulttuurin suhtautumista näihin epätasa-arvoihin keskuudessamme. Valtaetäisyys määrittellään sen mukaan missä määrin maan instituutioiden ja järjestöjen vähemmän voimakkaat jäsenet olettavat ja hyväksyvät sen, että valtaa ei jaeta tasa-arvoisesti. Se käsittelee siis ihmisten suhtautumista eriarvoisuuteen vs. samanarvoisuuteen ja hierarkiaan vs. tasa-arvoon. Olennainen kysymys on, miten yhteiskunta käsittelee eriarvoisuutta ihmisten keskuudessa? Ihmiset yhteiskunnissa, joissa on suuri valtaetäisyys, hyväksyvät hierarkian jossa kaikilla on oma paikkansa, eikä siihen tarvita perusteluja. Niissä yhteiskunnissa, joissa vallitsee pieni valtaetäisyys ihmiset pyrkivät tasoittamaan vallan jakautumista ja vaatimaan perusteluita vallan eriarvoisuudelle (Hofstede 2001e.)

### **Individualismi vs. kollektivismi**

Tämä dimensio käsittelee sitä, millainen keskinäinen riippuvuus yhteiskunnan jäsenien keskuudessa vallitsee. Individualistisissa yhteiskunnissa suositetaan löyhästi sidottua sosiaalista kehystä ja itsenäisyyttä. Ihmisten oletetaan huolehtivan vain itsestään ja heidän läheisistä perheistään. Sen vastakohta kollektivismi edustaa tiiviisti sidottua sosiaalista kehystä eli yhteisöllisyyttä. Kollektiivisissa yhteiskunnissa yksilöt voivat odottaa sukulaisiltaan tai tietyn ryhmän jäseniltä huolenpitoa vastineeksi uskollisuudesta. Kyse on siitä, miten ihmisillä on tapana ajatella, ”minä” vai ”me”. Korkeat pisteet saava yhteiskunta on individualistinen ja vastakohtana matalat pisteet saava yhteiskunta on kollektivistinen (Hofstede 2001e.)

### **Maskuliinisuus vs. feminiinisyys**

Tämän dimension maskuliiniselle puolelle on asetettu etusija yhteiskunnassa menestyksen, sankarillisuuden, itsevarmuuden ja aineellisen palkitsemisen saavuttamiseksi. Yhteiskunta on yleensä kilpailuhenkempi. Sen vastakohta feminiinisyys tarkoittaa yhteistyötä, vaatimattomuutta, huolehtimista heikoimmista ja elämänlaatua. Yhteiskunta on laajalti yhteisymmärrys pohjainen. Liiketoiminnassa maskuliinisuuteen vs. feminiinisyteen liittyy toisinaan kova vs. hellä. Korkea pistemäärä osoittaa sitä, että yhteiskuntaa ohjaa kilpailu, saavutukset ja menestys. Arvojärjestelmän mukaan menestykseks yksilö on voittaja ja paras alallaan ja tämän tavoittelu alkaa jo koulussa ja jatkuu koko elämän. Alhainen pistemäärä tarkoittaa sitä, että yhteiskunnassa hallitsevat arvot jonka mukaan on tärkeä huolehtia toisista ja elämänlaadusta. Elämänlaatu on menestyksen merkki ja erottuminen joukosta ei ole ihailtavaa (Hofstede 2001e.)

### **Epävarmuuden välttäminen**

Dimensio ilmaisee missä määrin yhteiskunnan jäsenet tuntevat epävarmuutta epävarmoista ja epäselvistä asioista elämässä. Olennainen kysymys on, miten yhteiskunta käsittelee sitä, että tulevaisuutta ei koskaan

voi ennustaa: pitäisikö meidän yrittää hallita tulevaisuutta vai antaa sen vain tapahtua? Tämä epäselvyys tuo mukanaan ahdistusta ja eri kulttuurit ovat oppineet käsittelemään tätä ahdistusta eri tavoin. Mitä enemmän yksilöt tuntevat olonsa ahdistuneiksi epäselvissä ja tuntemattomissa tilanteissa, sitä enemmän he ovat luoneet uskomuksia ja instituutioita, jotka yrittävät välttää näitä. Tämä heijastuu tämän dimension pisteisiin. Maissa, joissa on vahva epävarmuuden välttäminen ylläpitävät jäykkiä uskomus- ja käyttäytymismalleja. Yhteiskunta on suvaitsematon epätavanomaisesta käyttäytymisestä ja ideoista. Vastakohtana maissa, joissa yksilöt eivät ahdistu epävarmuudesta pitävät rennompaa asennetta ja käytäntö on tärkeämpää kuin periaatteet (Hofstede 2001e.)

### **Aikaorientaatio**

Jokaisella yhteiskunnalla on säilytettävä joitain yhteyksiä omaan menneisyyteensä käsitellessään nykyajan ja tulevaisuuden haasteita. Yhteiskunnat priorisoivat nämä kaksi eksistentiaalista tavoitetta eri tavalla. Alhaiset pisteet saava yhteiskunta epäilee yhteiskunnallisia muutoksia ja siksi haluaakin ylläpitää kunnioitettavia perinteitä ja normeja. Suuret pisteet saavalla yhteiskunnalla on käytännönläheisempi lähestymistapa: säästämiseen ja nykyaikaiseen koulutukseen kannustetaan keinona valmistautua tulevaisuuteen. Liiketoiminnassa tämä dimensio on kytköksissä ”lyhyeen aikaväliin” eli normatiiviseen, tietynlaisten ehtojen mukaiseen vs. ”pitkäaikaiseen” eli pragmaattiseen, käytännönläheiseen (Hofstede 2001e.)

### **Nautinnon tavoittelu**

Yksi haaste, joka kohdistuu ihmiskuntaan, nyt ja menneisyydessä on se, kuinka pieniä lapsia sosiaalistetaan. Ilman sosiaalistumista meistä ei tule ”ihmisiä”. Dimensio käsittelee sitä missä määrin ihmiset yrittävät hallita halujaan ja impulssejaan riippuen siitä, miten heidät on kasvatettu. Nautinnon tavoittelu tarkoittaa tässä dimensiossa sitä, että yhteiskunta sallii suhteellisen vapaan mielihyvän tavallisiin ja luonnollisiin asioihin, jotka liittyvät elämään ja hauskanpitoon. Yhteiskunnissa, joissa vallitsee

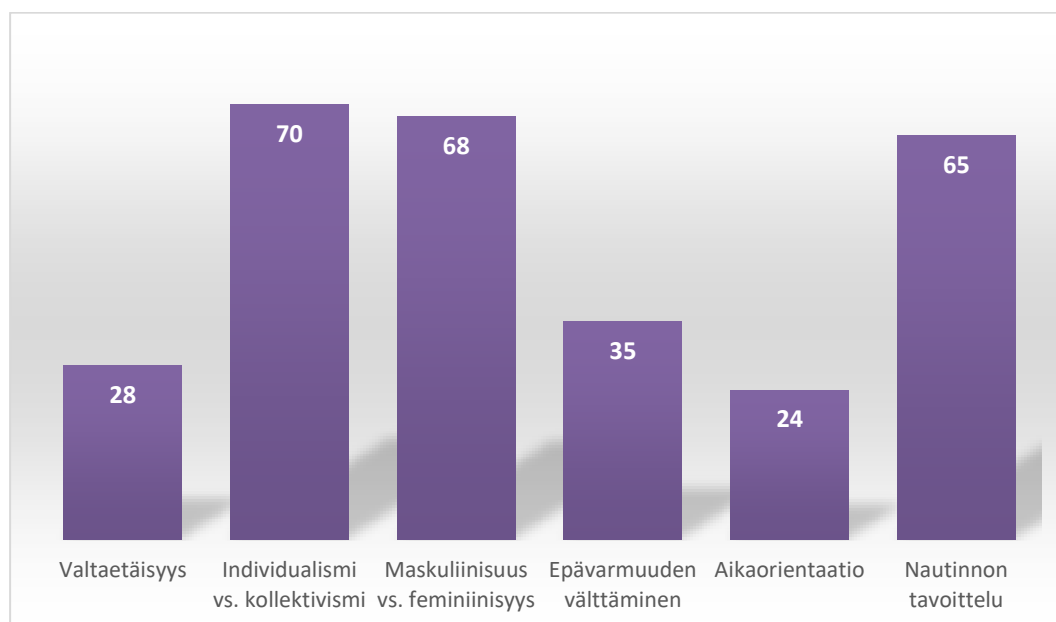
pidättyväisyys, ihmisten tunteita tukahdutetaan, tarpeiden tyydyttämistä rajoitetaan ja säännellään tiukoilla sosiaalisilla normeilla. Kulttuureja voidaan siis kuvailla suopeiksi tai vastaavasti rajoittaviksi (Hofstede 2001e.)

## 2.3 Kulttuuridimensiot ja kohdemaat

Seuraavana käydään läpi Geert Hofsteden kulttuuridimensiot maittain läpi. Kohdemaita ovat Irlanti, Iso-Britannia, Hollanti, Belgia, Portugali, Espanja, Ranska ja Italia.

### 2.3.1 Irlanti

Kuvioon on alle koottu Irlannin saamat pisteet kustakin dimensiosta Geert Hofsteden tutkimuksen perusteella. Tutkimuksen eri osa-alueet tullaan käymään läpi perusteellisemmin seuraavaksi.



KUVIO 1. Irlannin tulokset (Hofstede 2001c)

#### Valtaetäisyys

Irlannissa valtaetäisyys on alhainen, eli se on yhteiskunta, jossa uskotaan, että ihmisten eriarvoisuus tulisi minimoida. Organisaatioissa hierarkia on perustettu kätevyyden vuoksi. Esimiehet ovat aina käytettävissä ja johtajat

luottavat työntekijöiden ja tiimin asiantuntemukseen. Tietoa jaetaan usein johtajien ja työntekijöiden välillä ja kaikki odottavat tulevansa kuulluksi. Samalla viestintä on epävirallista, suoraa ja osallistavaa (Hofstede 2001c.)

#### Individualismi vs. kollektivismi

Irlannissa vallitsee individuaalinen kulttuuri. Liikemaailmassa työntekijöiden oletetaan olevan itsenäisiä ja oma-aloitteisia. Työelämässä palkkaus ja ylennys päätökset perustuvat ansioihin ja todisteisiin siitä mitä yksilö on tehnyt ja pystyy tekemään (Hofstede 2001c.)

#### Maskuliinisuus vs. feminiinisyys

Irlanti on maskuliininen yhteiskunta ja samalla erittäin menestys suuntautunut. Käyttäytyminen koulussa ja työssä perustuu yhteisiin arvoihin. Ihmisten pitäisi aina pyrkiä olemaan ”parhaimmillaan” ja muistaa se, että ”voittaja vie kaiken”. Irlantilaiset ovat ylpeitä menestyksestään ja saavutuksistaan elämässä ja se luo perustan palkkaus ja ylennys päätöksiin työpaikoilla. Ristiriidat ratkaistaan yksilöllisellä tasolla ja tavoitteena on voittaa (Hofstede 2001c.)

#### Epävarmuuden välttäminen

Epävarmuuden välttäminen on alhaista Irlannissa. Ideat ovat tärkeitä ja arvostetaan sitä, että yksilöllä on mielikuvitusta. Yritykset Irlannissa omaksuvat luovuuden ja etsivät jatkuvasti uusia tapoja lähestyä ongelmia. Ymmärretyksi tuleminen käytännön tosiasioiden kautta on arvokkaampaa kuin käyttää liikaa teknistä kieltä (Hofstede 2001c.)

#### Aikaorientaatio

Irlannissa vallitsee normatiivinen kulttuuri eli tiettyjen ehtojen mukainen. Ihmisillä tällaisissa yhteiskunnissa on suuri huolenaihe absoluuttisen totuuden luomisesta, he ovat normatiivisia ajattelussaan toisin sanoen normeja asettavia. He tuntevat suurta kunnioitusta perinteitä kohtaan, heillä on suhteellisen pieni pyrkimys säästää tulevaisuutta varten ja he keskittyvät nopeiden tuloksien saavuttamiseen (Hofstede 2001c.)

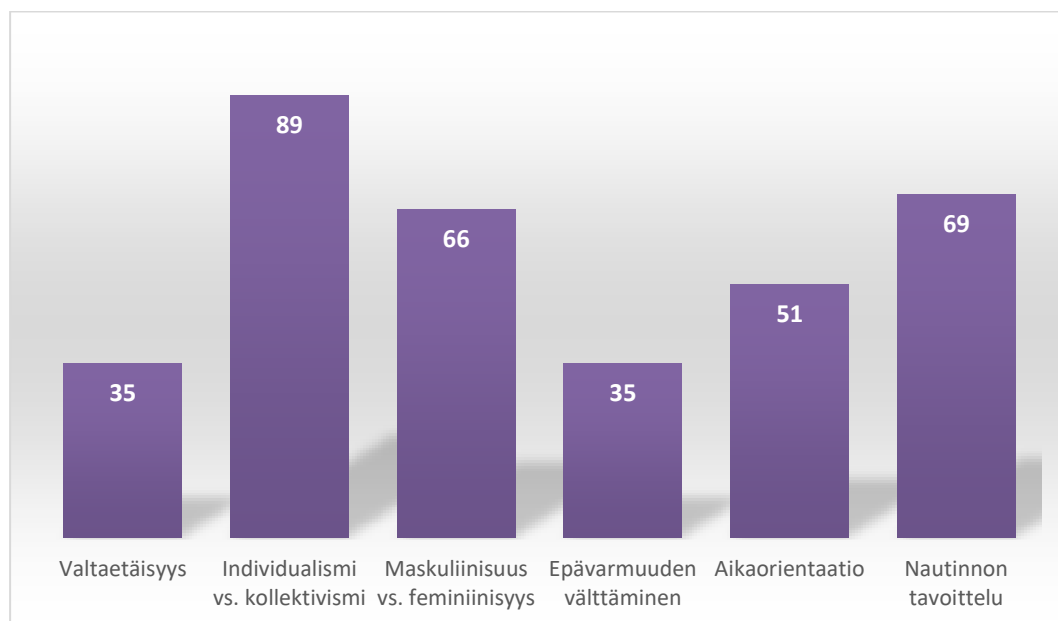


## Nautinnon tavoittelu

Irlannin kulttuuri on yksi suopeista kulttuureista. Ihmiset näissä yhteiskunnissa yleensä näyttävät halukkuutta toteuttaa impulsseja ja toiveita nauttien elämästä ja hauskanpidosta. Heillä on positiivinen asenne ja he ovat optimistisia. Lisäksi he asettavat suuremman merkityksen vapaa-ajalle, toimivat heidän mielensä mukaan ja käyttävät rahaa haluamallaan tavalla (Hofstede 2001c.)

### 2.3.2 Iso-Britannia

Kuvioon on alle koottu Iso-Britannian saamat pisteet kustakin dimensiosta Geert Hofsteden tutkimuksen perusteella. Tutkimuksen eri osa-alueet tullaan käymään läpi perusteellisemmin seuraavaksi.



KUVIO 2. Iso-Britannian (Hofstede 2001j)

### Valtaetäisyys

Iso-Britannia kuuluu yhteiskuntaan, joka uskoo, että ihmisten eriarvoisuus tulisi minimoida. Britannialaiset kuitenkin uskovat siihen, että missä tahansa oletkin syntynyt, sen ei pitäisi rajoittaa kuinka pitkälle elämässä voit päästä. Ihmiset haluavat pelata reilua peliä ja kohdella toisia ihmisiä tasavertaisina (Hofstede 2001j.)

### Individualismi vs. kollektivismi

Iso-Britannia on yksi individualistisimmista valtioista. Britannialaiset ovat hyvin individualistisia ja arvostavat yksityisyyttä. Lapset opetetaan varhaisesta iästä ajattelemaan itseään ja selvittämään mikä on heidän oma tarkoitus elämässä ja kuinka he voivat vaikuttaa yhteiskuntaan. Tie onneen käy itsensä löytämisen kautta (Hofstede 2001j.)

### Maskuliinisuus vs. feminiinisyys

Iso-Britannia on maskuliininen ja erittäin orientoitunut menestykseen. Sekaannusta voi tuoda se, että kulttuurinen vaatimattomuus ja vähättely ovat ristiriidassa siihen, että ihmisille on kuitenkin erittäin tärkeää onnistuminen. Ymmärtääkseen heitä on tärkeää osata lukea ”rivien välistä”, se mitä sanotaan, ei ole aina se mitä tarkoitetaan. Verrattuna feminiinisiin kulttuureihin, kuten Skandinavian maihin, ihmiset Iso-Britanniassa elävät tehdäkseen töitä ja saavuttaakseen tavoitteet (Hofstede 2001j.)

### Epävarmuuden välttäminen

Epävarmuuden välttäminen on alhaisella tasolla Iso-Britanniassa. Ihmiset ovat melko tyytyväisiä siihen, että heräävät päivään tietämättä mitä se pitää sisällään. He pystyvät myös muuttamaan suunnitelmia uusien tullessa tilalle. Epäselviä tilanteita ei pelätä vaan ajatellaan, että kyllä tästäkin selvitään. Yhteiskunnassa ei ole monia sääntöjä, mutta olemassa olevia noudatetaan. Yksi tunnetuimmista on rakkaus jonotukseen, joka liittyy myös reilun pelin arvoihin. Työelämässä suunnittelu ei ole yksityiskohtaista, mutta lopullinen tavoite on selkeä. Suunnittelu prosessit ovat myös lyhempiä. Tärkeintä on, että erittäin individualistinen ja utelias yhteiskunta yhdistää luovuuden ja innovaation tarpeen. Se mikä on erilaista, on houkuttelevaa. Tämä näkyy koko yhteiskunnassa, huumorissa, kuluttajamarkkinoinnissa ja innovatiivisissa tuotteissa (Hofstede 2001j.)

## Aikaorientaatio

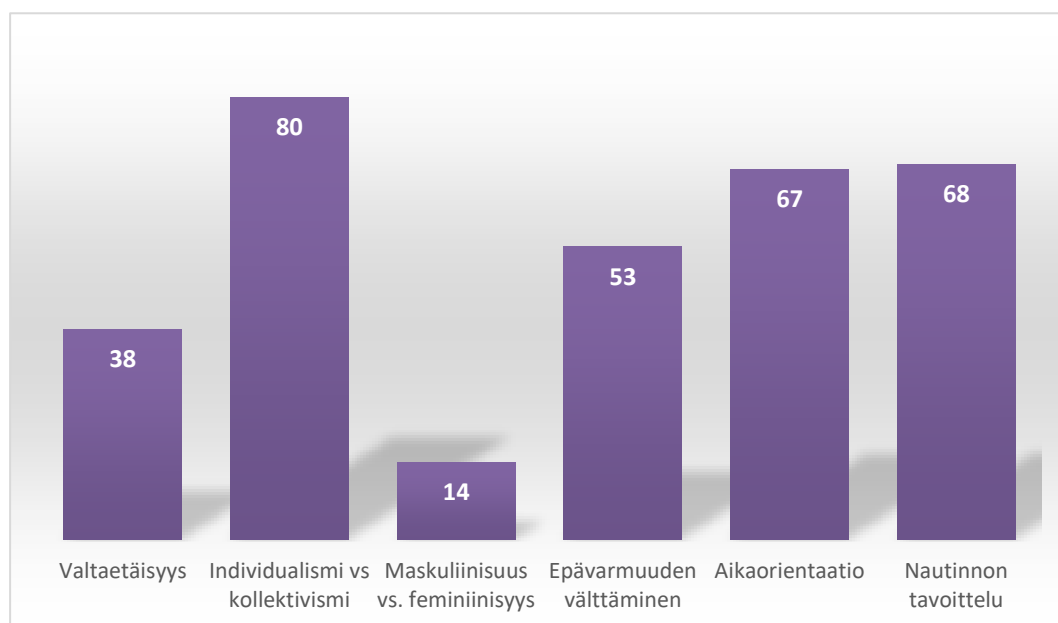
Britannialaisten pisteet ovat tässä dimensiossa 51, joten ei voida määrittellä onko yhteiskunta enemmän lyhyt- vai pitkäaikaiseen aikaväliin suuntautuva (Hofstede 2001j.)

## Nautinnon tavoittelu

Britannialainen kulttuuri luokitellaan suopeaksi. Ihmiset yhteiskunnissa, joissa on korkea nautinnon tavoittelu ovat halukkaita toteuttamaan impulsseja ja toiveita samalla nauttien elämästä ja pitäen hauskaa. Britannialaisilla on positiivinen asenne ja he ovat optimistisia. Lisäksi vapaa-ajalla on suuri merkitys ja he toimivat oman mielensä mukaan sekä käyttävät rahaa haluamallaan tavalla (Hofstede 2001j.)

### 2.3.3 Hollanti

Kuvioon on alle koottu Hollannin saamat pisteet kustakin dimensiosta Geert Hofsteden tutkimuksen perusteella. Tutkimuksen eri osa-alueet tullaan käymään läpi perusteellisemmin seuraavaksi.



KUVIO 3. Hollannin tulokset (Hofstede 2001f)

## Valtaetäisyys

Hollannissa valtaetäisyys on alhaista. Hollantilaiset ovat itsenäisiä, hierarkiaa käytetään vain mukavuuden takia, kaikilla on tasavertaiset oikeudet ja esimiehet ovat saatavilla. Valta on hajautettu ja johtajat luottavat työntekijöidensä kokemuksiin. Työntekijät odottavat tulewansa kuulluksi. Valvonnasta ei pidetä ja johtajien suhtautuminen on epävirallista ja etunimen tasolla. Kommunikointi on suoraa ja osallistavaa (Hofstede 2001f.)

## Individualismi vs. kollektivismi

Hollanti on hyvin individualistinen yhteiskunta. Yksilöiden odotetaan huolehtivan vain itsestään ja heidän lähimmästä perheestään. Yhteiskunnassa rikos aiheuttaa syyllisyyttä ja itsetunnon alenemista. Työnantajan ja työntekijän suhde on sopimus, joka perustuu molemminpuoliseen hyötyyn. Palkkauksen ja päätökset ylenemisestä oletetaan perustuvan vain ansioihin. Johtaminen tapahtuu yksilöiden tasolla (Hofstede 2001f.)

## Maskuliinisuus vs. feminiinisyys

Hollanti on hyvin feminiininen yhteiskunta. On tärkeää osata säilyttää elämän ja työn tasapaino ja varmistaa, että kaikki osa alueet ovat mukana. Tehokas johtaja tukee työntekijöitään ja päätökset saavutetaan osallistumalla niihin. Johtajat pyrkivät yhteisymmärrykseen ja ihmiset arvostavat tasa-arvoa ja laadukasta työelämää. Ristiriidat ratkaistaan kompromisseilla ja neuvotteluilla. Hollantilaiset ovatkin tunnettuja pitkistä keskusteluistaan, kunnes yhteisymmärrys saavutetaan (Hofstede 2001f.)

## Epävarmuuden välttäminen

Hollanti sijoittuu melko keskelle tässä dimensiossa, mutta voidaan sanoa, että he välttävät hieman epävarmuuden tunnetta. Maissa, joissa epävarmuustekijä on suuri, yrittävät ylläpitää vakaita uskomus- ja käyttäytymismalleja ja ovat suvaitsemattomia epätavanomaisesta käyttäytymisestä ja ideoista. Näissä kulttuureissa on tunnepohjainen tarve

säännöille (vaikka ne eivät toimisikaan), kuten aika on rahaa ja sisäinen pyrkimys olla kiireinen ja ahkera. Tarkkuus ja täsmällisyys ovat myös tärkeitä. Innovatiivisuutta voidaan vastustaa ja turvallisuus on tärkeä elementti yksilöllisessä motivaatiossa (Hofstede 2001f.)

#### Aikaorientaatio

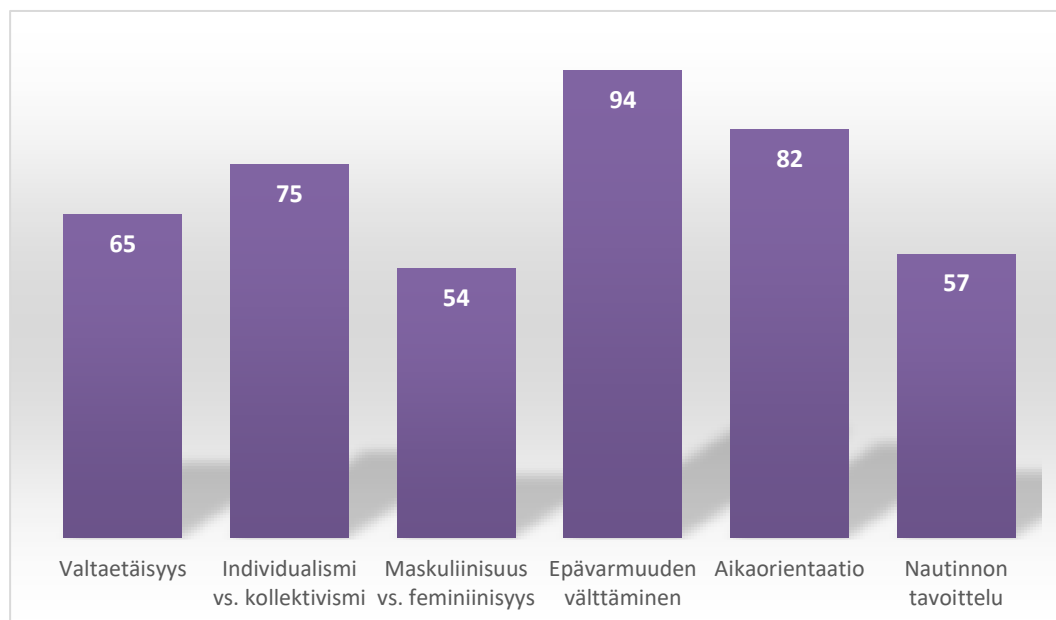
Hollannin kulttuuri on melko pragmaattinen eli käytännön läheinen. Yhteiskunnassa uskotaan, että totuus riippuu hyvin paljon tilanteesta, kontekstista ja ajasta. He osoittavat kykyä sovittaa helposti perinteitä muuttuneisiin olosuhteisiin, vahvaan tahtoon säästää rahaa ja sijoittaa sekä saavuttaa tuloksia sitkeästi (Hofstede 2001f.)

#### Nautinnon tavoittelu

Hollannin kulttuuri on selkeästi suopea. Hollantilaiset nauttivat elämästä ja pitävät hauskaa toteuttaessaan samalla impulsseja ja toiveita. He ovat optimistisia ja heillä on positiivinen asenne. Rahaa käytetään haluamalla tavalla ja he toimivat heidän oman mielensä mukaan. Lisäksi vapaa-ajalla on suuri merkitys (Hofstede 2001f.)

### 2.3.4 Belgia

Kuvioon on alle koottu Belgian saamat pisteet kustakin dimensiosta Geert Hofsteden tutkimuksen perusteella. Tutkimuksen eri osa-alueet tullaan käymään läpi perusteellisemmin seuraavaksi



KUVIO 4. Belgian tulokset (Hofstede 2001a)

#### Valtaetäisyys

Belgia sijoittuu melko korkealle tässä dimensiossa. Se on siis yhteiskunta, jossa eriarvoisuus hyväksytään. Hierarkiaa tarvitaan, ellei sitä ole olemassa ja esimiehillä voi olla oikeuksia, mutta ne ovat usein saavuttamattomia. Belgiassa valta on keskitetty. Suhtautuminen johtajiin on muodollisempaa ja sukunimen tasolla (ainakin ensimmäisissä keskusteluissa tiedon virtaus on hierarkkista). Tietojen hallitsemiseen liittyvä tapa on kontaktissa valtaan. Valvonta on normaalia ja jopa odotettua, mutta sitä pidetään virallisuuden takia, eikä niinkään tehokkuuden (Hofstede 2001a.)

#### Individualismi vs. kollektivismi

Belgia on hyvin individualistinen yhteiskunta. Belgialaiset kannattavat yksilöllisiä ja yksityisiä mielipiteitä, huolehtivat itsestään ja lähiomaisistaan, mieluummin kuin kuuluvat ryhmään. Työympäristössä työsuhteet ovat

sopimus pohjaisia, painopiste on työtehtävässä ja suosittua on olla itsenäinen. Työntekijät odottavat huomiota ja johtaminen tapahtuu yksilöiden tasolla. Belgian kulttuuri on ”ristiriitainen”, vaikka hyvin individualistinen, belgialaiset tarvitsevat myös hierarkiaa. Tämä yhdistelmä (korkeat pisteet valtaetäisyydestä ja individualismista) luo erityistä jännitystä kulttuurissa, mikä tekee suhteista herkkiä, mutta voimakkaita ja antoisia, kun niitä pystyy hallitsemaan. Tämän takia johtajia kehoitetaan pitämään henkilökohtainen suhde kaikkien kanssa ja antamaan vaikutelma, että kaikki ovat tärkeitä, vaikkakin epätasa-arvoisia (Hofstede 2001a.)

#### Maskuliinisuus vs. feminiinisyys

Tässä dimensiossa Belgiassa on melko keskimääräinen pistemäärä. Tasapainottelu tämän dimension keskellä luo ristiriitaisuuksia. Aggressiivinen voittaja-häviöjä neuvottelutyylillä ei ole kovin tehokas Belgiassa. Tämä voi tarkoittaa sitä, että päätöksentekoprosessi voi olla hitaampaa, kun jokaisen näkökulma otetaan huomioon yhteisymmärryksen saavuttamiseksi. Belgialaiset pyrkivät saavuttamaan kompromissin, mikä on tärkeämpää kuin keskustelun voittaminen. Tarkemmalla katselulla huomaa, että maskuliinisuudessa on huomattava ero Belgian pohjois- (flaamilaiset) ja eteläosissa (ranskalaiset). Pohjois-Belgiassa pisteet ovat 43 ja etelässä 60. Tämä selittää osittain ongelmat, joita molemmat yhteisöt kokevat. Flaamilaisten tarve ”sulkea ympyrä” ja ”pysyä alkuperäisten keskuudessa” on välttämätöntä yhteisymmärryksen luomiselle, joka taas on enemmän tyypillistä feminiinisyydelle. Ranskankielisen osan prioriteetti on päinvastainen: heillä on halu olla osa ”maailmanlaajuista latinalaista kulttuuria”, joka tyypillisesti koostuu universaaleista arvoista (Hofstede 2001a.)

#### Epävarmuuden välttäminen

Tässä dimensiossa Belgia saa yhden korkeimmista pisteistä. Heidän historiassaan usein muut ovat hallinneet heitä, mikä osittain selittää tämän tuloksen. Varmuus saavutetaan usein akateemisella työllä ja käsitteillä,

jotka pystyvät vastaamaan yksityiskodan, kontekstin ja taustan tarpeeseen. Opetukset ja koulutukset ovat enemmän deduktiivisia eli päättely on päättelyä tunnetuista tapauksista toisiin tunnettuihin tapauksiin. Hallintorakenteessa säännöt ja turvallisuus ovat tärkeitä, sillä niiden puutos luo stressiä. Suunnittelu on suositeltavaa ja asiantuntemus on tervetullutta, kun taas erilaiset muutokset tuovat stressiä (Hofstede 2001a.)

#### Aikaorientaatio

Belgia kuuluu pragmaattisen kulttuuriin. Totuuden uskotaan riippuvan hyvin paljon tilanteesta, kontekstista ja ajasta. Belgialaiset osoittavat kykyä mukauttaa helposti perinteitä muuttuneisiin olosuhteisiin, heillä on vahva halu säästää ja sijoittaa. Tulosten saavuttaminen on myös tärkeää (Hofstede 2001a.)

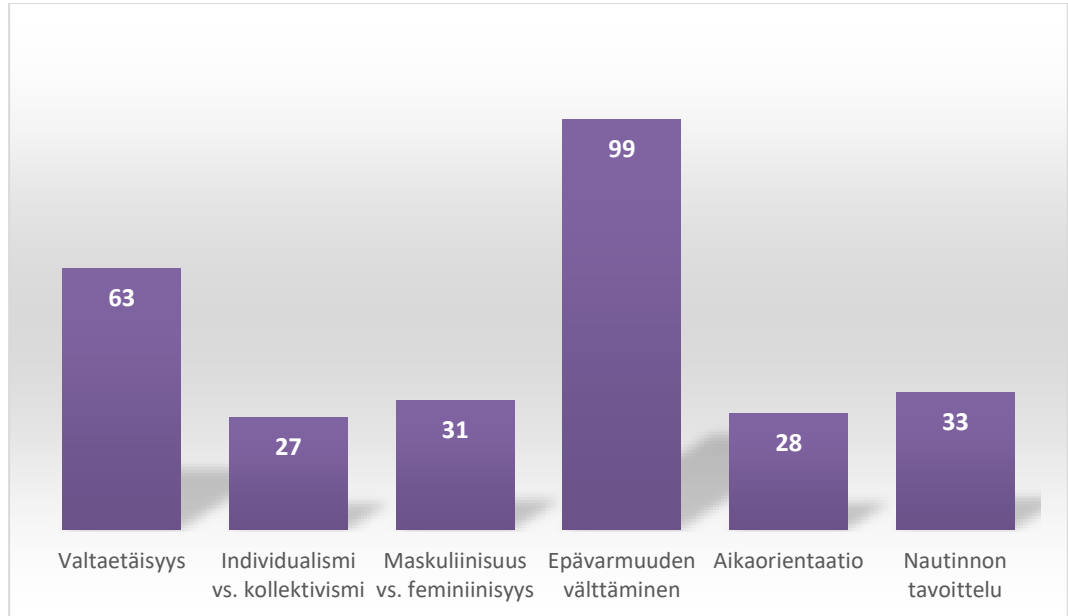
#### Nautinnon tavoittelu

Belgian kulttuuri luokitellaan suopeaksi. Samalla tavalla, kuten edellisissä yhteisöissä, belgialaiset haluavat toteuttaa toiveitaan nauttien elämästä ja hauskanpidosta. Asenne on hyvin positiivinen ja optimistinen. Myös vapaa-ajalla on suuri merkitys belgialaisten keskuudessa ja heillä on tapana toimia oman mielensä mukaan, sekä käyttää rahaa haluamallaan tavalla (Hofstede 2001a.)



### 2.3.5 Portugali

Kuvioon on alle koottu Portugalin saamat pisteet kustakin dimensiosta Geert Hofsteden tutkimuksen perusteella. Tutkimuksen eri osa-alueet tullaan käymään läpi perusteellisemmin seuraavaksi.



KUVIO 5. Portugalin tulokset (Hofstede 2001h)

#### Valtaetäisyys

Portugalin pisteet tässä dimensiossa heijastavat sitä, että hierarkkinen etäisyys hyväksytään ja heillä joilla on valtaa ja ovat korkeammassa asemassa saavat etuoikeuksia. Johtaja hallitsee eli toisin sanoen pomo edellyttää tietoja alaisiltaan ja alaiset taas odottavat johtajaltaan heidän kontrolloimista. Kiinnostuksen puute alaisiaan kohtaan merkitsisi sitä, ettei se ole organisaation kannalta tärkeää. Samalla tämä karkottaisi työmotivaatiota. Negatiivinen palaute aiheuttaa hyvin paljon ahdistusta, joten työntekijän on vaikeaa keskustella pomonsa kanssa negatiivisista asioista. Pomon on oltava tietoinen tästä vaikeudesta ja osata etsiä pieniä signaaleja todellisen ongelman löytämiseksi (Hofstede 2001h.)

#### Individualismi vs. kollektivismi

Portugalissa valitsee kollektiivinen kulttuuri. Tämä näkyy läheisissä pitkän aikavälin sitoutumisissa jäsenryhmiin, kuten perheeseen, laajennettuun

perheeseen tai laajennettuihin ihmissuhteisiin. Lojaalisuus on ensiarvoisen tärkeää ja syrjäyttää useimmat muut yhteiskunnalliset säännöt ja säädökset. Yhteiskunta vaalii vahvoja suhteita, joissa jokainen ottaa vastuun ryhmänsä jäsenistä. Kollektiivisessa yhteiskunnassa rikkomus johtaa häpeään ja ”kasvojen menetykseen”. Työnantaja - työntekijä suhteet nähdään moraalisisina (kuten perheyritys) ja palkkaus sekä ylennys päätöksissä otetaan huomioon työntekijöiden ryhmä. Johtaminen tapahtuu ryhmä tasolla (Hofstede 2001h.)

#### Maskuliinisuus vs. feminiinisyys

Portugali on maa, jossa avainsana on yhteisymmärrys. Jakautumista ei pidetä hyvänä eikä liiallista kilpailukykyä arvosteta. Painopiste on työssä käymisessä, jotta pystyy elämään ja johtajat pyrkivät yhteisymmärrykseen. Portugalilaiset arvostavat tasa-arvoa ja laadullista työelämää. Ristiriidat ratkaistaan neuvotteluilla ja kompromisseilla. Kannustimia, kuten vapaa-aikaa ja joustavuutta suositaan. Ihmiset keskittyvät hyvinvointiin eikä omaa tilannetta haluta näyttää. Tehokas johtaja on tukeva ja päätöksenteko saavutetaan osallistumalla (Hofstede 2001h.)

#### Epävarmuuden välttäminen

Tämä dimensio kuvaa Portugalia hyvin selkeästi, sillä se on saanut lähes täydet pisteet. Yhteiskunta ylläpitää vakaita uskomus- ja käyttäytymismalleja ja ihmiset eivät suvaitse epätavanomaista käyttäytymistä tai ideoita. Heillä on tunnepohjainen tarve sääntöihin, vaikka säännöt eivät näytä toimivan. Aika määritellään rahana ja ihmisillä on sisäinen pyrkimys olla kiireinen, ahkera, tarkka sekä täsmällinen. Innovaatiota voidaan vastustaa ja turvallisuus on tärkeää (Hofstede 2001h.)

#### Aikaorientaatio

Portugalilainen kulttuuri on enemmän normatiivinen kuin pragmaattinen. Yhteiskunnassa ihmisillä on suuri huolenaihe absoluuttisen totuuden luomisesta, toisin sanoen heidän ajattelutapansa on normatiivinen.

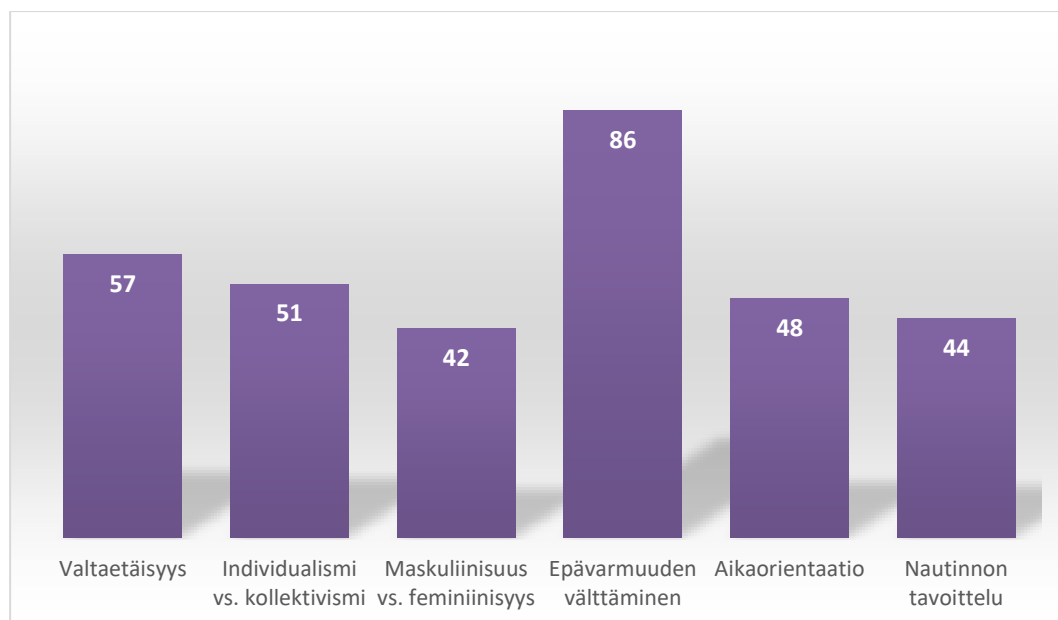
Portugalilaiset kunnioittavat suuresti perinteitä, heillä on suhteellisen pieni pyrkimys säästää tulevaisuutta varten ja he keskittyvät nopeiden tulosten saavuttamiseen (Hofstede 2001h.)

#### Nautinnon tavoittelu

Portugalissa vallitsee rajoittunut kulttuuri tämän dimension osalta. Ihmisillä on taipumusta kyynisyydelle ja pessimismille. Päinvastoin kuin suopeat yhteiskunnat, rajoitetut yhteiskunnat eivät panosta vapaa-aikaan ja pyrkivät hallitsemaan ihmisten toiveiden täyttymystä. Ihmisillä on käsitys siitä, että heidän toimintaansa rajoittavat sosiaaliset normit ja he tuntevat, että heittäytyminen on jollain tavalla väärää (Hofstede 2001h.)

#### 2.3.6 Espanja

Kuvioon on alle koottu Espanjan saamat pisteet kustakin dimensiosta Geert Hofsteden tutkimuksen perusteella. Tutkimuksen eri osa-alueet tullaan käymään läpi perusteellisemmin seuraavaksi.



KUVIO 6. Espanjan tulokset (Hofstede 2001i)

## Valtaetäisyys

Espanja saa suhteellisen korkeat pisteet tästä dimensiosta, mikä tarkoittaa, että se on hierarkkinen yhteiskunta. Ihmiset siis hyväksyvät hierarkkisen järjestyksen, jossa kaikilla on oma paikkansa ilman perusteluita. Hierarkkisessa organisaatiossa nähdään heijastusta luontaisesta eriarvoisuudesta missä keskittäminen on suosittua. Alaiset odottavat heille kerrottavan mitä tulisi tehdä ja ihanteellinen pomo on hyväntahtoinen itsevaltiainen (Hofstede 2001i.)

## Individualismi vs. kollektivismi

Espanja luokitellaan kollektivistiseksi yhteiskunnaksi verrattuna muihin Euroopan maihin. Verrattuna kuitenkin muihin maailman alueisiin sitä pidetään selvästi individualistisena. Tämän takia espanjalaiset pystyvät samaistumaan tiettyihin kulttuureihin varsinkin Euroopan ulkopuolella oleviin. Toisia kulttuureja he voivat pitää aggressiivisina ja tylsinä. Toisaalta, tiimityötä pidetään täysin luonnollisena ja espanjalaiset pyrkivätkin työskentelemään tällä tavalla ilman tarvetta voimakkaaseen motivaatioon johtajilta (Hofstede 2001i.)

## Maskuliinisuus vs. feminiinisyys

Espanjassakin avainsanana pidetään yhteisymmärrystä. Jakautumista ei myöskään pidetä kovin hyvänä ja liiallista kilpailukykyä yritetään välttää. Espanjalaisia lapsia koulutetaan etsimään harmoniaa, kieltäytymään ottamasta puolia tai erottumaan joukosta. Espanjalaisilla on huoli heikoista ja apua tarvitsevista ihmisistä, mikä synnyttää myötätuntoa luonnollisesti. Johtajat haluavat kuunnella alaisiaan, jotta tietävät heidän mielipiteistään ja sen mukaan tekevät päätöksiä. Espanja on maana vastakohta sanonnalle ”voittaja ottaa kaiken” (Hofstede 2001i.)

## Epävarmuuden välttäminen

Tämä dimensio kuvaa Espanjaa hyvin selkeästi, sillä espanjalaisia pidetään maailman toiseksi äänekkäimmiksi. Ihmiset pitävät säännöistä, muutokset aiheuttavat stressiä, mutta samaan aikaan heidän on pakko

välttää sääntöjä ja lakeja, mikä tekee elämästä monimutkaista. Yhteenottoja vältetään, sillä se aiheuttaa myös suurta stressiä. Espanjalaiset ovat erittäin huolissaan muuttuvista, moniselitteisistä ja määrittelemättömistä tilanteista. Esimerkiksi on tutkittu, että valtaosa espanjalaisista nuorista haluaisi työskennellä virkamiesten palveluksessa toisin sanoen ”työtä elämässä, ei huolta tulevaisuudesta” (Hofstede 2001i.)

#### Aikaorientaatio

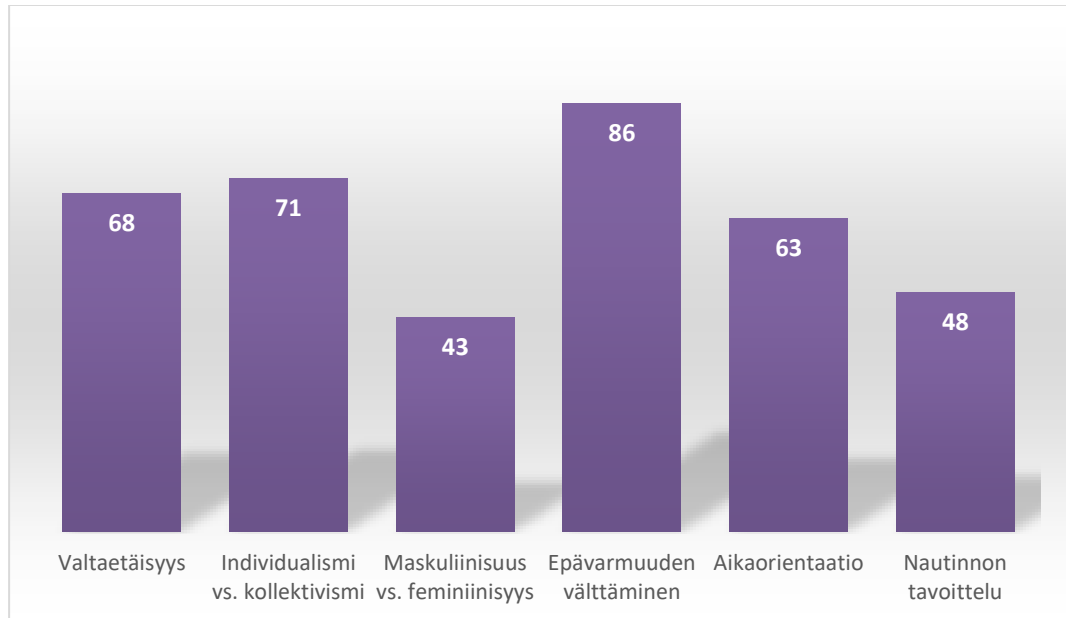
Huolimatta pisteistä, Espanja on normatiivinen valtio. Espanjalaiset haluavat elää hetkessä, ilman suurta huolta tulevaisuudesta. Itseasiassa Espanja on antanut fiesta-merkityksen maailmalle. Espanjalaisilla on halu etsiä nopeita tuloksia, ilman sen suurempia viivytyksiä. Lisäksi ihmiset tarvitsevat selkeitä rakenteita ja hyvin määriteltyjä sääntöjä (Hofstede 2001i.)

#### Nautinnon tavoittelu

Espanjan alhaiset pisteet merkitsevät tämän dimension osalta sitä, että sen kulttuuri on rajoittunutta. Espanjalaisilla on taipumus kyynisyyteen ja pessimismiin. Espanjalaiset eivät aseta suurta merkitystä vapaa-ajalle tai heidän toiveidensa täyttymiseen. Tällaisessa kulttuurissa ihmisillä on käsitys siitä, että heidän toimintaansa rajoittavat sosiaaliset normit ja heistä tuntuu väärältä heittäytyä asioihin (Hofstede 2001i.)

### 2.3.7 Ranska

Kuvioon on alle koottu Ranskan saamat pisteet kustakin dimensiosta Geert Hofsteden tutkimuksen perusteella. Tutkimuksen eri osa-alueet tullaan käymään läpi perusteellisemmin seuraavaksi.



KUVIO 7. Ranskan tulokset (Hofstede 2001b)

#### Valtaetäisyys

Ranskalla on tässä dimensiossa melko korkeat pisteet, mikä tarkoittaa sitä, että lapset kasvatetaan emotionaalisesti riippuviksi vanhempiinsa. Ranska on siis yhteiskunta, jossa tasapuolinen epätasa-arvo on hyväksytty. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että ranskalaisilla yrityksillä on tavallisesti yksi tai kaksi hierarkkista tasoa enemmän kuin esimerkiksi yrityksillä Isossa-Britanniassa. Johtajilla on etuoikeuksia ja he ovat usein saavuttamattomia. Suuryritysten toimitusjohtajia kutsutaan PDG:ksi (president director general), joka on arvostettavampi nimitys kuin CEO (chief executive officer.) Nämä toimitusjohtajat ovat usein käyneet arvostetuimmissa yliopistoissa, joita kutsutaan "grandes écoles" eli suuriksi kouluiksi (Hofstede 2001b.)

## Individualismi vs. kollektivismi

Ranskaa voidaan kutsua individualistiseksi yhteiskunnaksi. Vanhemmat tekevät lapsensa emotionaalisesti itsenäiseksi suhteessa ryhmiin, joihin he kuuluvat. Tämä tarkoittaa sitä, että heidän on huolehdittava vain itsestään ja perheestään. Korkean pistemäärän yhdistelmä valtaetäisyydessä sekä individualismissa on melko ainutlaatuinen kuten myös Belgiassa.

Yhdistelmä ei ole vain ainutlaatuinen vaan se myös luo ristiriitaisuuksia (Hofstede 2001b.)

Väitetään, että yksi syy siihen miksi ranskalaiset ovat vähemmän lihavia, kuin muissa EU-maissa asuvat ihmiset, että vanhemmilla on yhä enemmän vaikutusvaltaa lapsiaan kohtaan kuin muissa EU-maissa. Perheillä on enemmän emotionaalisia siteitä kuin muissa individualistisissa kulttuureissa. Tämä heijastaa valtaetäisyyden korkeaa pistemäärää siten, että vanhempia ihmisiä arvostetaan. Alaiset tavallisesti näyttävät kunnioitusta heidän pomoaan kohtaan, mutta hänen selkänsä takana voivat tehdä päinvastoin, koska he saattavat ajatella tietävänsä paremmin, mutta eivät kykene ilmaisemaan sitä. Ranskalaisilla on vahva tarve tehdä ero työelämän ja yksityiselämän välille (Hofstede 2001b.)

Asiakaspalvelu näyttää huonolta kaikkien niiden silmissä, jotka uskovat, että asiakas on "kuningas". Ranskassa näin ei uskota olevan.

Ranskalaiset ovat itse motivoituneita olemaan parhaita alallaan. He siis odottavat kunnioitusta siitä, mitä he tekevät, jonka jälkeen he ovat valmiita palvelemaan sinua erittäin hyvin (Hofstede 2001b.)

## Maskuliinisuus vs. feminiinisyys

Ranskassa vallitsee jonkin verran feminiininen kulttuuri. Tämä on kytköksissä ranskalaisten kuuluisaan sosiaaliturvajärjestelmään, 35 tunnin työviikkoihin, viiden viikon lomaan vuodessa ja elämänlaadun keskittymiseen. Ranskan kulttuurilla on kuitenkin toinenkin ainutlaatuinen piirre. Ylempi luokka on enemmän feminiininen, kun taas työväenluokka enemmän maskuliininen. Tällaista ominaisuutta ei ole löydetty mistään muusta maasta. Tämä näkyy siten, että ylimmät johtajat saavat

keskimäärin vähemmän palkkaa kuin mitä voisi odottaa, kun otetaan valtaetäisyyden pisteet huomioon (Hofstede 2001b.)

#### Epävarmuuden välttäminen

Korkeat pisteet tässä dimensiossa osoittavat sen, että ranskalaisilla on vahva halu välttää epävarmuuden tunnetta. Tämä heijastuu monella tavalla. Ennen kokouksia ja neuvotteluita ihmiset haluavat saada kaikki tarvittavat tiedot. Tämän seurauksena ranskalaiset ovat hyviä monimutkaisten teknologioiden ja järjestelmien kehittämisessä, kuten ydinvoimaloiden ja nopeiden junien. Ihmisillä on tarve lakeihin, sääntöihin ja määräyksiin, mikä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että he pyrkisivät noudattamaan näitä kaikkia sääntöjä (Hofstede 2001b.)

#### Aikaorientaatio

Ranskan pisteet tekevät siitä pragmaattisen. Ranskassa kuten muissakin pragmaattisissa yhteiskunnissa on käytännöllinen suhtautuminen ja ihmiset uskovat totuuden olevan hyvin riippuvainen tilanteesta, kontekstista ja ajasta. Heillä on vahva halu säästää ja sijoittaa sekä saavuttaa tuloksia. Ranskalaiset pystyvät myös helposti muuntamaan perinteitä muuttuneisiin olosuhteisiin (Hofstede 2001b.)

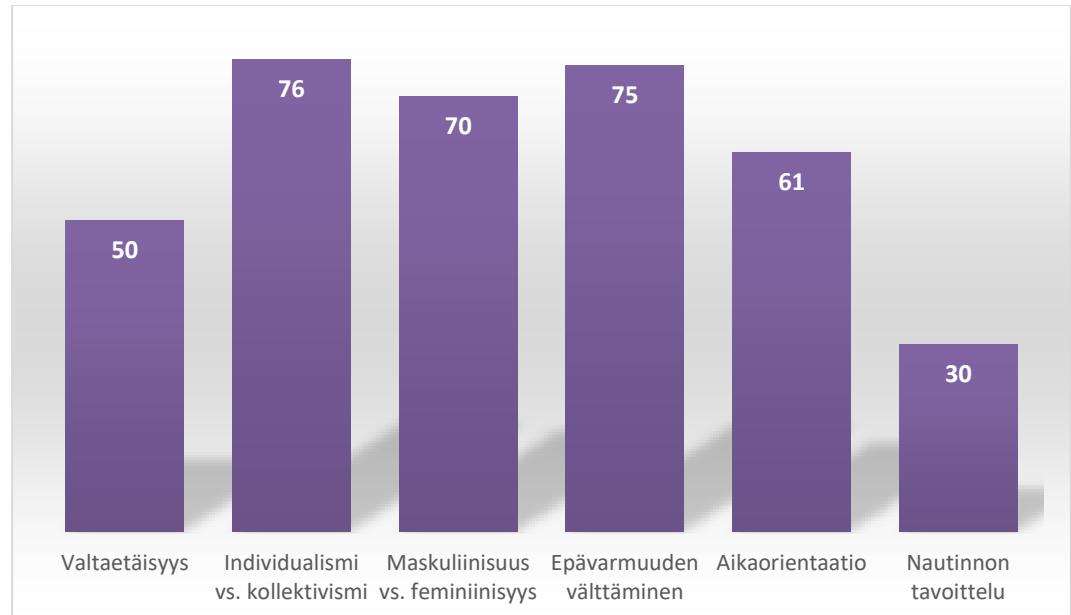
#### Nautinnon tavoittelu

Ranska sijoittuu tässä dimensiossa melko keskelle. Ranskalaiset ovat vähemmän rentoja ja nauttivat elämästä harvemmin, kuin on yleisesti oletettu. Itseasiassa Ranska ei sijoitu kovin korkealle onnellisuudessa (Hofstede 2001.)



### 2.3.8 Italia

Kuvioon on alle koottu Italian saamat pisteet kustakin dimensiosta Geert Hofsteden tutkimuksen perusteella. Tutkimuksen eri osa-alueet tullaan käymään läpi perusteellisemmin seuraavaksi.



KUVIO 8. Italian tulokset (Hofstede 2001d)

#### Valtaetäisyys

Italia sijoittuu pisteillä keskelle tätä dimensiota. Pohjois-Italia pyrkii mieluummin tasa-arvoon, vallan hajauttamiseen sekä päätöksentekoon. Valvonta ja muodollinen ohjaus eivät ole kovin pidettyä nuoremman sukupolven keskuudessa. He osoittavat kiinnostusta mieluummin tiimityöhön ja avoimeen johtamistyyliin. Täytyy muistaa, että korkeat pisteet individualismissa korostavat sitä, että ihmiset ovat tottuneet olevansa kontrolloituja. Etelä-Italiassa tämän dimension pisteet ovat korkeammat toisin sanoen vastakohta Pohjois-Italialle (Hofstede 2001d.)

#### Individualismi vs. kollektivismi

Italiassa on havaittavissa paljon individualistisen kulttuurin piirteitä. Ajattelutapa on enemmän ”minä” keskittynyt etenkin suurissa rikkaissa kaupungeissa, joissa ihmiset voivat tuntea itsensä yksinäiseksi keskellä suurta ja kiireistä väkijoukkoa. Perhe ja ystävät tulevat tärkeiksi tuntiessa

tätä oloa, mutta sanaa ystävä ei pidä tulkita väärin, sillä liiketoiminnassa sillä on hieman erilainen merkitys. Se voi olla joku, jonka tiedät ja on hyödyllinen esitellessään sinua tärkeille ja paljon valtaa omistaville ihmisille. Italialaiset, joilla on omat henkilökohtaiset ideansa ja tavoitteensa elämässä ovat hyvin motivoituneita ja tie onneen käy henkilökohtaisen täyttymyksen kautta. Etelä-Italiassa tämä hieman vaihtelee, jossa on havaittavissa pienempää yksilöllistä käyttäytymistä. Perheeseen ja ryhmään kuulumisen tarjoavat tärkeitä sosiaalisia kontakteja. Esimerkiksi rituaalit, kuten häät tai sunnuntailounas perheen kesken ovat tilanteita, joihin ei voi olla menemättä. Etelä-Italiasta pohjoiseen menevät ihmiset sanovat, että he tuntevat itsensä kylmäksi, eivätkä ainoastaan ilmaston takia, vaan sen takia, että pohjoisessa ihmisillä ei ole niin lämmin lähestymistapa ihmissuhteisiin (Hofstede 2001d.)

#### Maskuliinisuus vs. feminiinisyys

Italia on maskuliininen yhteiskunta, joka on erittäin menestyssuuntautunut. Lapsille opetetaan nuoresta pitäen, että kilpailu on hyväksi ja on tärkeää olla voittaja elämässään. Italialaiset osoittavat menestystään hankkimalla erilaisia symboleita statukselle, kuten esimerkiksi kauniin auton, ison talon ja jahdin. Statusta esitellään myös matkustamalla eksoottisiin kohteisiin. Koska työympäristö on se paikka, missä italialainen voi saavuttaa menestystään, kollegoiden välinen kilpailu voi olla erittäin voimakasta (Hofstede 2001d.)

#### Epävarmuuden välttäminen

Melko korkeat pisteet saavat italialaiset eivät tunne itseään mukavana epäselvissä tilanteissa. Yhteiskunnan muodollisuus on tärkeää ja esimerkiksi Italian rikos- ja kansalaiskoodit ovat monimutkaisilla lausekkeilla ja koodeilla varustettuja. Työolosuhteissa ihmiset välttävät epävarmuutta suunnitteleamalla asiat yksityiskohtaisesti. Tilanteet, joissa suunnitteluprosessi voi olla joustava muuttuvassa ympäristössä voivat olla italialaisille hyvin stressaavia (Hofstede 2001d.)

Italiassa korkea maskuliinisuus ja epävarmuuden välttämisen yhdistelmä tekevät elämän erittäin vaikeaksi ja stressaavaksi. Jotta ihmiset pystyvät vapauttamaan päivän aikana kertyneen henkisen paineen, heillä on oltava hyviä ja rentouttavia hetkiä jokapäiväisessä elämässä. Työympäristössä pitkä ateria ja useat kahvitauot ovat tärkeitä. Italialaiset ovat hyvin intohimoisia ihmisiä. Tunteet ovat niin voimakkaita, että niitä ei voi pitää sisällään ja heidän on ilmaistava ne toisilleen, etenkin käyttämällä kehonkieltä (Hofstede 2001d.)

#### Aikaorientaatio

Italiassa vallitsee pragmaattinen kulttuuri. Kuten aikaisemmin on tullut todettua, näille yhteiskunnille on ominaista käytännöllinen suuntautuminen. Ihmiset siis uskovat totuuden olevan hyvin riippuvainen tilanteesta, kontekstista ja ajasta. Perinteet pystytään muuntamaan muuttuneisiin olosuhteisiin, jonka lisäksi ihmisillä on vahva halu säästää ja sijoittaa tulevaisuutta varten. Tulosten saavuttaminen on myös tärkeällä sijalla (Hofstede 2001d.)

#### Nautinnon tavoittelu

Italialainen kulttuuri on yksi rajoittuneista kulttuureista. Italialaisella yhteiskunnalla on siis taipumus kyynisyyteen ja pessimismiin muiden rajoittuneiden yhteiskuntien tavoin. Vapaa-aikaa ei pidetä merkittävänä ja ihmiset kontrolloivat heidän toiveidensa täyttymistä. Heittäytyminen tuntuu siis ihmisistä jotenkin väärältä ja heidän toimintaansa rajoittavat erilaiset sosiaaliset normit (Hofstede 2001d.)

## 2.4 Geert Hofsteden organisaatiokulttuurimalli

Hofsteden mukaan organisaatiokulttuuri on määritelty tapana, jolla organisaation jäsenet yhdistyvät toisiinsa, heidän työhönsä ja ulkopuoliseen maailmaan verrattuna muihin organisaatioihin. Kulttuuri voi mahdollistaa tai estää organisaation strategiaa. Hofsteden malli on strateginen työkalu, jonka avulla organisaatioita tehostetaan. Malli koostuu

kuudesta itsenäisestä tai muuttuvasta dimensiosta ja kahdesta puoli itsenäisestä dimensiosta (Hofstede 2010g.)

### **Tapa orientoitunut vs. tavoite orientoitunut**

Tämä dimensio liittyy läheisimmin organisaation tehokkuuteen. Tapa orientoituneessa kulttuurissa keskeinen piirre on tapa, jolla työtä on tehtävä. Tällaiset ihmiset pystyy tunnistamaan kysymyssanasta ”miten”. Erittäin orientoituneet ihmiset ajattelevat itseään välttämällä riskejä ja antamalla työlleen vain rajallisen ponnistelun, samalla kun jokainen työpäivä on melkein samanlainen. Tavoite orientoituneessa kulttuurissa työntekijät ensisijaisesti yrittävät saavuttaa tiettyjä sisäisiä tavoitteita tai tuloksia, vaikka ne aiheuttaisivat riskejä. Tällaiset ihmiset pystyy tunnistamaan kysymyssanasta ”mitä”. Erittäin orientoituneet ihmiset ajattelevat, että ensisijaisesti saavutetaan tietyt sisäiset tavoitteet tai tulokset, vaikka ne aiheuttaisivat merkittäviä riskejä (Hofstede 2010g.)

### **Sisäinen vs. ulkoinen**

Hyvin sisäiseen suuntautuneessa kulttuurissa ajatellaan, että liiketoiminnan etiikka ja rehellisyys ovat tärkeitä ja, että työntekijät tietävät parhaiten, mikä on hyvää asiakkaille ja koko maailmalle. Vastakohtana ulkoiseen suuntautuneessa kulttuurissa ainoa painopiste on asiakkaan vaatimusten täyttämässä. Tulokset ovat tärkeimpiä ja suositaan enemmänkin käytännöllistä, kuin eettistä asennetta (Hofstede 2010g.)

### **Rento kurinpito vs. tiukka kurinpito**

Tämä dimensio käsittelee sisäisen rakenteen, hallinnan ja kurinalaisuuden määrää. Erittäin rento kulttuuri paljastaa irrallisen sisäisen rakenteen, ennustettavuuden puutteen, vähäisen kontrollin sekä kurinalaisuuden. Tässä organisaatiokulttuurissa on paljon improvisaatiota ja yllätyksiä. Erittäin tiukassa kulttuurissa asiat ovat päinvastoin, ihmiset ovat hyvin kustannustehokkaita, täsmällisiä ja vakavia (Hofstede 2010g.)

### **Paikallinen vs. ammattilainen**

Paikallisen yrityksen tunnusmerkkeinä voi pitää työntekijöitä, jotka tunnistavat pomon ja/tai yksikön jossa toimivat. Ammattimaisessa organisaatiossa työntekijän identiteetti määräytyy hänen ammattina ja/tai työn sisällön perusteella. Erittäin paikallis-orientoituneessa kulttuurissa työntekijät ovat sisäisesti keskittyneitä ja heille on tärkeää olla samanlaisia kuin kaikki muutkin. Erittäin ammattimais-orientoituneessa kulttuurissa nämä asiat ovat päinvastaisia (Hofstede 2010g.)

### **Avoim systemi vs. sulkeutunut systemi**

Dimensio käsittelee organisaation saatavuutta. Avoimessa kulttuurissa uudet tulokkaat otetaan hyvin vastaan ja ollaan avoimia sekä sisäpiiriläisille että ulkopuolisille. Uskotaan, että melkein kuka vaan voi sopeutua organisaatioon. Sulkeutuneessa kulttuurissa ajatellaan päinvastoin (Hofstede 2010g.)

### **Työntekijä suuntautunut vs. työ suuntautunut**

Erittäin työntekijä suuntautuneissa organisaatioissa henkilökunnan jäsenet kokevat, että henkilökohtaiset ongelmat otetaan huomioon ja että, organisaatio ottaa vastuun työntekijöidensä hyvinvoinnista. Vastakohtana tälle on työ suuntautuneet organisaatiot. Niissä työntekijöille annetaan raskaita tehtäviä, vaikka se menisikin heidän omiin kustannuksiinsa (Hofstede 2010g.)

## 2.5 Yhteenveto

Taulukkoon on koottu Geert Hofsteden kulttuuridimensioiden pääpiirteet pisteittäin.

TAULUKKO 1. Kulttuuridimensioiden pääpiirteet (mukaelma: Hofstede 2001e)

Pisteet	Valtaetäisyys	Individualismi vs. kollektivismi	Maskuliinisuus vs. feminiinisyys	Epävarmuuden välttäminen	Aikaorientaatio	Nautinnon tavoittelu
>50	Vallan jakautumista pyritään tasoittamaan	Yhteisöllisyys, "me"	Vaativattomuus, toisista huolehtiminen tärkeää	Epävarmuudesta ei ahdistusta = rento asenne	Epäily yhteiskunnallisia muutoksia kohtaan	Hillitty kulttuuri
	Vaaditaan perusteluita vallan eriarvoisuudelle	Huolenpitoa vastineeksi uskollisuudesta	Elämänlaatu menestyksen merkki, "hellä"	Käytäntö tärkeämpää kuin periaatteet	Halutaan ylläpitää perinteet ja normit	Tukahdutetaan tarpeiden tyydyttäminen ja säännellään sitä tiukoilla sosiaalisilla normeilla
<50	Hierarkia hyväksytään	Itsenäisyys, "minä"	Menestys ja itsevarmuus tärkeää	Epätietoisuus stressaavaa, epätavanomaista käyttäytymistä ei pidetä hyvänä	Säästäminen ja nykyaikainen koulutus keino valmistautua tulevaisuuteen	Suopea kulttuuri
	Kaikilla oma paikka, perusteluita ei tarvita	Huolehditaan vain itsestä ja läheisestä perheestä	Kilpailuhenkisyys, "kova"	Jäykät uskomus- ja käyttäytymismallit		Hauskanpito, elämästä nauttiminen

Toisessa taulukossa on vertailussa maat kulttuuridimensioittain.

TAULUKKO 2. Kohdemaiden pääpiirteet kulttuuridimensioittain (mukaelma: Hofstede 2001e)

Kulttuuridimensiot	Irlanti	Iso-Britannia	Hollanti	Belgia	Portugali	Espanja	Ranska	Italia
Valtaetäisyys	Vallan jakautumista pyritään tasoittamaan	Vallan jakautumista pyritään tasoittamaan	Vallan jakautumista pyritään tasoittamaan	Hierarkia hyväksytään → kaikilla oma paikkansa	Hierarkia hyväksytään → kaikilla oma paikkansa	Hierarkia hyväksytään → kaikilla oma paikkansa	Hierarkia hyväksytään → kaikilla oma paikkansa	Etelä-Italia: hierarkia hyväksytään, Pohjois-Italia: vastakohta tälle
Individualismi vs. kollektivismi	Itsenäisyys, "minä"	Itsenäisyys, "minä"	Itsenäisyys, "minä"	Itsenäisyys, "minä"	Yhteisöllisyys, "me"	Yhteisöllisyys, "me"	Itsenäisyys, "minä"	Itsenäisyys, "minä"
Maskuliinisuus vs. feminiinisyys	Menestys, itsevarmuus, "kova"	Menestys, itsevarmuus, "kova"	Yhteistyö, vaatimattomuus, "hellä"	Menestys, itsevarmuus, "kova"	Yhteistyö, vaatimattomuus, "hellä"	Yhteistyö, vaatimattomuus, "hellä"	Yhteistyö, vaatimattomuus, "hellä"	Menestys, itsevarmuus, "kova"
Epävarmuuden välttäminen	Ei ahdistusta epävarmuudesta, rennompi asenne	Ei ahdistusta epävarmuudesta, rennompi asenne	Epätietoisuus stressaavaa, epätavanomainen käyttäytyminen ei hyväksi	Epätietoisuus stressaavaa, epätavanomainen käyttäytyminen ei hyväksi	Epätietoisuus stressaavaa, epätavanomainen käyttäytyminen ei hyväksi	Epätietoisuus stressaavaa, epätavanomainen käyttäytyminen ei hyväksi	Epätietoisuus stressaavaa, epätavanomainen käyttäytyminen ei hyväksi	Epätietoisuus stressaavaa, epätavanomainen käyttäytyminen ei hyväksi
Aikaorientaatio	Halutaan ylläpitää perinteet ja normit	Säästäminen keino valmistautua tulevaisuuteen	Säästäminen keino valmistautua tulevaisuuteen	Säästäminen keino valmistautua tulevaisuuteen	Halutaan ylläpitää perinteet ja normit	Säästäminen keino valmistautua tulevaisuuteen	Säästäminen keino valmistautua tulevaisuuteen	Säästäminen keino valmistautua tulevaisuuteen
Nautinnon tavoittelu	Suopea kulttuuri, hauskanpito	Suopea kulttuuri, hauskanpito	Suopea kulttuuri, hauskanpito	Suopea kulttuuri, hauskanpito	Hillitty kulttuuri, tiukat sosiaaliset normit	Hillitty kulttuuri, tiukat sosiaaliset normit	Hillitty kulttuuri, tiukat sosiaaliset normit	Hillitty kulttuuri, tiukat sosiaaliset normit

### 3 SEURANTA

Kommunikoin työssäni joka päivä monien eri ihmisten sekä monien eri maan kansalaisten kanssa. Alle olen koonnut esimerkkejä niiltä yhdeksältä kuukaudelta, kun olen työskennellyt yrityksessä. Ne mielestäni kuvaavat hyvin millaista keskustelu on eri maiden kanssa ja tuovat eroavaisuuksia esille eri maiden välillä. Esimerkit olen koonnut päiväkirjamaisesti aika järjestykseen tuoreimmasta vanhimpaan ja itse kirjoitit viestit merkinnyt punaisella värillä. Esimerkin alla kerron, mihin työasiaan keskustelu liittyy. Lopuksi olen tehnyt havainnoistani yhteenvedon. Siinä tulee esille ajatuksia siitä, millaisen koen kommunikoinnin olevan sen maan edustajien kanssa.

#### 3.1 Irlannin edustajat

10.10.17

Hello,

Will you use your one place this week?

Hi Mariann

We don't know at the moment if we need to send a fridge via SE - most of our bookings only come through on Thursday, so it's a bit too early - we will let you know as soon as we can.

Olin kysynyt edustajalta alustavaa tietoa käyttävätkö he heille ennalta varatun laivapaikan. Hän ei kuitenkaan osannut vielä vastata kysymykseeni, mutta lupasi ilmoittaa heti kun saa tiedon.

21.09.17

Hi Mariann

Is there any chance you can arrange special for delivery today, shipment is from [REDACTED] and we are under high scrutiny from them with regards to deliver dates?

Irlannin edustaja pyysi järjestämään kiireelliselle lähetykselle erikoiskuljetuksen. Yleensä lähetyksiä ei toimiteta samana päivänä, kun ne saapuvat Suomeen vaan arvioitu toimituspäivä on seuraava päivä, lukuun

ottamatta viikonloppuja. Tässä tapauksessa lähetys tuli toimittaa samana päivänä, kun se saapui Suomeen, joten erikoiskuljetus oli järjestettävä.

21.08.17

Morning Mariann

Sorry I was out of office there ...just catching up on some emails are you send a con for this is this going back to finland?

Thanks

Hello,

Our customer service will open the con. Yes the goods are going back to Finland after the fair.

Thanks send us through con and all the details and we will look after it for you .

Olin puhunut edellisenä päivänä Irlannin edustajan kanssa suomalaisen asiakkaan messutavaroista, jotka tulisi järjestää messujen jälkeen takaisin Irlannista Suomeen. Kyseinen edustaja oli ollut edellisenä päivänä vapaalla, joten kyseli minulta nyt lisätietoja tapaukseen liittyen.

09.08.17

Hi , when you delivering [REDACTED]

Thanks

Hi,

ETA today, waiting for confirmation for delivering today.

Hi,

Has been delivered today.

Thanks very much

Edustaja kysyi, milloin toimitamme lähetyksen. Saatua viestin tutkin asiaa ja ilmoitin odottavani vahvistusta sille, että lähetys toimitettaisiin tänään. Vahvistin, että lähetys oli toimitettu, kun sain siitä tiedon.



28.06.17

When will this deliver ?

Tks

Irlannin edustaja pyysi minua ottamaan selvää, milloin lähetys toimitetaan asiakkaalle Suomessa.

15.02.17

Hello Mariann

Sorry seem to be a little abit of confussion this shipment should be on [REDACTED] .if you can please advise your warehouse ops that it should be on [REDACTED]

Any problems let me know asap

Thanks

Hi,

Has been delivered today.

Thanks very much

Edustaja pahoitteli sekaannuksesta. He olivat ilmoittaneet meille väärän viitteen trailerista, jossa lähetyksen pitäisi saapua Suomeen ja nyt hän pyysi minua korjaamaan asian. Lopuksi hän vielä pyysi ottamaan yhteyttä, jos ilmenee ongelmia asiaan liittyen. Korjasin asian ja se oli sillä selvä.

### **Havainnot**

Irlannin edustajien kanssa keskustelu on huomattavasti vähäisempää kuin muiden maiden edustajien, sillä liikenne Suomen ja Irlannin välillä on pienempää. Tämän takia heitä on vaikeampi analysoida esimerkkien ollessa vähäisemmät. Yllä olevat esimerkit kuvaavat kuitenkin normaalia keskustelua heidän kanssaan. Edustajat ovat yleensä kohtelia, kun he pyytävät jotakin ja heidän kanssaan on helppo selvittää asioita. Vaikka virallinen kieli Irlannissa onkin englanti se ei aina vaikuta siltä. Silloin tällöin he ovat vaikeasti ymmärrettävissä pitkien lauseidensa ja epäselvien

lauserakenteiden vuoksi. Heillä tuntuu kuitenkin olevan positiivinen asenne työn tekemiseen, mikä on tärkeintä. Aikaero on myös huomattava tekijä, mikä pitää ottaa huomioon jokapäiväisessä työskentelyssä heidän kanssaan. Aikaeron ollessa kaksi tuntia, irlantilaiset ovat tavoittamattomissa meidän tullessa aamulla töihin. Vastaavanlaisesti he eivät tavoita meitä enää heidän työpäivän lopussa. Tuntuu kuitenkin, että molemmat ymmärtävät tämän, eikä vihaisia viestejä ole tapana laittaa, vaikka vastausta ei kuulukaan heti. Irlantilaiset tulevat töihin noin 10-11 Suomen aikaa ja poistuvat toimistolta noin 18-19 Suomen aikaa.

### 3.2 Iso-Britannian edustajat

28.09.17

Hello,

See attached report.

Missing 1 box from [REDACTED] Customer also contacted about this. Can you please check asap how many was loaded from the shipper? And please also check your warehouse, maybe still there, thanks.

Hi Mariann

Customer has confirmed only 13 cartons sent.

The customer in Finland will need to contact the shipper to confirm but we only collected and loaded 13 cartons.

Suomalainen asiakas otti yhteyttä minuun, sillä yksi kartonki oli jäänyt puuttumaan hänen lähetyksestä. 14 kartonkia olisi pitänyt saapua Suomeen, mutta vain 13 saapui ja toimitettiin. Tiedustelin asiaa edustajalta, joka otti yhteyttä lähettäjään. Sain tiedon, että lähettäjältä oli noudettu tuo 13 kartonkia. Ilmoitin tästä asiakkaalle ja neuvoin häntä reklamoimaan lähettäjää, sillä toimitusehto oli DAP.

21.09.17

Hello,

Customer informed that will collect the goods only on Wednesday 27.9. Extra cost for storage.

Nothing to do with Immingham

Olin infonnut edustajaa siitä, että asiakas haluaa tulla noutamaan lähetyksen myöhempänä ajankohtana kuin alun perin oli sovittu. Jos terminaalissa varastoidaan lähetyksiä enemmän kuin kolme päivää aiheutuu, siitä lisäkuluja. Toimitusehdon ollessa DAP tämä asia täytyi ilmoittaa lähtöpäähän. Aina silloin tällöin viestit sattuvat epähuomiossa tai tietämättömyyden takia menemään väärälle henkilölle. Tässä tapauksessa vastauksesta voisi päätellä, että viestin vastaanottaja ei ole ehkä ilahtunut tästä, sillä vastaus on hyvin suora. Olisin tietenkin toivonut, että hän olisi voinut kertoa kenelle viesti kuuluu toimittaa. Iso-Britannia on jaoteltu postinumeroiden mukaan eri alueisiin ja heidän luulisi heti postinumeron avulla tietävän mitä aluetta tieto koskee. Selvitin lopulta itse, minne viesti kuului ja laitoin sen menemään oikeaan paikkaan. Iso-Britanniassa sijaitsee monta eri toimistoa ympäri maata. Sen takia viestit voivat välillä epähuomiossa joutua väärälle vastaanottajalle. Immingham on yksi monesta osastosta. Selvittelyn jälkeen ilmoitin lisäkuluista Purfleettiin.

17-18.08.17

Hi,

Please can you urgently confirm the delivery date? This should have delivered on 10th, podhis says its loaded out today?

Hi,

Please can you advise on the below?

Good morning,

I will check and return asap.

Hi,

I really need an answer on this please?

Hi,

Unfortunately I haven't received any answers from domestic regarding this. I have send them reminders, hopefully they will answer soon.

Hi,

Shipment has been delivered 10.8, I will send you POD when I receive it.

Thanks, that's okay 😊

Edustaja halusi, että vahvistan hänelle toimituspäivän. Lähetys olisi pitänyt toimittaa 10. päivä, mutta järjestelmän mukaan näin ei ollut tapahtunut. En ollut ehtinyt vielä vastaamaan hänen ensimmäiseen kysymykseensä, kun edustaja oli laittanut jo uuden kyselyn koskien samaa asiaa. Vastasin hänelle, että selvitän ja palaan asiaan mahdollisimman pian. Olin tässä vaiheessa laittanut jakeluun kyselyä toimituksesta. Kukaan ei sieltä ollut vastannut ja edustaja oli alkanut pikkuhiljaa käydä kärsimättömäksi. Minulla ei kuitenkaan ollut tehtävissä muuta, kuin vastata, että en ollut vielä saanut varmistusta asiaan. Lopulta sain tiedon, että lähetys oli toimitettu 10. päivä, ilmoitin vielä, että lähetän kuitatun rahtikirjan, kun saan sen.

05.07.17

Hi

Pls send us copy POD for this shipment  
Thanks

Edustaja halusi, että lähetän hänelle kuitatun rahtikirjan, josta hän näkee, että lähetys on varmasti toimitettu. Latasin sen jakelijamme nettisivuilta ja lähetin heille.

19.06.2017

Hello

Any news on this POD please. I have been chasing this for 2 weeks now and the customer is asking every other day.

Hi,

Unfortunately this shipment is still missing. Our domestic will search for it. We will let you know when POD is available.

Edustaja oli yrittänyt pyytää meiltä kuitattua rahtikirjaa. Hänen asiakkaansa eli lähettäjä kaipailla sitä. Lähetys oli kuitenkin kateissa ja se oli etsinnässä jakelijallamme. Emme pysty tietenkään saamaan kuitattua rahtikirjaa, ennen kuin lähetys on toimitettu. Lupasin lähettää sen heti, kun lähetys löytyy ja saamme sen toimitettua. Välillä käy niin ikävästi, että lähetyksiä katoaa.

18-19.05.17

Hi,  
Please confirm when the goods will be delivered.  
Many thanks,

Good morning,  
Goods have been delivered today morning.

Excellent! Many thanks

Edustaja kysyi, milloin lähetys on toimituksessa. Tarkistin järjestelmästä, mikä lähetyksen tilanne on. Tilanne oli hyvä eli lähetys oli toimitettu ja pystyin helposti kertomaan hyvät uutiset. Edustaja oli mielissään, että toimitus oli jo tapahtunut.

17-18.05.17

Hi

Can you please check when delivery of [REDACTED]

Good morning,

I asked from our distribution to check when this will be delivered. I will get back to you as soon as I get answer.

Hello,

This will be delivered today within half an hour.

Perfect. Thanks

Tässä tapauksessa on myös haluttu tietää toimituspäivä. Olin tarkistanut asian järjestelmästä, minkä mukaan lähetystä ei vielä olisi toimitettu. En pystynyt selvittämään asiaa omin avuin, joten laitoin kyselyn jakelijalle. Kerroin tämän edustajalle, kuten myös sen, että palaisin asiaan heti kun saisin tiedon. Näin edustaja tietää, että asia on hoidossa, eikä ihmettele, vaikka vastausta ei kuuluisikaan heti. Sain tarkan tiedon toimituksesta ja ilmoitin siitä edustajalle, joka oli tyytyväinen tietoon.

10.03.17

Good morning,

Delivery contact number is not working, pls double check it.

Thanks

Good Morning

Shipper has confirmed that this is the correct number. I have asked them to forward an alternative and they have requested this. I will forward another number if available.

Many thanks

Sain tiedon jakelulta, että asiakkaan puhelinnumero ei jostain syystä toimi. Otin yhteyttä edustajaan, joka selvittäisi asian. Lähettäjän mukaan numero olisi oikea. Edustaja lupasi kuitenkin lähettää toisen puhelinnumeron, jos saisi sellaisen lähettäjältä.

23.02.17

Hi  
Did you arrange the delivery on this one please

Hi,

Delivery is arranged with consignee and will be there today.

Brilliant thanks

Edustaja tiedusteli, onko toimituksesta sovittu vastaanottajan kanssa. Otin yhteyttä jakelijaan, jonka tehtävänä on sopia toimitus asiakkaan kanssa. Hän vahvisti sopineensa toimituksen. Ilmoitin saamani tiedon edustajalle, joka oli mielissään tästä.

### **Havainnot**

Iso-Britannian edustajien kanssa tulee oltua yhteydessä lähes joka päivä. Liikenne on suurta maiden välillä, joten kommunikointiakin tapahtuu paljon. Esimerkit tuovat hyvin esille millaista keskustelu on pääpiirteissään. Suurimmaksi osaksi edustajat ovat kohteliaita ja halukkaita auttamaan ja ratkaisemaan ongelmat. Välillä kuitenkin vastaukset eivät ole ehkä sitä mitä toivoisi. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että päivän mittaan kommunikoidaan monien eri ihmisten kanssa ja kaikki eivät ole samanlaisia. Myös kiire ja stressi saattavat luoda aikaan tilanteen, missä tieto pitää selvittää nopeasti. Silloin kohteliaisuudet voivat unohtua. Vaikka britannialaiset tuntuvatkin olevan suorita viesteissään, suurin osa osaa olla samanaikaisesti myös kohtelias. Kokemusten pohjalta tuntuu, että he pitävät työtään tärkeänä ja haluavat saada ongelmat ratkaistua nopeasti. Kuten irlantilaisia, myös britannialaisia on välillä vaikea tulkita, vaikka he äidinkielenään käyttävätkin englantia. Tässä kohtaa tulee hyvin esille se, että välillä täytyy osata lukea rivien välistä ymmärtääkseen heitä.

Aikaero täytyy ottaa huomioon myös heidän kanssaan kommunikoidessaan. Ero on sama kaksi tuntia, niin kuin irlantilaistenkin kanssa. Britannialaiset eivät kuitenkaan aina tunnu muistavan tätä. Silloin

tällöin töihin mennessä aamulla, he ovat saattaneet laittaa monta kysymystä ja muistutusta samasta asiasta. Ensimmäinen viesti aiheeseen liittyen on saatettu laittaa kuitenkin vasta silloin, kun meidän työaikamme on jo loppunut. Vastaavasti meidän pitää muistaa, että aamulla laittamiimme kysymyksiimme saatamme saada vastauksen vasta päivällä johtuen aikaerosta. Britannialaiset tulevat töihin noin 10-11 Suomen aikaa ja lähtevät toimistolta noin 18-19 Suomen aikaa.

### 3.3 Hollannin edustajat

18.09.17

Good morning,

On [REDACTED], trailer of Saturday, these shipments were not loaded :

- [REDACTED]  
- [REDACTED]  
- [REDACTED]

Can you please transfer them back and Global Update the TRP after removal of the CONS ?

Thanks.

Hollannin edustaja ilmoitti, että trailerin viitteelle ei oltu lastattu kolmea lähetystä, kuten aikaisemmin oli ilmoitettu. Hän pyysi myös poistamaan lähetysten viitteet trailerin viitteeltä ja lähettämään nämä takaisin Hollannin osastolle.

15.09.17

Goodafternoon

Can you please send the pod for shipment [REDACTED]

Customer in Holland received a claim that the shipment was delivered in a bad condition

Thanks

Hi,

No marks on the unloading list or the POD.

Thanks Mariann



Edustaja pyysi minua lähettämään kuitatun rahtikirjan. Lähettäjä oli saanut suomalaiselta asiakkaalta reklamaation, minkä mukaan lähetys olisi toimitettu vaurioituneena. Kun asiakas Suomessa kuittaa rahtikirjan, siihen pitäisi myös merkitä mahdolliset vauriot. Lähetin edustajalle kuitatun rahtikirja, mutta siihen ei oltu merkitty vaurioita. Samoin tarkistin vielä purkuraportin, mihin terminaali tekee merkintöjä, jos lähetys tai pakkaus on vaurioitunut. Siihenkään ei oltu tehty merkintöjä ja lähetin senkin edustajalle.

14.09.17

Hello,

Customer ask if you can deliver this shipment (eta is 11.8) in the morning?  
Between 8.30 and 12.00?

Please let me know if you can.

Lähettäjä oli pyytänyt toimittamaan lähetyksen asiakkaalle 8.30-12 välillä.  
Edustaja kysyi meiltä olisiko se mahdollista.

02.06.17

Hello,

Pls book all units before 14:00 hrs, your time 13:00hrs.

Thank you!

I will do that 😊

Pyysin edustajaa buukkaamaan kaikki trailerit ennen kello 14, heidän aikaansa ennen kello 13, jotka hän aikosi lähettää Suomeen. Näin pystyisin buukkaamaan laivapaikat trailereille ajoissa. Edustaja lupasi tehdä niin.

24-25.04.17

Hello,

Attached report. One missing shipment [REDACTED]

Morning,

Have you checked where this shipment might be?

Morning,

I found with the shipper they refuse to load and told the driver to come back this week. Could you transfer this con back to [REDACTED]

Hi,

Ok, transferred.

Olin tutkinut purkuraportteja. Ilmoitin Hollannille, että trailerista on puuttunut lähetys. He eivät aluksi vastanneet, joten laitoin toisen viestin, missä kysyin, olivatko he tutkineet missä lähetys on. Sain lopulta vastauksen, missä edustaja selitti, että lähettäjä ei ollut lastannut lähetystä ja oli pyytänyt kuljettajaa tulemaan uudestaan vielä tällä viikolla. Hän pyysi myös lähettämään lähetyksen viitteen takaisin heidän puolelleen. Vastasin että lähetys on siirretty.

10.04.17

Good morning,

Can we deliver this earlier than 18.4? Otherwise we have to keep it in the trailer over week.

Reminder

Hi,

You can deliver 13-04.

Pyysin, että saisimmeko toimittaa lähetyksen ennen FIX-päivää toimitusehdon ollessa DAP. Lähetys oli sen verran iso, että olisimme joutuneet pitämään sitä trailerissa viikon, mikä aiheuttaa lisäkuluja. Edustaja ei vastannut kysymykseeni, joten laitoin hänelle muistutuksen. Lopulta hän vastasi, että voimme toimittaa lähetyksen aikaisemmin.

16.02.17

Hi,

Do you have T2F for this?

Hi,

Shipper would have a look and send he said, when he was in the office again.  
(Seems he had forgotten about it and didn't hand anything over to the driver)

Kun Ahvenanmaalle toimitetaan lähetys, mukana täytyy olla myös T2F-dokumentti. Hollantilaiset eivät olleet etukäteen sitä lähettäneet, joten kysyin heiltä sitä. Edustaja vastasi, että lähettäjä tutkii ja lähettää dokumentin, kun menee toimistolle.

### **Havainnot**

Hollannin edustajien kanssa tulee myös oltua tekemisissä lähes päivittäin. Liikenne melko suurta maiden välillä. Esimerkkien avulla olen pyrkinyt tuomaan esille, millaisia hollantilaiset ovat. Suurimmaksi osaksi edustajat ovat kohteliaita, mutta toisaalta myös suoria. Välillä kuitenkin tuntuu, että he ilmaisevat asiansa liian suoraan. Hollannin edustajien kanssa on ollut paljon ongelmia kommunikoinnissa. He eivät tunnu vastaavaan viesteihin toivotulla nopeudella ja ongelmien ratkaisu kestää liian kauan. Tässä tietenkin on taustalla myös se, että välillä tuntuu, etteivät he osaa tehdä työtä kunnolla. Tämä on omaa havaintoani enkä voi sanoa varmaksi johtuvatko ongelmat tästä. Hollantilaiset tuntuvat selittävänsä virheensä kiireellä, mutta tässä täytyy ottaa se huomioon, että meillä kaikilla muilla on myös kiire töissä. Aikaero Hollantiin on yksi tunti ja sitä he eivät välillä tunnu ymmärtävän. Kun pyydämme heitä tekemään jotain asioita tiettyyn kellonaikaan mennessä, he eivät aina tee niin. Välillä on ollut tilanteita, että töistä ei pääse lähtemään, ennen kuin Hollannin puolelta saa tarvittavat tiedot. Näissä tilanteissa tuntuu, etteivät he ymmärrä, että kello Suomessa on jo sen verran, että on aika lähteä kotiin. Tämä ei kuitenkaan ole niin yksinkertaista, sillä voi olla tilanteita missä he eivät saa tietoa tarpeeksi ajoissa itse ja sen takia eivät pysty siitä ilmoittamaan meillekään. Hollantilaiset tulevat töihin noin 8-9 Suomen aikaa ja lähtevät töistä noin

17 molemmin puolin. Tuntuu siltä, että he tekevät pidempiä päiviä kuin me Suomessa.

### 3.4 Belgian edustajat

05.10.17

Mariann

I think I solved the mystery – herewith the invoice

Hello,

Thank you I called and everything now ok 😊

O god okido all solved finally thanks

Erään lähetyksen osalta oli epäselvää, kuka on yhteyshenkilö. Toimitusosoitteena oli eräs koulu ja lähetys oli sen verran iso, että minun tarvitsi saada tietää, pystyykö vastaanottaja purkamaan lähetyksen suoraan trailerista, vai pitääkö lähetys purkaa ja viedä pienemmällä perälauta-autolla. Soitin Belgian edustajan antamaan numeroon, mutta vastaanottaja ei ollut tietoinen lähetyksestä. Lopulta edustaja selvitti laskun avulla, kuka on oikea vastaanottaja. Selvitys kesti muutaman päivän.

20.09.17

Hello

Pls put [REDACTED] also on trp [REDACTED] – it was loaded together

Hello,

It's on your side I can't add it on the trp.

Transferred to you now 😊

Hello,

Done, and updated globally 😊

Edustaja pyysi minua lisäämään lähetyksen viitteen saman trailerin viitteeseen, jossa oli myös toinen samalta lähettäjältä lastattu lähetys. En aluksi pystynyt tekemään pyydettyä toimenpidettä, sillä trailerin viite oli vielä Belgian puolella. Hän käänsi viitteen meille ja sitten pystyin tekemään sen, mitä hän oli pyytänyt.

18.09.2017

Hello

I was too quick and sent the transport to you before I made a update of cons [REDACTED]

[REDACTED] 😊

Can you fill it in and make a global update pls ?

Hello,

Done 😊

Edustaja lähetti meille auton viitteen, ennen kuin oli lisännyt kaikki lähetyksen tiedot. Hän ei pystynyt sitä enää itse muokkaamaan, joten pyysi minua tekemään sen.

24.08.17

Hello,

This will be delivered on 28.8, since the trailer will arrive in Finland during weekend.

Ok pls deliver it asap on 28/8

Lähetykselle oli merkitty FIX päiväksi 25.8, mikä tarkoittaa sitä, että lähetys pitäisi ehdottomasti toimittaa sinä päivänä. 25.8 oli kuitenkin perjantai ja traileri, jossa lähetys oli, saapui Suomeen viikonlopun aikana, joten se ei ollut mahdollista. Toimitusehdon ollessa DDP minun kuului ilmoittaa tästä edustajalle.

04.08.17

Hi,

Pls transfer [REDACTED], thanks.

Ok will do 😊

Pyysin edustajaa kääntämään trailerin viitteen meille, jotta pääsisimme jo näkemään mitä lähetyksiä traileri sisältää. Hän vastasi nopeasti kääntävänsä.

28.06.17

Hello do you deliver today ?

Hello,

I will check and return.

Yes should be delivered today.

super

Edustajaa kysyi, toimitammeko lähetyksen tänään. Vastasin selvittäväni asian ja palaavani hänelle. Sain selvittelyn jälkeen tiedon, että lähetys on toimituksessa tänään. Ilmoitin tästä edustajalle.

30.05.17

\*\*\* change in trailer number \*\*\*

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Another change in trailer number, sorry.

[REDACTED]

[REDACTED]

Ok, I will change

Minulle kuului tällä viikolla vuoro, jossa buukataan edustajan ilmoittamille trailereille laivapaikat. Edustaja oli alkuperäisessä bukkauksessa ilmoittanut trailerin kaikki tiedot, joita tarvitsen laivojen buukkaus järjestelmissä. Hän ilmoitti kuitenkin, että trailerin numero oli muuttunut. Onneksi en vielä kerennyt muuttamaan tätä järjestelmässä, sillä hän laitto heti perään, että trailerin numero oli taas muuttunut. Tein muutoksen järjestelmään.

13.03.17

Good morning,

Pls send delivery contact number.

Thanks!

Not loaded.

Please send back and make a global update.

Thanks.

Tarvitsin vastaanottajan puhelinnumeron, sillä se oli yksityishenkilö ja me emme toimita lähetystä yksityishenkilöille ilman, että soittamme heille ennen lähetysten toimitusta. Edustaja kuitenkin vastasi, että lähetystä ei oltu edes lastattu. Hän pyysi kääntämään lähetysten viitteen takaisin heille.

08.02.17

Hi,

Is it okay to deliver these one Friday 10.2 at the same time as [REDACTED] (which has fixed date 10.2) ?

Hi

It is ok for both 😊

Jos samalle vastaanottajalle on samassa trailerissa useampi lähetys, FIX päivät ovat eri ja toimitusehtona DAP, DDP, täytyy meidän kysyä lupa edustajalta, saammeko toimittaa lähetykset samana päivänä. Kyseessä tilanne, kun lähetykset ovat sen verran isoja, että niitä ei pureta

terminaaliin. Tarkistin edustajalta, saammeko toimittaa kaksi lähetystä samalle vastaanottajalle samana päivänä. Edustaja vastasi, että se on ok.

### **Havainnot**

Belgian edustajien kanssa tulee kommunikoida lähes päivittäin. Liikenteen voi sanoa olevan melko suurta Suomen ja Belgian välillä. Kolmen edustajan kanssa tulee kirjoiteltua eniten ja näistä esimerkeistä tulee esille se, millaisia he ovat. He ovat kohteliaita pyytäessään jotakin ja vastaavanlaisesti valmiita auttamaan, jos me tarvitsemme apua. Yksi Belgian edustajista käyttää paljon hymiöitä, mistä tulee mukava tunne. Hymiöiden käyttö elävöittää tekstiä ja se saa esimerkiksi pyynnöt kuulostamaan pehmeämmiltä. Belgialaiset vastaavat viesteihin melko nopeasti ja kommunikointi heidän kanssaan on helppoa. Tietenkin välillä, kun kommunikointi on runsasta, mukaan sattuu tilanteita, joissa vastauksia ei saa niin nopeasti kuin haluaisi. Näissäkin tapauksissa kiire on yleensä se mikä aiheuttaa sen, että viesteihin ei välttämättä vastata heti. Vaikka kiirettä onkin he eivät myöskään unohda olla kohteliaita. Belgialaisten äidinkieli ei ole englanti, kuten ei meidänkään, mutta viesteistä kyllä ymmärtää aina mistä on kyse. Kirjoitusvirheitä näkee silloin tällöin. Belgialaisista huomaa, että arvostavat työtään ja haluavat tehdä työnsä hyvin. Aikaerosta ei heidän kanssaan ole koitunut sen suurempia ongelmia, sen ollessa vain yksi tunti. Belgialaiset saapuvat töihin yleensä noin 9 Suomen aikaa ja lähtevät töistä noin 17 Suomen aikaa.

### 3.5 Portugalin edustajat

18.09.17

Hello,

Transferred to [REDACTED], please take care, thank you.

Hello,

We will collect it tomorrow with domestic and load Friday to Finland



Siirsin edustajan osastolle buukkauksen ja pyysin pitämään huolta siitä. Edustaja vastasi, että he noutavat lähetyksen ja lastaavat sen Suomeen perjantaina.

21.08.17

Good morning,

See attached report.

Hello,

Thanks for info,

Can you please confirm:

██████████ – 5 pallets with 135 cartons?  
██████████ – 9 pallets with 185 cartons?

Thank you in advance

Hello,

Yes 😊

Lähetin edustajalle purkuraportin. Hän kiitti tiedosta ja pyysi vahvistamaan, että irtokartonkit ovat lavoitettu. Kun kartonkeja lavoitetaan terminaalissamme, lähetyksen tiedot päivittyvät ja esimerkiksi tässä tapauksessa raportti näyttää, että 135 kartongin sijasta olisi purettu vain 5. Tämän takia edustaja pyytää tarkennusta. Vahvistin hänelle, että irtokartonkit ovat lavoitettu.

13.07.17

Hello,  
I have received an order

8 PTS / 2346 KGS / 115 x 76 x 57 M

ATTACHED FIND

Please confirm to collect.

Thanks!

Hi,

Thank you for your booking, we will collect the goods directly.

Edustaja oli saanut buukkauksen ja hän pyytää varmistamaan, että me noudamme lähetyksen. Kun on kyse tarpeeksi isosta lähetyksestä meidän ulkomaan ajojärjestely järjestää noudon lähettäjältä. Kiitin häntä buukkauksesta ja vahvistin hänelle, että järjestämme noudon.

13.04.17

Hello,

We need delivery address for this asap!! Otherwise we can't deliver this in time.

Hi Mariann,

The adress on the con is the one the Customer sent to us.

Would you be so kind to contact the Customer in Finland to get the correct address...?

Hi,

Ok, I will call!

Thank you very much Mariann!

Usein on tapauksia, joissa edustajat ovat laittaneet toimitusosoitteeksi postilokeroita tai toimitusosoite on muuten vain vajaa. Tässä tapauksessa kysyin edustajalta toimitusosoitetta, sillä se oli selkeästi väärä. Lähetyksen yhteydessä oli vielä mainittu FIX-jako. Oli tärkeää, että he vastaisivat pian, muuten emme olisi pystyneet toimittamaan lähetystä ajoissa. Edustaja

pyysi olemaan yhteydessä asiakkaaseen Suomessa. Soitin asiakkaalle ja sain häneltä oikean toimitusosoitteen.

### **Havainnot**

Portugalin edustajien kanssa kommunikointi on vähäisintä verrattuna näihin seitsemään muuhun maahan, sillä liikenne maiden välillä on pientä. Niin paljon kuin kokemusta on kertynyt heidän kanssaan kommunikoinnista, voin sanoa, että he ovat kohteliaita ja tekevät työnsä hyvin. Vastauksen saa nopeasti ja he auttavat mielellään. Myös ongelmien ratkaisu on helppoa heidän kanssaan. Viesteissään he ovat hyvin ymmärrettävissä olevia, eikä kielellisiä ongelmia ole ollut. Aikaero Portugalin kanssa on kaksi tuntia, mutta se ei ole vaikuttanut kommunikointiin, sillä kuten totesin, se on vähäistä. Portugalilaiset saapuvat toimistolle noin 10-11 Suomen aikaa ja lähtevät 18-19 Suomen aikaa.

### 3.6 Espanjan edustajat

15.09.17

Hi,

Please, Could let me know how goes this shipment . Mus be delivery tomorrow latest

Thanks in advnce

Hello,

Will be delivered today.

Thanks a lot

Edustaja halusi tietää, milloin toimitamme lähetyksen. Lähetyksellä oli kiire ja se oli toimitettava viimeistään huomiseen mennessä. Tarkistin asian ja lähetyksellä oli vielä tänään jakelussa.

14.09.17

Hi

Pls change, must be ex-works

Thanks

Hello,

FYI

We also change [REDACTED] to EXW.

Yes, thanks

Edustaja pyysi korjaamaan toimitusehdon lähetykseen. Korjasin sen ja huomasin toisessa lähetyksessä olevan saman virheen. Ilmoitin korjaavani myös siitä toimitusehdon.

12.08.17

Hello,

Can we deliver this earlier? Otherwise there will be extra costs for storage.

Hi

Yes, no problem

Lähetykselle oli merkitty FIX-päivä, mutta kysyin edustajalta toimitusehdon ollessa DAP, saammeko toimittaa lähetyksen aikaisemmin. Muuten siitä tulisi lisäkuluja, sillä lähetystä pitäisi varastoida. Edustaja vastasi tämän olevan ok.

07.07.17

Good morning,

See attached report.

██████████ unloaded 6pll, 1xDP/DG

██████████ unloaded 1pll

██████████ unloaded 2pll

Hi

██████████, loaded 7 collies, pls check again

Hi,

Sorry yes 7 unloaded.

Great, thanks

Lähetin edustajalle purkuraportin. Ilmoitin vielä erikseen muutoksista, jotka koskivat lähetyksien palettien lukumääriä. Edustaja pyysi viimeisestä lähetyksestä vielä tarkistamaan, kuinka monta palettia oli purettu, sillä hän oli varma, että enemmän oli lastattu. Tarkistin asian uudestaan ja huomasinkin ilmoittaneeni väärän määrän.

12.06.17

Pls confirm when merchandise will be delivered to consignee.  
When will arrive this truck to your depot??

Hi,

It will arrive in Finland today and will be unloaded tomorrow, so ETA for delivery is 14.6.

Pls , merchandise very urgent.

Edustaja pyysi vahvistamaan, milloin lähetys toimitetaan vastaanottajalle. Hän kysyi samalla, milloin traileri saapuu terminaaliimme. Kerroin hänelle trailerin saapumisajan ja arvioidun toimituspäivän. Yleensä trailerit puretaan samana päivänä kuin ne saapuvat terminaaliin, mutta tässä oli kyseessä erikoistilanne.

28.02.2017

Hi,

Delivery contact number is too short, pls double check it.

Hi,

Have you check it?

Hello Mariann,

Sorry for the delay, here attached.

Please let us know if problems,

Thanks

Pyysin edustajaa tarkistamaan meille annetun asiakkaan puhelinnumeron, sillä siitä puuttui numeroita. Kyseessä oli yksityisasiakas, joten numero oli erittäin tärkeä. Emme nimittäin toimita yksityisasiakkaille ilman, että sovimme toimituksesta heidän kanssaan etukäteen. Vastausta ei kuulunut, joten kysyin asiaa uudestaan. Edustaja pahoitteli viivästyksestä ja antoi oikean numeron. Hän myös pyysi ilmoittamaan, jos ongelmia sattuisi ilmaantumaan.

25.01.17

Hi,

Please double check the incoterms [REDACTED].

hl

SORRY, Mariann  
must be DAP, pls change, now they send me an e-mail

Pyysin edustajaa tarkistamaan toimitusehdon, sillä epäilin sen olevan väärä. Edustaja vahvisti, että se oli väärä ja pyysi muuttamaan sen.

## Havainnot

Espanjan edustajien kanssa tulee oltua yhteydenpidossa viikoittain, mutta ei kuitenkaan päivittäin. Liikenne on melko suurta maiden välillä. Esimerkit kuvaavat yleisimpiä tilanteita espanjalaisten kanssa. Yleensä vastaukset kysymyksiin saa ajallaan ja he ovat valmiita auttamaan. Kohteliaisuus näkyy hyvin viesteissä, asioita pyydetään kohteliaasti ja aina muistetaan kiittää. Englanti on heillä sujuvaa ja ymmärrettävää. Joissakin tilanteissa olen kohdannut jääräpäisyyttä. Esimerkiksi jos espanjalainen lähettäjä on tehnyt bukkauksen edustajalle, jonka tehtävänä on ollut siirtää se meille ja meidän on kuulunut laittaa se järjestelmäämme. Olemme pyytäneet buukkausta englanniksi, mutta he eivät ole sitä kääntäneet, vaan todenneet, että sitä ei tarvitse kääntää, tarvittavat asiat löytyvät bukkauksesta. Vaikka pystymmekin päättämään esimerkiksi lähetyksen painon ja kuutiot bukkauksesta, olisi se silti mukavampaa, että kaikki tieto olisi englanniksi. Aikaero Espanjan ja Suomen välillä on yksi tunti. Se ei kuitenkaan ole mielestäni ollut ongelma. Molemmat osapuolet ymmärtävät sen ja he eivät esimerkiksi oleta, että vastaamme enää viesteihin 17 Suomen aikaa. Espanjalaiset työskentelevät noin 09-17 Suomen aikaa.

### 3.7 Ranskan edustajat

11.10.17

Hello

Enclosed bbokinf EXW please thanks to send us the cons

Edustaja pyysi avaamaan lähetyksen tiedot järjestelmään, toimitusehdon ollessa EXW.

18.09.17

Good morning

Could you inform me when you will have received this shipment because the consignee wants to pick up the goods on your warehouse  
Thanks

Edustaja pyysi ilmoittamaan, milloin lähetys saapuu terminaalimme. Suomalainen asiakas halusi toimituksen sijasta hakea lähetysten terminaalistamme. Olimme jo ohjeistaneet jakelua toimittamaan lähetysten, joten tämä tieto piti ilmoittaa, että asiakas halusikin tulla itse noutamaan lähetysten.

01.08.17

Hi,

Drain the oil, attached photos.

Ok  
If pb at delivery let us know

Ilmoitin edustajalle kuvan kera, että lähetyksestä vuotaa öljyä. Hän pyysi ilmoittamaan, jos lähetysten toimituksessa ilmenee ongelmia.

02.07.17

Hello,

Thanks to send me the POD for this shipment.  
Thanks by advance for your help.

Edustaja pyysi lähettämään kuitatun rahtikirjan lähetyksestä. Hän myös kiitti avusta etukäteen.



29.06.17

Pls an you give some news?  
Delivered?

Hi,

Sorryyy I have forgotten to inform. Delivered 27.6 also POD attached 😊

Many thanks !! 😊

Keskustelimme edustajan kanssa muutama päivä aikaisemmin lähetyksestä, joka oli todella tärkeä saada perille tietynä päivänä, toisin sanoen siis FIX-lähetys. Minun piti ilmoittaa, kun lähetys oli toimitettu. Tässä hän kysyi olisiko minulla uutisia lähetykseen liittyen, oliko lähetys siis toimitettu. Pyysin anteeksi, että olin unohtanut ilmoittaa hänelle. Lähetys oli toimitettu ja lähetin hänelle myös kuitatun rahtikirjan.

12.06.17

Hi,

Pls transfer CON to [REDACTED]

Thanks!

Hi  
NOT IN [REDACTED] but in [REDACTED]  
Pls see with correct hub 😊

Pyysin edustajaa lähettämään lähetyksen viitteen meidän puolellemme. Hän vastasi, ettei se ole hänen osastollaan vaan toisella Ranskan osastolla. Ranskassa on monia eri osastoja, mutta olemme eniten tekemisissä kolmen kanssa.

20.03.17

Hello

Please send me this shipment in my department [REDACTED], there are not load Friday in truck

[REDACTED]

[REDACTED]

THANKS

Edustaja pyysi palauttamaan kolmen lähetyksien viitteet hänen osastolleen, sillä niitä ei oltukaan lastattu hänen ilmoittamaansa traileriin.

10.02.17

**Do you have ex 1 document for this, consignee is asking ?**

Hello Mariann,

Yes right. Here the docs, sorry

Kysyin edustajalta löytyisikö häneltä vientiselvitys dokumentti lähetykseen, sillä asiakas kysyi sitä minulta. Hän lähetti sen minulle ja pahoitteli siitä, ettei ollut lähettänyt sitä etukäteen.

### **Havainnot**

Ranskan ja Suomen välinen liikenne on suurta, joten edustajien kanssa tulee oltua yhteyksissä lähes joka päivä. Esimerkit tuovat suurimmaksi osaksi hyvin esille, millaista lähes päivittäinen kommunikointi heidän kanssaan on. Ranska on myös jaoteltu eri osastoihin ja jokaisessa niissä toimivat eri edustajat. Osastoista kolmen kanssa tulee kommunikoitua eniten. Suurin osa edustajista tuntuu olevan hyvin suorita viesteissään, vaikka kiitos sanaa käytetäänkin. Ranskalaisten, kuten espanjalaistenkin kanssa välillä on hankaluuksia siinä, etteivät he suostu kääntämään heidän lähettäjiään tulevia bukkauksia englanniksi. Olen sitä muutaman kerran pyytänyt, mutta vastaus on ollut aina, että sitä ei tarvitse kääntää, vaan kaiken tarvittavan pystyy siitä lukemaan. En ole niiden muutamien kertojen jälkeen, enää kysynyt bukkauksia englanniksi. Ranskan

edustajien kanssa onkin välillä hankala kommunikoida ja he eivät aina tunnu olevan valmiita auttamaan. Heistä löytyy myös niitä, jotka ovat todella positiivisen oloisia ja keiden kanssa on helppo kommunikoida. Englannin kielen ymmärtämisessä ei heidän kanssaan ole ollut ongelmia. Aikaero Ranskan ja Suomen välillä on yksi tunti, he ovat tunnin jäljessä meistä. Tämä ei ole mielestäni kovin paljon hankaloittanut asioita. Muutamia kertoja ranskalaiset ovat laittaneet, kärsimättömän oloisia viestejä vielä viiden aikaa Suomen aikaa, mutta muuten asiat ovat sujuneet hyvin aikaeron osalta. Ranskalaiset tulevat yleensä töihin noin 9 Suomen aikaa ja lähtevät toimistolta noin 17 Suomen aikaa.

### 3.8 Italian edustajat

03.10.2017

Hello,

Can you please send delivery address, we can't deliver to po box, thank you.

Ciao. II : enclosed shippers' rel.note ( and this is not the 1st time they ship this way ..)

Kysyin edustajalta toimitusosoitetta, sillä he olivat laittaneet sen kohdalle vain postilokeron. Edustaja lähetti paperit, joista pystyi näkemään oikean toimitusosoitteen.

20.09.17

Ciao. : could you please supply p.o.d. for ours [REDACTED]

Also enclosed ?

Hello,

POD attached.

Edustaja pyysi lähettämään kuitatun rahtikirjan lähetykseen. Italiassa on käytössä eri järjestelmä kuin näissä muissa maissa, joten heillä on myös

käytössä eri viitteet. Samalle lähetykselle on siis olemassa Italian liikenteessä kaksi erilaista viitettä: meidän viite ja heidän viite.

14-15.07.17

Morning,

[REDACTED] was a direct load, please check from the shipper was it actually loaded or not.

Thanks

Hi,

I'm checking with shipper and I will let you know than.

Bye

Good morning,

Shipment was found when delivering other goods. Everything ok 😊

Ok thanks for info

Lähetäjältä suoraan lastattu lähetys oli kateissa. Purkuraportin mukaan sitä ei oltu lastattu ollenkaan. Laitoin edustajalle tästä viestiä ja hän lupasi tarkistaa asian lähettäjän kanssa. Lähetys kuitenkin löytyi trailerista, kun muita lähetyksiä oltiin toimittamassa. Ilmoitin tästä edustajalle.

12.07.17

Hello,

Please send commercial invoice for this. Consignee is unknown for us.

Thanks !

Ciao

Let me know if ok

tk

Hi,

Many thanks it's ok !

Pyysin edustajaa lähettämään kauppalaskun, sillä rahdinmaksaja ja vastaanottaja olivat meille entuudestaan tuntemattomia. Kyseessä oli EXW lähetys, joka tarkoittaa sitä, että rahtilasku maksetaan Suomessa ja meiltä pitää löytyä tällöin laskutusnumero asiakkaalle. Edustaja lähetti kauppalaskun ja pyysi kertomaan, oliko kaikki kunnossa. Sain tarvitsemäni tiedot laskusta ja ilmoitin hänelle, kaiken olevan kunnossa.

30.06.17

Hello,

Could you let me know delivery date of this shipment ?

Our ref shipment [REDACTED] and your ref [REDACTED]

Thanks

Hi,

Has been delivered today.

Edustaja pyysi kertomaan toimituspäivän lähetykselle. Vastasin hänelle, että lähetys oli toimitettu.

27-28.6

CIAO

OUR REF [REDACTED]

THE SENDER ASK ME DELIVERY DATE

THANKS

Hi,

I will check and return.

GOOD MORNING

REMINDER URGENT

Hi,

Goods have been delivered 27.6

Lähetäjä oli pyytänyt edustajaa tarkistamaan toimituspäivän lähetykselle. Vastasin edustajalle, että tarkistan asian ja palaan hänelle. Asiaan en kuitenkaan saanut sen päivän aikana tietoa. Edustaja muistutti asiasta seuraavana aamuna. Näin järjestelmästä, että lähetys oli toimitettu eilen ja pystyinkin nyt välittämään tiedon edustajalle.

19.06.17

Ciao, I

could you please supply pod for our [REDACTED] – yours [REDACTED] ?

thks

Hi,

POD attached.

Thks!!

Edustaja pyysi minua lähettämään kuitatun rahtikirjan lähetykseen liittyen. Lähetin rahtikirjan hänelle ja hän kiitti minua.

18.04.17

Good morning,

██████████ was missing from the truck ██████████

Ciao Mariann

I have checked

Goods had been loaded on Thursday 13.04

Truck ██████████

Ilmoitin edustajalle, että trailerista puuttui lähetys, joka heidän tiedotteen mukaan olisi lastattu sinne. Edustaja kertoi tarkistaneensa asian ja ilmoitti, että lähetys oli lastattu myöhemmin, kuin aikaisemmin ilmoitettu. Hän myös mainitsi trailerin, johon lähetys oli lastattu.

04.04.17

Hi,

Pls send copy of T1.

Thanks !

I DON'T FIND THIS REF...

Pyysin edustajaa lähettämään kopion tullidokumentista. En kuitenkaan muistanut mainita samalla heidän viitettään ja sain ehkä hieman vihaiselta kuulostavan vastauksen.

14.03.17

Hi,

Please send EX1 for this.

Thanks !

Hi,

Here attached

Bye

Pyysin edustajaa lähettämään vientiselvitys dokumentin.

### **Havainnot**

Italian edustajien kanssa kommunikointi on päivittäistä, sillä liikenne maiden välillä on suurta. Italia on myös muiden maiden tavoin jaoteltu eri osastoihin ja kolmen eri osaston kanssa tulee kommunikoida eniten. Italian edustajien kanssa kommunikointi eroaa mielestäni paljon muiden maiden kanssa kommunikoinnista. He ovat todella suorita viesteissään ja välillä kun laittaa viestin menemään "pelottaa" mitä sieltä saa vastaukseksi. Voisin sanoa, että he ovat hyvin temperamenttisia. Suurin osa edustajista aloittaa viestin yleensä tervehtimällä italiaksi, mikä on mielestäni mukavaa. Huomaan, että italian kieli on heille tärkeä. Suurimmaksi osaksi he ovat myös kohteliaita. Ongelma tilanteissa kohteliaisuudet saattavat kuitenkin jäädä. Ongelmien ratkaisun helppous vaihtelee heidän kanssaan, riippuen asiasta. Muutamia tilanteita on tullut vastaan, joissa heidän englannin kielestään on ollut vaikea saada selvää. Tämä on hankaloittanut asioiden selvittämistä. Aikaero Italian kanssa on yksi tunti, mikä ei ole mielestäni vaikuttanut kommunikointiin. Italialaiset tulevat töihin noin 9 Suomen aikaa ja lähtevät töistä noin 18 Suomen aikaa. He pitävät työpäivän välissä tunnin mittaisen ruokatauon, johon voidaan olettaa kuuluvan myös siesta.



#### 4 POHDINTA JA PÄÄTELMÄT

Analysoidessa näitä maita ja ihmisten kanssa kommunikointia olen huomannut, että monet eri tekijät, kulttuurin lisäksi täytyy ottaa huomioon. Ensimmäiseksi se, että ihmiset ovat kaikki erilaisia ja toimivat erilaisissa tilanteissa eri tavalla. Se vaikuttaa myös kommunikointiin, miten toiset ihmiset otetaan huomioon, ajatellaanko vain itseään vai myös muita. Eli mitä siihen viestiin kirjoitetaan ja millä tavalla. Toisena kiire ja stressi täytyy ottaa huomioon. Kiire aiheuttaa suurimmassa osassa ihmisissä sen, että virheitä tulee tehtyä ja työtehtäviin täytyy käyttää enemmän aikaa, kun niitä on enemmän. Silloin täytyy ottaa huomioon, se että sähköpostiviesteihin ei välttämättä vastata nopeasti ja ongelmien ratkaisu saattaa venyä. Kun asian tiedostaa ja ottaa huomioon on hyvä antaa toiselle armoa ja odottaa kärsivällisesti vastausta. Viestit voivat myös jäädä lyhyemmiksi ja kaikkia kohteliaisuuksia ei käytetä. Kolmantena on otettava huomioon johdon tuki ja suhteet johtoon. Esimerkiksi ongelmatilanteissa, missä vaaditaan johdon mielipidettä asiaan, on erittäin tärkeää, että johto ottaa vastuun ja esittää kantansa asiaan. Jos työntekijällä ei ole hyvät suhteet johdon kanssa, voi se aiheuttaa sen, että ongelma tilanteissa ei haluta kääntyä johdon puoleen. Nämä kaikki seikat vaikuttavat kommunikointiin ja siihen kuinka helposti asiat saadaan ratkaistua.

Olen saanut tutustua siihen, millaista kommunikointi on eri maiden edustajien kanssa ja kokemusta siitä on kertynyt 11 kuukauden ajalta. Tämä on melko pitkä aika, mutta on otettava huomioon, että esimerkiksi Geert Hofsteden tutkimukset ovat kestäneet monia vuosia. Verrattuna siihen havaintoni jäävät varmasti melko pintapuolisiksi. Havaintojen tekemiseen on vaikuttanut myös se, että eri maiden edustajien kanssa kommunikoinnin määrissä on eroavaisuuksia. Eniten olen ollut yhteydenpidossa päivittäin Englannin ja Italian edustajien kanssa, kun taas Irlannin ja Portugalin edustajien kanssa kommunikointi on vähäisintä.

Eri maiden välillä olen huomannut muutamia eroavaisuuksia kommunikointi tilanteissa. Aikaero on yksi mikä pitää ottaa huomioon tarkastellessa eroavaisuuksia. Irlannin, Englannin ja Portugalin kanssa aikaero on kaksi tuntia. Tämä näkyy jokapäiväisessä työssä etenkin Englannin kohdalla, jonka kanssa yhteydenpito on runsasta. Välillä on turhauttavaa, kun he tulevat töihin vasta 10-11 Suomen aikaa ja silloin vasta alamme saamaan vastauksia kysymyksiimme. Irlannin ja Portugalin kanssa aikaeroa ei niinkään huomaa, kun kommunikointi on vähäisempää. Muiden jäljellä olevien maiden kanssa aikaero on yksi tunti, mikä ei sinänsä vaikuta niin paljon työhön.

Irlantia ja Englantia pidän melko samanlaisina. Myös taulukon 2. mukaan heidän työkuulttuurin välillä ei ole suuria eroja, ainoastaan aikaorientaation kohdalla kulttuureilla on eroja. Irlantilaisten ja englantilaisten kanssa on helppo kommunikoida ja ongelmanratkaisu on suurimmaksi osaksi sujuvaa. Siitä olen yllättynyt, että vaikka englantia on heidän äidinkieltensä, sitä ei oikeastaan huomaa. Kirjoitustyyli on samanlaista kuin muilla, joilla äidinkieli ei ole englantia.

Hollantilaiset ovat kohteliaita, vaikka heidän kanssaan esimerkiksi ongelmanratkaisu ei ole niin hyvällä tasolla, kuin se voisi olla. Johtuen tästä ongelmasta hollantilaisten kanssa pidän belgialaisia melko vastakohtana. Belgialaiset ovat hyvin ystävällisiä ja voisin sanoa, että heidän kanssaan meillä on hyvät välit. Muutamia huonoja kokemuksia minulla on henkilökohtaisesti, mutta ne ovat todennäköisesti johtuneet kiireestä.

Etelä-Euroopan maat Portugali, Espanja, Ranska ja Italia eroavat mielestäni edellä käsitellyistä maista. Portugalia ja Espanjaa pidän melko samanlaisina, kuten taulukosta 2. voi myös huomata. He ovat erittäin kohteliaita, mutta samalla myös jääräpäisiä. Tuntuu siltä, että he ajattelevat aina olevansa oikeassa. Ranskan voisin myös jokseenkin luokitella Portugalin ja Espanjan kanssa samanlaiseksi. Ranskalaisten kanssa työskentely on välillä haastavaa, sillä he ovat melko temperamenttisia. Heidän joukostaan löytyy ihmisiä, jotka ovat todella avuliaita ja heiltä on helppo pyytää apua. Toinen ihmistyyppi ei ole taas niin avulias ja pitää

jollain tapaa omia työasioita tärkeämpinä kuin omiani.

Italialaisten kanssa yhteydenpito on runsasta ja heitä onkin helpompi analysoida. He eivät aina mene suoraan asiaan ja viestit saattavatkin olla pitkiä, vaikkakin siinä käsitellään yksinkertaista asiaa. Itse olen tottunut siihen, että mennään suoraan asiaan, kun lähdetään kirjoittamaan sähköpostiviestiä. Oma kieli on heille tärkeä ja yleensä viesti aloitetaan tervehtimällä italiaksi. Heidän työpäivänsä ovat myös pidempiä, kuin meidän ja he tuntuvat omistautuvansa työlleen täysillä.

Kuten aikaisemmin totesin tämän opinnäytteen lukeminen voisi hyödyttää uusia työntekijöitä perehdytyksessä. Työstä voisi myös poimia tärkeimmät havaintoni ja tehdä niistä lyhyemmän ja ytimekkäämmän oppaan. Kun mietin itseni tuloa kyseiseen yritykseen ja perehdytys prosessia, olisin voinut mielelläni lukea tämänkaltaisen oppaan, johon on koottu erilaisten työkulttuurien pääpiirteitä. Vaikka koulussakin käydään jonkin verran läpi eri kulttuureita, tähän työhön on tuotu käytännön esimerkkejä, millaista työnteko on eri kulttuurien edustajien kanssa, mitä esimerkiksi kirjoista ei välttämättä löydä.

## 5 YHTEENVETO

Päiväkirjaopinnäytetyön tavoitteena oli etsiä vastausta sille, mitä eri asioita täytyy ottaa huomioon kommunikoinnissa eri maalaisten ihmisten kanssa, sekä millaisia eroa on nähtävissä maiden välillä. Pääsin tähän tavoitteeseen mielestäni hyvin. Löysin asioita, joita täytyy ottaa huomioon sekä myös eroavaisuuksia. Perusteellisemmalla ja laajemmalla työllä olisi varmasti kuitenkin päässyt vielä parempiin ja kattavampiin tuloksiin.

Teoriaosuudessa käytiin läpi Fons Trompenaarsin ja Charles Hampden-Turnerin sekä Geert Hofsteden kulttuuridimensiot. Lyhyesti mainittiin myös Geert Hofsteden organisaatiokulttuuri malli. Kuten aikaisemminkin totesin, olen suurimmaksi osaksi hyödyntänyt työssäni Geert Hofsteden tutkimusta kulttuuridimensioista. Teoriaosuuteen olisi voinut vielä lisätä muidenkin tutkijoiden tutkimuksia, mutta koin, että teoriaosuus olisi tällöin ollut liian laaja. Seuranta osuuteen koottiin esimerkkikeskusteluita jokapäiväisestä työstäni. Keskusteluista tulevat mielestäni hyvin esiin eroavaisuudet eri maiden edustajista. Keskusteluiden loppuun lisäsin omia havaintojani, joita kävin vielä perusteellisemmin läpi pohdinta ja päätelmä osuudessa.

Jatkotutkimusehdotuksena työstä voisi tehdä laajemman analyysin ja perehtyä teorian avulla tarkemmin eri maiden kulttuuriin ja kommunikointiin. Esimerkiksi haastatteleamalla eri kulttuurista tulevia ihmisiä, jolloin saisi tarkempia tietoja, eivätkä tiedot perustuisi vain teorian pohjalle.

Eri kulttuurit ovat aina kiinnostaneet minua ja työpaikan kautta olen päässyt olemaan jokapäiväisessä kontaktissa eri kulttuurista tulevien ihmisten kanssa. Päiväkirjaopinnäytetyön kirjoittamisen myötä olen päässyt tutkimaan kulttuureja ja analysoimaan heidän työtapojaan. Jokaisen maan kulttuurit ovat ainutlaatuisia ja mielenkiintoisia ja olen ymmärtänyt sen, että eri maiden edustajien käyttäytyminen perustuu siihen millaisessa ympäristössä he ovat kasvaneet ja mitä vaikutteita he ovat siitä saaneet.

## LÄHTEET

BD Dictionary. 2017a. Culture. [viitattu 05.09.2017]. Saatavissa: <http://www.businessdictionary.com/definition/culture.html>

BD Dictionary. 2017b. Organizational culture. [viitattu 05.09.2017]  
Saatavissa: <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>

Hofstede, G. 2001a. Belgium. Itim International [viitattu 31.08.2017].  
Saatavissa: <https://geert-hofstede.com/belgium.html>

Hofstede, G. 2001b. France. Itim International [viitattu 01.09.2017].  
Saatavissa: <https://geert-hofstede.com/france.html>

Hofstede, G. 2001c. Ireland. Itim International [viitattu 30.08.2017].  
Saatavissa: <https://geert-hofstede.com/ireland.html>

Hofstede, G. 2001d. Italy. Itim International [viitattu 01.09.2017].  
Saatavissa: <https://geert-hofstede.com/italy.html>

Hofstede, G. 2001e. National culture. Itim International [viitattu  
30.08.2017]. Saatavissa: <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>

Hofstede, G. 2001f. Netherlands. Itim International [viitattu 31.08.2017].  
Saatavissa: <https://geert-hofstede.com/netherlands.html>

Hofstede, G. 2010g. Organizational culture. Itim International [viitattu  
05.09.2017]. Saatavissa: <https://geert-hofstede.com/organisational-culture.html>

Hofstede, G. 2001h. Portugal. Itim International [viitattu 31.08.2017].  
Saatavissa: <https://geert-hofstede.com/portugal.html>

Hofstede, G. 2001i. Spain. Itim International [viitattu 31.08.2017].  
Saatavissa: <https://geert-hofstede.com/spain.html>

Hofstede, G. 2001j. United Kingdom. Itim International [viitattu  
30.08.2017]. Saatavissa: <https://geert-hofstede.com/united-kingdom.html>

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. 1997. Riding the waves of culture. Toinen painos. Lontoo; Nicholas Brealey publishing

