



LAUREA

# Haastattelututkimus Suomen ja Espanjan välisistä liikekulttuurieroista



Lehtinen, Annakaisa

2009 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Haastattelututkimus Espanjan ja Suomen välisistä liikekulttuurieroista

Lehtinen Annakaisa  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2009

Annakaisa Lehtinen

### Haastattelututkimus Espanjan ja Suomen välisistä liikekulttuuri eroista

Vuosi 2009 Sivu määrä 67

---

Tänä päivänä yhä useampia henkilöitä kiinnostaa kansainvälisyys ja kansainvälisen työkokemuksen hankkiminen ulkomailta. Myös yhä useammat yritykset ovat kiinnostuneita etabloitumisesta ulkomaille, jolloin syytä kansainvälistymiselle voi olla esimerkiksi suuremman liikevaihdon tavoittelemisen, suuremman markkinan, Suomen syrjäinen sijainti, halvemmat työkustannukset tai yrityksen tunnetuksi tuominen. Kuitenkin on hyvä muistaa, että maan kulttuuri voi olla hyvinkin erilainen kotimaahan verrattuna. Tämän takia olisi hyvä ottaa etukäteen selvää kyseisen maan kulttuurista ja toimintatavoista, jolloin pystytään ymmärtämään maan tapoja paremmin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on perehtyä Espanjan liikekulttuuriin ja sen eroihin Suomeen verrattuna. Tavoitteena on saada mahdollisimman kokonaisvaltainen opas Espanjan liikekulttuurista, josta on mahdollisimman paljon apua Espanjan liikekulttuurista kiinnostuneille, niin yrityksille kuin työnhakijoille. Opinnäytetyön tekemisessä apuna on käytetty kirjallisuutta kulttuureista, Espanjan toimintaympäristöstä, yleisistä asioista Espanjan liikekulttuurista sekä viestintätaidoista. Aiheista on saatu tietoja myös sähköisistä lähteistä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tietoa tutkimusta varten kerättiin avoimella haastattelulla, jossa apuna toimi kyselyrunko. Haastattelujen tarkoituksena oli saada mahdollisimman laaja-alaisesti tietoa Espanjan liikekulttuurista ja sen eroavaisuuksista Suomeen verrattuna. Haastattelujen avulla tutkimus saatiin paljon käytännönläheisemmäksi, kun tutkimus olisi suoritettu ainoastaan kirjallisuutta hyödyntämällä. Tutkimukseen osallistui yhteensä 16 henkilöä, joista 11 oli suomalaisia ja 5 oli espanjalaisia. Haastatellaikana haastateltavat asuivat Suomessa ja Espanjassa.

Haastattelujen avulla kävi ilmi, että Suomen ja Espanjan välillä on paljon samankaltaisuuksia, mutta myös eroavaisuuksia löytyi. Haastattelujen avulla pystyttiin myös kumoamaan väitteet, että Espanjassa vallitsee mañana-kulttuuri sekä Espanjan työelämään oleellisena asiana kuuluu siesta. Espanja on suuri maa, jonka takia eri alueilla maata voi vallita erilainen liikekulttuuri. Tämän takia olisikin tärkeää ymmärtää, että toimintatavat eri puolella Espanjaa voivat olla hyvinkin erilaiset.

Annakaisa Lehtinen

**A survey of Spanish and Finnish business culture differences**

Year	2009	Pages	67
------	------	-------	----

---

Nowdays many people are interested in internationality and having an international working experience from abroad. Also more and more companies are interested in expanding business operations abroad. Reasons for internationalization can be for example reaching a higher turnover, larger markets, Finland's distant location, lower labor costs or bringing awareness of the company. However, it is memorable that each country's culture can be very different compared to other countries. For this reason it is important to pre-determine the country's culture and manners so that people can understand their ways better.

The purpose of this thesis was to study the Spanish business culture and its differences compared to Finland. The aim was to create a comprehensive guide of Spanish business culture, which would be very helpful for companies, jobseekers and other people who are interested in Spanish business culture. The thesis is cultural and personnel policy-orientated. The thesis included a theory section and an empirical section. The theory section focused on cultures, Spanish business environment, communication skills and general information of Spanish business culture. Thesis has been carried out by using literature and electronic sources. The empirical study was qualitative. Information was collected by open interview and the interview included an open discussion about Spanish and Finnish business cultures. A questionnaire was made and it served as a framework in the interview. The purpose of the interviews was to achieve wide-ranging information about Spanish business culture and its differences compared to Finland. The study became much more practical when the interviews were accomplished and it was conducted by using literature. A total of 16 persons, 11 Finnish and 5 Spaniards, participated in the survey and during the interview those interviewed lived in Finland and Spain.

Interviews showed that Finland and Spain have many similarities, but also many differences were found. The interviews were able to rebut the allegations that there is mañana-culture in Spain and siesta is an integral part of Spanish business culture. For that reason it would be important to understand that Spain is a large country and business culture can be very dissimilar in different regions of Spain.

Key words    culture, business culture, Spain, Finland

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Aiheen rajaus.....	7
1.2	Tutkimuksen teoreettinen tausta.....	8
2	Kulttuuri.....	9
2.1	Viisi kulttuuriulottuvuutta.....	10
2.1.1	Valta ja tasa-arvo.....	10
2.2	Kollektiivisuus ja yksilöllisyys.....	12
2.2.1	Maskuliinisyys ja feminiinisyys.....	13
2.2.2	Epävarmuuden sieto.....	14
2.2.3	Kungfutselainen dynamiikka.....	16
2.3	Status, johtajuus ja organisaatio.....	17
2.4	Maaailma espanjalaisin silmin.....	17
3	Espanja.....	19
3.1	Toimintaympäristö.....	20
3.1.1	Euroopan unionin vaikutus Espanjaan.....	21
3.1.2	Työmarkkinat.....	22
3.1.3	Työvoima.....	22
3.1.4	Työn hakeminen Espanjassa.....	23
3.1.5	Työsopimukset.....	24
3.1.6	Työ- ja oleskelulupa.....	24
3.1.7	Työpäivät.....	25
3.1.8	Lomat.....	25
3.1.9	Kielitaito.....	26
4	Espanjan liikekulttuuri kirjallisuuden valossa.....	26
4.1	Johtaminen.....	26
4.2	Kilpailuhenki.....	27
4.3	Pukeutuminen.....	28
4.4	Naiset työelämässä.....	28
4.5	Täsmällisyys.....	29
4.6	Etiketti.....	30
4.7	Kokoukset.....	30
4.8	Liiketapaaminen.....	31
4.8.1	Käyntikortit.....	32
4.8.2	Lahjat.....	32
5	Viestintä.....	33
5.1	Tervehtiminen.....	33
5.2	Puhuttelu.....	34

5.3	Keskustelu.....	34
5.4	Sanallinen viestintä.....	34
5.5	Sanaton viestintä.....	35
6	Empiirinen tutkimus .....	36
6.1	Tutkimuksessa käytetyt menetelmät.....	36
6.2	Haastattelun toteutus.....	37
6.3	Tutkimuksen laadun arviointi.....	38
7	Tutkimuksen tulokset .....	39
7.1	Espanjan liikekulttuuri .....	39
7.2	Liiketapaaminen .....	43
7.3	Kokoukset .....	46
7.4	Täsmällisyys ja ns. mañana-kulttuuri Espanjassa .....	47
7.5	Työpäivä.....	49
7.6	Ystävyys työpaikalla .....	51
7.7	Esimiehen ja alaisen suhde työpaikalla .....	52
7.8	Naiset työelämässä .....	54
7.9	Etiketit.....	55
7.10	Kielitaito.....	56
8	Johtopäätökset .....	57
9	Yhteenveto .....	58
	Taulukot .....	63
	Liitteet.....	64
	Liite 1: Suomenkielinen kyselylomake .....	64
	Liite 2: Englanninkielinen kyselylomake .....	66

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on perehtyä espanjalaiseen liikekulttuuriin sekä kulttuurieroihin Espanjan ja Suomen välillä. Tarkoituksena on luoda kokonaisvaltainen opas Espanjan liikekulttuurista, josta on hyötyä niin yrityksille, työnhakijoille kuin Espanjan liikekulttuurista kiinnostuneille. Opinnäytetyö painottuu espanjalaiseen henkilöstöpolitiikkaan ja liikekulttuuriin. Opinnäytetyö tullaan jakamaan lisäksi niille haastateltaville, jotka osoittivat kiinnostusta opinnäytetyötä kohtaan.

Tänä päivänä yhä useammat ihmiset ovat kiinnostuneita kansainvälisyydestä ja kansainvälisen työkokemuksen hankkimisesta ulkomailta sekä myös yhä useampia yrityksiä kiinnostaa etabloituminen ulkomaille. Kuitenkin monia varmaan mietityttävät kulttuurierot suomalaisen kulttuuriin verrattuna ja sen tuleeko ulkomailta pärjäämään, jos esimerkiksi ei puhu hyvin maan kieltä. Tulee muistaa, että kulttuurit voivat olla hyvinkin erilaiset eri maissa. Tämän takia olisikin tärkeää perehtyä maan kulttuuriin etukäteen, jotta pystyttäisiin ymmärtämään uuden maan kulttuuria ja toimintatapoja paremmin. Toisen maan kulttuuria tulee aina kunnioittaa, vaikka itse sitä ei aina ymmärtäisi. Maassa tulee toimia maan tavalla.

Ajatus opinnäytetyön kirjoittamiseen Espanjan liikekulttuurista lähti siitä, että opiskelen HILU-opintopolulla. HILU-opintopolun tarkoitus on painottaa opinnot itseään kiinnostavaan Latinalaisen-Amerikan maahan tai Espanjaan. Opintopolku ei pidennä opiskelua, vaan perehtyminen itseään kiinnostavaan maahan tapahtuu kursseilla suoritettavien oppimistehtävien avulla. Esimerkiksi, jos tehtävänantona on perustaa yritys ulkomaille, niin minun tapauksessani minä perustaisin sen Espanjaan. Opintopolun laajuus on 60 opintopistettä, joka sisältää myös työharjoittelun itseä kiinnostavassa Latinalaisen-Amerikan maassa tai Espanjassa sekä opinnäytetyön.

Kuten jo aikaisemmin kävi ilmi, maana minua kiinnostaa Espanja. Olen suorittanut viiden kuukauden kestoisen työharjoittelun Espanjan Aurinkorannikolla, josta minulle heräsi kiinnostus perehtyä espanjalaiseen liikekulttuuriin paremmin. Harjoitteluaikana kohtasin useita kulttuurieroja Suomeen verrattuna, joita usein mietin, voiko asiat oikeasti sujua näin.

Tämän takia minusta olikin mielenkiintoista haastatella muiden suomalaisten kokemuksista Espanjan työelämässä. Vastaavasti tutkimuksessa olen haastatellut myös espanjalaisia, joilla on työkokemusta Suomesta.

### 1.1 Aiheen rajaus

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan espanjalaisen ja suomalaisen liikekulttuurin eroja. Tutkimuksessa on nimenomaan keskitytty kulttuureihin liiketoiminta- ja työympäristössä esimerkiksi, miten kulttuureista johtuvat erot vaikuttavat työntekoon.

Opinnäytetyö painottuu Espanjan liikekulttuuriin, jonka takia teoriaosuudessa on pyritty kertomaan mahdollisimman laaja-alaisesti Espanjan liikekulttuurista.

Tutkimuksen tarkoituksena ei ole perehtyä yrityksen perustamiseen Espanjaan, jonka takia tutkimuksen ulkopuolelle jää yrityksen perustamiseen liittyvät asiat kuten esim. yhtiömuodot, yrityksen taloudelliset toimintaedellytykset, markkinoiden arviointi, yrityksen strategiat ja tavoitteet sekä riskianalyysit. Työn tarkoituksena on saada mahdollisimman johdonmukainen kokonaisuus, josta on hyötyä mahdollisimman monelle Espanjasta kiinnostuneelle.

## 1.2 Tutkimuksen teoreettinen tausta

Opinnäytetyössä teoreettisena viitekehyksenä on käytetty kirjallisuutta. Kirjallisuuteen on perehdytty kirjojen sekä Internetin avulla. Tutkimuksessa pyritään kuvailemaan Espanjan työkuulttuuriin liittyviä toimintatapoja sekä arkipäivään liittyviin asioita kirjallisuutta hyödyntämällä. Teoriaosuudessa kerrotaan niin yleisiä asioita arkipäivän työasioista kuin henkilöstöpolitiikasta. Aihealueissa on pyritty keskittymään Espanjan liikekulttuurin näkökulmasta oleviin tärkeisiin asioihin, jolloin aiheista on hyötyä niin yritykselle kuin työntekijälle.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään espanjalaiseen kulttuuriin, joka kiinnostaa suomalaisia Espanjassa. Haastatteluissa nousi esille, miten korkea hierarkia Espanjassa vallitsee, jonka takia teoreettisessa osuudessa käsitellään yleisesti kulttuuri ja kulttuurin viisi eri ulottuvuutta. Tätä kautta pystytään ymmärtämään paremmin, miten kulttuuri voi olla erilainen eri maissa ja miten se voi muovata ihmisen käyttäytymistä. Teoriaosuudessa käsitellään myös Espanjan toimintaympäristöä, työvoimaa ja työmarkkinoita Espanjassa, EU:n vaikutusta Espanjaan sekä työpäiviä. Teoriassa perehdytään myös Espanjan liikekulttuuriin, niin johtamisesta liiketapaamiseen, kuin pukeutumisesta naisten sopeutumiseen työelämässä. Luvussa kuusi kerrotaan käytetystä tutkimusmenetelmästä sekä siitä, miksi kyseiseen tutkimusmenetelmään päädyttiin.

Tutkimukseen on haastateltu suomalaisissa, espanjalaisissa sekä kansainvälisissä yrityksissä työskenteleviä suomalaisia Espanjassa. Osalla haastateltavista oli työkokemusta pk-yrityksistä kuin osalla työkokemusta oli puolestaan kertynyt suurista yrityksistä. Tavoitteena on ollut, että henkilöillä on työkokemusta niin Espanjasta kuin Suomesta. Tutkimukseen on lisäksi haastateltu espanjalaisia henkilöitä Suomessa. Suomalaisten ja espanjalaisten haastateltavien näkökulmien avulla on pystytty vertailemaan suomalaista ja espanjalaista liikekulttuuria paremmin. Haastattelujen avulla pyritään syventämään aikaisempaa teoriaa käytännönläheisemmäksi ja tätä kautta saamaan opinnäytetyöstä informatiivisempi paketti.



Tutkimusongelmat ovat tiivistettynä seuraavat:

Millainen maa Espanja on työympäristönä?

Mitä tulee ottaa huomioon Espanjassa työskennellessä?

Espanjan liikekulttuuri eroaa Suomen liikekulttuurista paljonkin. Tämän takia on hyvä huomioida, että eri maissa ovat erilaiset kulttuurit sekä maat voivat olla hyvinkin erilaiset työskentelytavoiltaan. Useat varmaan tietävät Espanjasta ”mañana”-kulttuurin ja sen, miten se voi vaikuttaa myös työelämään. Haastatteluista kuitenkin kävi ilmi, että ”mañana”-kulttuuri ei vallitse koko Espanjassa, enemmänkin Etelä-Espanjassa ja pienemmissä kaupungeissa. Kuitenkin useat suomalaiset varmaan olettavat sen liittyvän koko Espanjaan, mutta tämä ei pidä paikkaansa. Toisena asiana voisi mainita siestan, kolmen tunnin tauon keskellä työpäivää. ”Mañana”-kulttuurin tavoin siestaa ei vietetä maan jokaisessa osassa. Pohjois-Espanjassa on paljon täsmällisempää, eikä siestaa vietetä. Siestaa yleensä vietetään Andaluciassa ja pienemmissä kaupungeissa, ei kuitenkaan pohjoisessa kuten esimerkiksi Madridissa tai Barcelonassa. Tämän takia on tärkeää perehtyä haastatteluiden avulla Espanjan liikekulttuuriin, sillä tätä kautta voidaan kumota joitain asioita, mitkä liittyvät suomalaisten mielestä oleellisesti Espanjan liikekulttuuriin, kuten esim. siesta ja ”mañana”-kulttuuri.

Mutta onko jotain muita tällaisia asioita, joita tulisi ottaa huomioon. Esimerkiksi onko hierarkiassa eroavaisuuksia Suomen ja Espanjan välillä tai millaiset työpäivät yleisesti Espanjassa ovat. Näiden takia opinnäytetyössä perehdytään kokonaisvaltaisesti Espanjan liikekulttuuriin, jotta ymmärtäisimme paremmin, miten toimia Espanjan työympäristössä.

## 2 Kulttuuri

Sana kulttuuri tulee latinalaisenkielisestä sanasta cultura. Kulttuuri voidaan ymmärtää ihmisen toiminnaksi ja toiminnan tuotteiksi. Kulttuuri liitetään usein myös kansakunnan käsitteen yhteyteen. Kansakunta on etnisesti määriteltynä sellainen ryhmä ihmisiä, joita yhdistää kieli, rotuominaisuudet, uskonto ja yhteisen historian tuottama yhteenkuuluvuuden tunne. Kulttuuri voidaan myös käsittää liittyväksi tieteisiin ja taiteisiin, jolloin viitataan korkeakulttuuriin. Kansankulttuurista ja populaarikulttuurista puhutaan sen vastakohtana. Lisäksi on erilaisia toimintakulttuureja, esimerkiksi yrityskulttuurissa puhutaan yrityksen toimintatavoista ja niitä ohjaavista arvoista. (Salminen & Poutanen 1998, 8.)

Kansallinen kulttuuri koostuu näkyvästä ja näkymättömästä osasta. Näkymätön osa muodostuu arvoista, valtarakenteista, uskonnoista, historiasta, asumistiheydestä, tavasta käsittää aika ja ihmissuhteet jne. Tätä ydintä on ulkopuolisen vaikea hahmottaa, vaikka olisikin asunut vierassa maassa useita vuosia. (Salminen & Poutanen 1998, 9.)

Erilaiseen kulttuuriin liittyvät symbolit ja rituaalit, joita vieraskin oppii tunnistamaan kuuluvat näkyvään osaan. Esimerkkeinä suomalaisuuden symboleista voidaan sanoa sinivalkoisuus, Suomi-neito ja jokin kirosanoistamme. Puolestaan rituliaalejamme ovat esimerkiksi saunominen ja humalanhakuinen juominen. Kulttuuri toteutuu myös yksilötasolla. Syntymästään lähtien jokainen kuuluu johonkin kulttuuriympäristöön ja sitä edustavaan ryhmään. Kulttuuri on ihmisessä läpikotaista ja se voi myös muovata ihmisen persoonallisuutta. (Salminen & Poutanen 1998, 9-10.)

Lapset saavat luultavasti vanhemmiltaan ja opettajilta hyviä neuvoja. He evästävät lapset toimimaan menestyksellisesti kulttuurissaan ja yhteiskunnassaan, missä oikea ja väärä, hyvä ja paha, normaali ja epänormaali on selvästi määritelty. Amerikassa ja Euroopassa lapset saavat erilaiset ohjeet, jotka tosin toimivat yhtä hyvin siinä omassa ympäristössään. Kansallinen ja alueellinen kulttuuri vaikuttaa käyttäytymiseen pääsääntöisesti, ei päinvastoin. (Lewis 1995, 22-23.)

## 2.1 Viisi kulttuuriulottuvuutta

80-luvulla Geert Hofstede tutki kulttuuri- ja arvoeroja yli 50 maasta kerättyjen aineistojen pohjalta. Hofstede päätyi neljään ulottovuuteen, joiden avulla voidaan osoittaa, mutta myös selittää ja ymmärtää kulttuurien eroja ja samankaltaisuuksia. Ulottuvuudet ovat seuraavat:

- valtaetäisyys (Power distance)
- yksilöllisyys (Individualism)
- maskuliinisuus (Masculinity)
- epävarmuuden välttäminen (Uncertainty Avoidance).

Myöhemmin tutkimusta laajennettiin 23 Aasian maahan ja näin saatiin mukaan viides ulottuvuus:

- kungfutselainen dynamiikka (Confucian dynamism).

### 2.1.1 Valta ja tasa-arvo

Yhteiskunnassa valtaetäisyys näkyy siinä, miten valtaa käytetään, miten sitä jaetaan ja millainen on suhde auktoriteetteihin. Perheessä miehen ja naisen sekä vanhempien ja lasten välillä näkyvät valtarakenteet ja yhteiskunnan toimintatavat. Muun muassa Ranskassa ja arabimaissa sekä monin paikoin Latinalaisessa Amerikassa, Aasiassa ja Afrikassa valtaetäisyys on suuri. Eriarvoisuus yhteiskunnassa on hyväksyttävää näissä kulttuureissa. Kohteliaisuutta arvostetaan ja lapset opetetaan tottelemaan ja kunnioittamaan vanhempiaan. Perheen auktoriteetti on perinteisesti isä ja perheen kodinhoidosta sekä lapsista vastaa äiti. Opettaja on auktoriteetti koulussa, jota kuunnellaan ja kunnioitetaan sekä aloitteet lähtevät useimmiten opettajilta.

Yrityselämässä samalla tavalla alainen odottaa esimieheltä, että hän kertoo, mitä pitää tehdä. Päätöksenteosta vaikeaa tekee se, että jokaisella on joku ylempi tai joku vanhempi, joka tekee päätökset. (Salminen & Poutanen 1998, 15.)

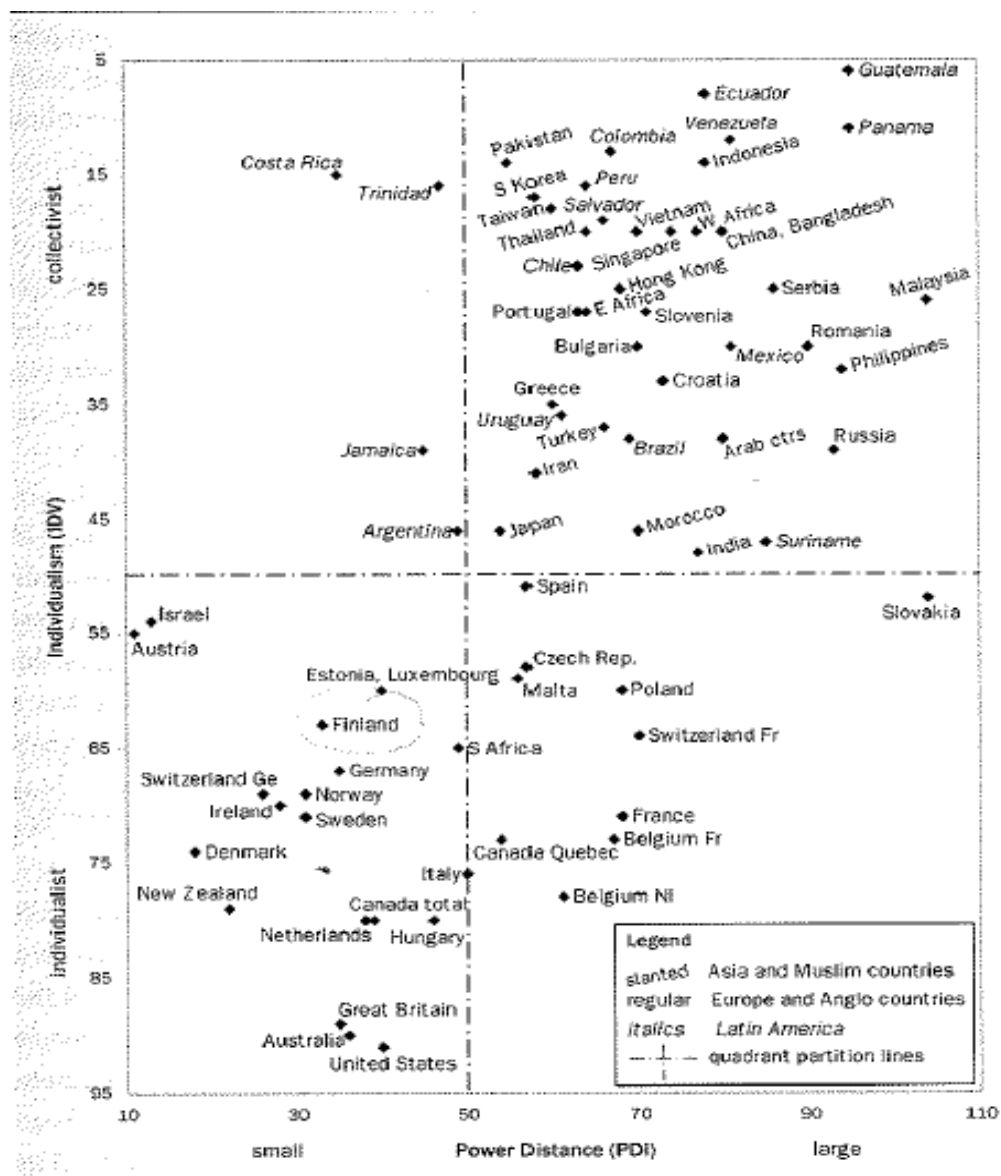
Pieni valtaetäisyys pitää sisällään miesten ja naisten tasa-arvon. Sukupuolten välisiä eroja näyttää olevan mm. tavassa käyttää valtaa. Miehet toimivat hierarkkisesti ja kommunikointityylin määräävät valta ja asiakeskeisyys. Se, joka antaa käskyjä asettuu korkealle hierarkiasa, kun puolestaan merkki alemmuudesta on muilta kyseleminen. Usein myös miehet karttavat pikkuasioista keskustelemista. Naiset arvostavat hyviä suhteita myös työpaikoilla, eivätkä he halua käyttää valtaa. Kommunikointitapa on tasa-arvoisuutta korostava, sekä pidetty ja arvostettu saa hyvän statuksen. Naiset keskustelevat myös eri vaihtoehdoista enemmän ennen päätöksentekoa kuin miehet. (Salminen & Poutanen 1998, 16-17.)

Työuransa useimmat ihmiset aloittavat nuorina aikuisina. Tällöin asenteet vanhempia, erityisesti isää ja opettajaa kohtaan siirretään esimieheen. Esimiehet ja alaiset kokovat olevansa olemassaolon ehtojen mukaisesti eriarvoisia suuren valtaetäisyyden maissa: hierarkkinen järjestelmä tuntuu perustuvan eksistentiaaliseen eriarvoisuuteen. Organisaatioissa valta keskittään joidenkin harvojen käsiin. Alaisille tulisi kertoa, mitä heidän tulisi tehdä. Raportointivelvollisia toisilleen ovat kaikki hierarkkisessa organisaatiopyramidissa olevat. Organisaation ylimmän ja alimman tason välillä on suuri kuilu palkkausjärjestelmässä. Lisäksi työntekijät ovat suhteellisesti kouluttamattomimpia sekä ruumillista työtä ei arvosteta niin paljon kuin toimistotyössä olevia. Johdolla on etuoikeuksia ”erillislakeja” ja alaisiin oletetaan esimiehen ottavan yhteyttä. Alaisten silmissä ihanne-esimies on hyvätahtoinen itsevaltiainen tai hyvä isähahmo. Käytännössä alaiset ovat kuuliaisia, mutta teoriassa he saattavat kieltäytyä täysin hyväksymästä esimiehen arvovaltaa, jos heillä on ollut esimiehinään huonoja isähahmoja. Esimiehen ja alaisen välinen tunnelataus on usein suuri organisaatioissa, joissa valtaetäisyys on suuri. (Hofstede 1993, 58.)

Suuren valtaetäisyyden maissa esimiehen arvovaltaa vahvistavat ulkoiset tunnukset. On täysin mahdollista, että alaiset kokevat tiettyä ylpeyttä, jos heidän esimiehet ajavat hienommalla autolla kuin naapurin esimies. Yleensä vanhempia esimiehiä kunnioitetaan enemmän kuin nuorempia. Valta nähdään yhteiskunnan perusluonteisena tosiasiana suuren valtaetäisyyden maissa. Oleellista ei ole sen laillisuus, vaan oikeuden edelle menee mahti. Ääneen vallitseman yksimielisyyden vallitsee näissä maissa siitä, että on oltava tämän laajuinen eriarvoinen järjestys maailmassa, jossa jokaisella on oma paikkansa. Ihmisten riippuvuuden tarvetta tyydyttää tällainen järjestys. Se antaa turvallisuuden tunteen niin vallassaolijoille kuin heidän alaisilleen. (Hofstede 1993, 59-61.)

Pienen valtaetäisyyden maita ovat mm. Pohjoismaat ja Yhdysvallat. Periaatteessa kaikille turvataan samat oikeudet ja etuudet. Pienen valtaetäisyyden maissa, yhteiskunta yleensä

huolehtii heikommistaan: myös taloudellinen turva tarjotaan pohjoismaiden kansalaisille. Kasvatus on lisäksi vapaampaa kodissa ja koulussa, eikä selviä auktoriteettejä ole. Demokratia ja tasa-arvo korostuvat. (Salminen & Poutanen 1998, 15.)



Kuvio: 1 Valtaetäisyys ja yksilöllisyys-kollektiivisuus (Hofstede & Hofstede 2005, 83)

## 2.2 Kollektiivisuus ja yksilöllisyys

Toisena kulttuuriominaisuutena voidaan pitää sitä, millainen on yksilön ja ryhmän suhde toisiinsa ja kumman säilymistä ja hyvinvointia pidetään arvokkaampana. Usein myös kollektiivisia maita ovat sellaiset maat, joissa valtaetäisyydet ovat suuria esimerkiksi monet Aasian maat. Identiteetti pohjautuu sosiaaliseen verkostoon lapsesta asti. Lapsi opetetaan ajattelemaan ”me”-muodossa ja yksilön edelle menee ryhmä koko elämän ajan. Ensimmäinen ryhmä

on perhe, toiseen ryhmään kuuluu koulutoverit, opiskelutoverit, työtoverit ja naapurit. (Salminen & Poutanen 1998, 17.) Kollektiivisissa kulttuureissa ihminen on ryhmän jäsen ja perheen ja sukulaisten vaatimukset menevät omien edelle. (Mikluha 1996, 35). Häpeän tunne korostuu monissa Aasian kulttuureissa: jos epäonnistuu, häpäisee koko ryhmän, johon kuuluu. Tärkeää on myös, ettei yksilönä menettäisi kasvojaan. (Salminen & Poutanen 1998, 17.)

Monissa kulttuureissa kanssakäyminen perustuu luottamukseen ja toisen tuntemiseen. Tällöin ensimmäiset liikekontaktit otetaan erilaisten välikäsien kautta. Kollektiivisissa kulttuureissa viestinnän onnistuminen vaatii paljon kärsivällisyyttä sekä taustatietojen ja yhteyksien tuntemista. (Salminen & Poutanen 1998, 17.)

Yksilöllisissä maissa lapsi opetetaan tulemaan toimeen omillaan ja pitämään huolta itsestään. Ajattelu tapahtuu ”minä”-muodossa ja indentiteetti perustuu yksilöön. Vieraan on verraten helppo liikkua ja sopia kontakteja näissä maissa. (Salminen & Poutanen 1998, 17-18.) Individualistisissa kulttuureissa jokainen vastaa itse omasta elämästään, onnestaan, ongelmistaan ja tulevaisuudestaan. Suomessa yleinen sanonta ”jokainen on oman onnensa seppä” ilmentää suomalaisten uskoa vaikuttaa omaan elämäänsä. Se on samalla vaatimus, että yksilön tulisi itse kantaa vastuu teoistaan. (Mikluha 1996, 35.)

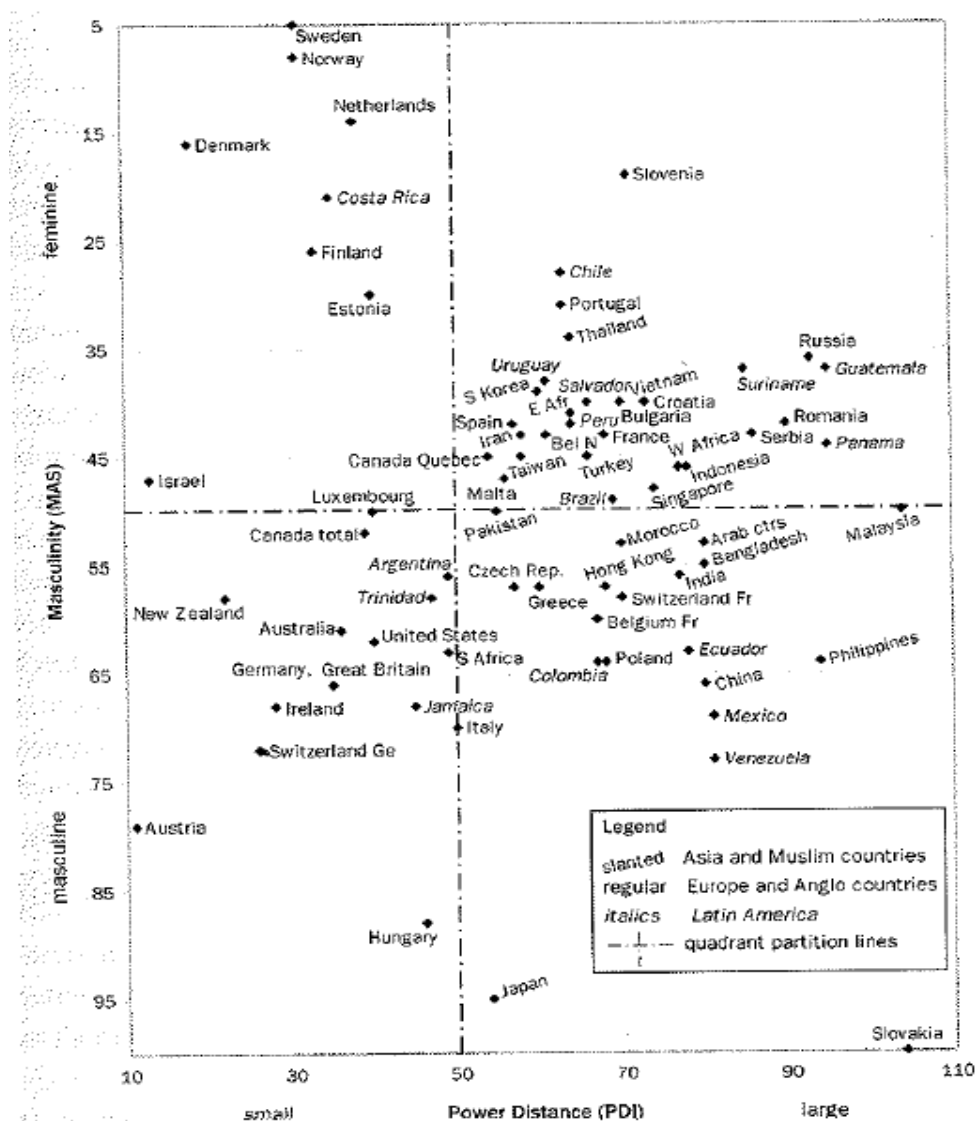
Aloitekykyä, tavoitteellisuutta, vastuuta, menestystä ja kilpailua arvostetaan individualistisissa kulttuureissa. Kollektiivisissa kulttuureissa sopusoinnun ja tasapainon säilyttäminen kanssaihmiesten välillä sekä kasvojen saaminen ja kasvojen säilyttäminen ovat elämän tärkeimpiä tehtäviä. Lisäksi he uskovat kohtaloon: se mitä tapahtuu, on ennakkoon määrätty. Päämäärä on etenemistapaa tärkeämpi: keinot eivät ole tärkeitä, kunhan ne ovat laillisia individualistisissa kulttuureissa. Etenemistapa on epämuodollinen ja luova, sallittua on hierarkiatasojen ylitys. Kollektiivisissa kulttuureissa vallitsee muodollinen, säännönmukainen ja hierarkkinen etenemistapa. (Mikluha 1996, 36.)

### 2.2.1 Maskuliinisyys ja feminiinisyys

Kovia arvoja kuten menestymistä, suorittamiasta ja kilpailuhenkeä korostetaan maskuliinisissä kulttuureissa. Pienestä pitäen lapset oppivat arvostamaan voimaa ja on hyväksyttävää olla paras. Maskuliinisuutta on sekä kollektiivisissa että yksilöllisissä kulttuureissa. Erimerkkinä kovien arvojen ilmenemisestä voi sanoa, että japanilainen nuori voi tehdä itsemurhan, jos ei pääse yliopistoon, kun puolestaan Yhdysvalloissa raha pyörittää elämää. (Salminen & Poutanen 1998, 19.)

Hofsteden mukaan feminiinisiä yksilöllisiä kulttuureja ovat Pohjoismaat ja Hollanti. Näissä maissa pikemmin tasapäistetään ihmisiä, ei kilpailla. Tyttöjä ja poikia opetetaan olemaan vaatimattomia ja solidaarisia. Jopa miljonäärit pitävät hyvin matalaa profiilia. Suomi kuuluu

feminiinisiin maihin, mutta samaan aikaan se on maskuliinisin pohjoismaa. (Salminen & Poutanen 1998, 19.)

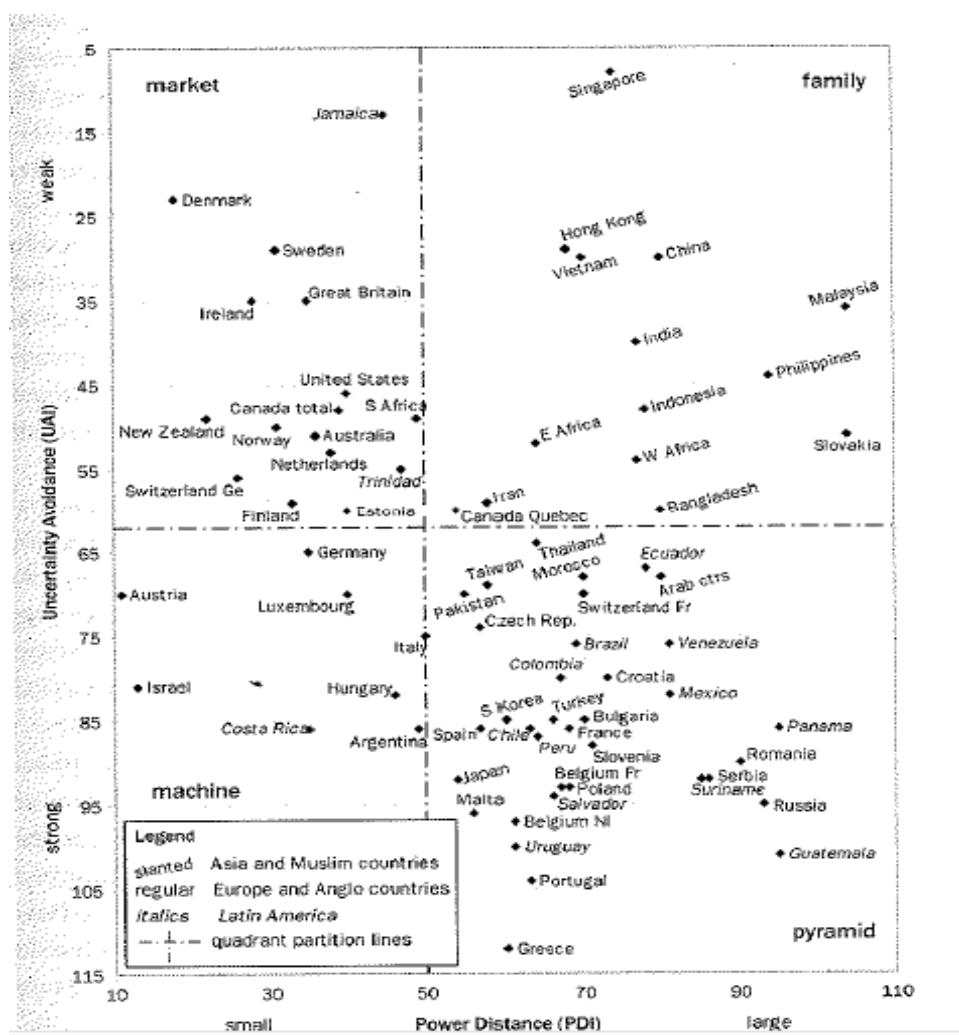


Kuvio: 2 Valtaetäisyys suhteessa maskuliinisuusindeksiin (Hofstede & Hofstede 2005, 129)

### 2.2.2 Epävarmuuden sieto

Miten kulttuurin jäsen tuntee itsensä epävarmoissa ja tuntemattomissa tilanteissa, kuten työttömyyden, sairauden tai taloudellisen laskusuhdanteen kohdatessa. On tärkeää, että on tarjolla suoja mekanismeja kuten lakeja, sosiaaliturvajärjestelmiä tai uskontoja yhteiskunnassa epävarmuuden torjumiseksi. Ihmiset tuntevat usein itsensä ahdistuneiksi sellaisissa kulttuureissa, joissa epävarmuuden pelko on suuri. Tiukoilla säädöksillä pyritään torjumaan epävarmuutta tällaisissa yhteiskunnissa. Sen sijaan kulttuureissa, joissa epävarmuuden pelko on pieni, yhteiskunta tarjoaa yleisluontoisia periaatteita, jotka asettavat yksilölle tietyt rajat, joissa voi vapaasti toimia tilanteen mukaan. Esimerkiksi Ruotsissa ja Tanskassa pitkälle kehitty-

tynyt sosiaaliturvajärjestelmä luo ihmisille turvallisuuden tunteen. Kun puolestaan Saksassa on lakeja siltä varalta, ettei kaikkia muita lakeja voida noudattaa. Voidaan siis sanoa, että valtio huolehtii kansalaisistaan kehdosta hautaan, eivätkä epävarmat olot huoleta. Yhteiskunnissa turvallisuuden tunteen voi myös luoda ryhmä, johon yksilö kuuluu esimerkiksi perhe, suku ja yhteisö. (Salminen & Poutanen 1998, 21.)



Kuvio: 3 Valtatäisyys ja epävarmuuden välttäminen (Hofstede & Hofstede 2005, 243)

### 2.2.3 Kungfutselainen dynamiikka

Se miten aika käsitetään eri kulttuureissa, on viides kulttuurinen ulottuvuus. Puhutaan ns. lyhyen aikavälin ja pitkän aikavälin suuntautumisesta. Lineaarisesti etenevä aika on tyypillisesti länsimainen aikakäsitys, jolla on alku ja loppu. Esimerkiksi USA edustaa rationaalista, yksilöllistä, maskuliinista ja lyhyen aikavälin kulttuuria. Työn tulokset ja tehokkuus ratkaisevat. (Salminen & Poutanen 1998, 23.)

Itämaisille kulttuureille ominaista on pitkän aikavälin suhtautuminen, joiden aikakäsitys on syklinen, ajankierto ilman alkua ja loppua. Tavoitteiden saavuttamiseksi arvostetaan sinnikkyyttä, sitkeyttä ja yritteliäisyyttä. (Salminen & Poutanen 1998, 23.)

#### Monokroninen ja polykroninen aikakäsitys

Monokronisuus ja polykronisuus eli yksiaikaisuus ja moniaikaisuus ovat käsityksiä siitä, kuinka paljon aikaa on käytettävissä ja miten sitä eri tehtäviin käytetään. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että yksilölliset kulttuurit ovat yksiaikaisia ja kollektiiviset ovat moniaikaisia. (Salminen & Poutanen 1998, 23.)

Yhden asian kerrallaan tekeminen, sisäänpäin kääntyneisyys, yksin viihtyminen, täsmällisyys, suunnitelmista kiinnipitäminen, systemaattisuus ja työkeskeisyys ovat ominaista yksiaikaisen kulttuurin edustajalle, kuten esimerkiksi amerikkalaisille, saksalaisille ja pohjoismaalaisille. Monien asioiden samanaikainen tekeminen, ulospäinsuuntautuneisuus, ihmiskeskeisyys, epätäsmällisyys ja suunnitelmien muuttaminen toisiksi tarpeen vaatiessa ovat puolestaan ominaista moniaikaisen kulttuurin edustajalle, esimerkiksi slaaveille, espanjalaisille, italialaisille ja kreikkalaisille. Italialaisessa kaupassa moniaikaisuus voi näkyä siinä, että myyjä palvelee useata asiakasta samaan aikaan. Välimeren asukkaana mielestä ei ole epäkohteliasta saapua tunnin myöhässä tapaamiseen. Toisen henkilön olisi vaan pitänyt ymmärtää, että oli joku kiireellinen asia, joka piti hoitaa ensin. Vaikka esimerkiksi suomalainen olisi ollut tapahtuneesta raivoissaan, eikä tällainen henkilö edes välttämättä pyydä anteeksi myöhästymistään. Ihmiskeskeisyys ja kiinnostus ihmisiin ovat ominaista moniaikaisille kulttuureille, asiakeskeisyys on puolestaan ominaista yksiaikaiselle. (Salminen & Poutanen 1998, 23-24.)

Laajojen taustayhteyksien kulttuurit ovat usein samalla moniaikaisia. Niiden edustajat näkevät tapahtumat ja asiat kokonaisuuksina, eivätkä arvosta pikkutarkkoja tietoja ja tilastoja. He saavat valtavan määrän tietoa laajan henkilökohtaisen tietoverkon avulla. Laajan yhteydenpidon kulttuureja on esimerkiksi Ranska ja Espanja. Ihmiset etsivät tietoa ja tutkivat asioita, joiden perusteella toimia niukkojen taustayhteyksien maissa. Samalla he edustavat sisäänpäin kääntynyttä yksiaikaista kulttuuria. Tyypillisiä edustajia ovat saksalaiset, sveitsiläiset ja suomalaiset. (Salminen & Poutanen 1998, 24.)



Todellisia törmäyksiä voi sattua, kun moni- ja yksiaikainen kulttuuri kohtaavat. Esimerkiksi suomalainen, joka on tottunut täsmällisyyteen, eivät pidä siitä, että myöhästytään, muutetaan aikatauluja, improvisoidaan, tullaan valmistautumattomina kokouksiin tai ettei tehdä kesken olevaa asiaa valmiiksi. Puolestaan espanjalainen voi pitää suomalaista joustamattomana ja ”vaikeana ihmisenä”. Moniaikaiset kulttuurit kokevat, että aikaa on runsaasti ja huomenna tulee lisää, kun puolestaan eurooppalaiset kokevat nämä ihmiset tehottomiksi ja jopa laiskoiksi. Suomalaisesta voi tuntua moniaikaisuuden ympäristössä, että monessa asiassa hosutaan yhtäaikaan, eikä mitään tule valmiiksi. Toisaalta aasialainen voi pitää suomalaista hitaana ja tehottomana, koska kaikki aika menee yhteen asiaan. (Salminen & Poutanen 1998, 24-25.)

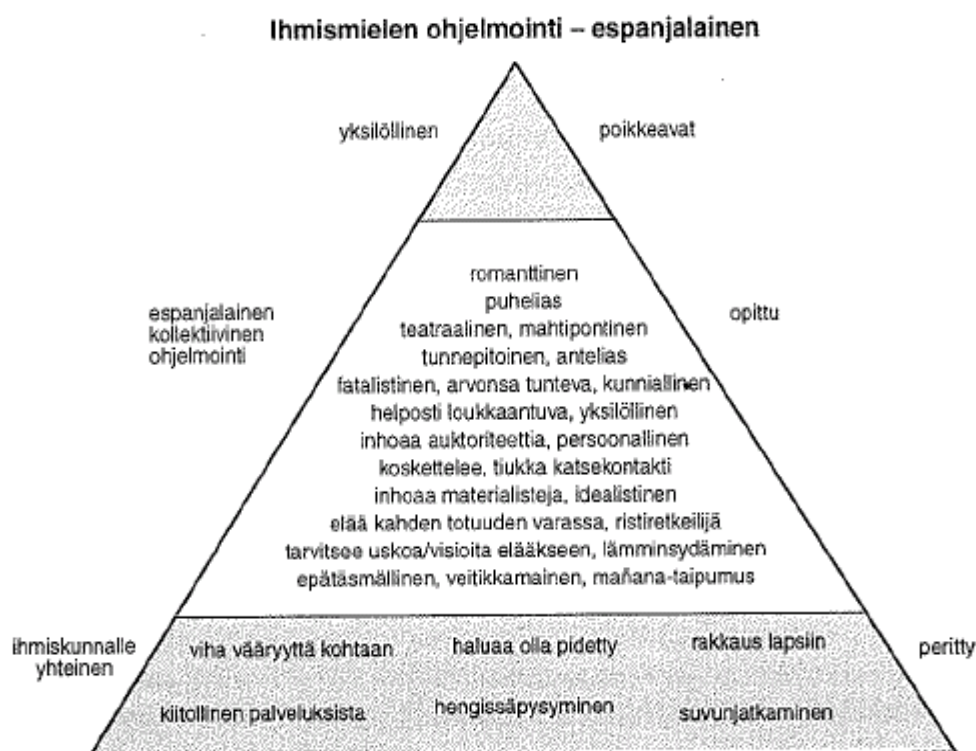
### 2.3 Status, johtajuus ja organisaatio

Ranskan kanssa samankantaisia liikkeenjohtotavoissa ovat Latinalainen Amerikka ja latinalaisperäisiä kieliä puhuvat Euroopan maat. Valta on näissä keskitetty ylimmälle johdolle. Toimitusjohtaja on usein samalla yrityksen omistaja keskisuurissa yrityksissä ja yksi perhe sukulaiseen voi hallita koko organisaatiota varsinkin suurissa firmoissa. Näkyvästi avainasemissa ovat omistajan poika, sisaren- ja veljenpojat, serkut ja perheenystävät. Liikekumppanit usein joutuvat tekemisiin nuorehkojen miesten kanssa, joilla näyttää olevan melkoinen vaikutusvalta päätöksentekoon. Yrityksen omistaja, jota sivusta tukevat veli, poika, serkku ja jopa pojanpoika kuuluvat usein neuvottelevaan valtakuntaan. Yleensä naiset jätetään neuvotteluiden ulkopuolelle. (Lewis 1996, 162-163.)

Status perustuu ikään, maineeseen ja usein myös varallisuuteen. Varsinkin Portugalissa, Espanjassa ja Etelä-Amerikassa johtamistyyli on autokraattinen ja suvun rahat ovat usein kiinni yrityksessä. Tehtävät hoidetaan ylhäältä tulevien määräysten mukaan. Sosiaaliin yhteyksiin ja ministeriötason suhteisiin sekä hallitsevien perheiden sopuisaan yhteistyöhön perustuvat pääasiassa strategiat ja menestyminen. Latinalaisissa maissa on tunnettava oikeat ihmiset, jotta liiketoimet sujuvat. Ihmissuhteiden vaaliminen on merkityksellisempää kuin tilanteen hyväksikäyttö, teknillinen toteutettavuus ja voittoon perustuva nopea toiminta. (Lewis 1996, 162-163.)

### 2.4 Maailma espanjalaisin silmin

Ristiriitaiset elämän asenteet ovat hyvin tiedossa Pohjois-Euroopan kansojen ja Välimeren rantojen asukkaiden välillä. Pohjoismaalaisten, anglosaksien ja saksalaisten on joskus vaikeaa ymmärtää espanjalaisia. Espanjalaisten sopimat tapaamiset, suunnitelmat ja aikataulut sotkeutuvat ja luhistuvat usein, mikä on usein yksi syy yhteisymmärryksen puuttumiseen. (Lewis 1996, 237.)



Kuvio: 4 Ihmismielen ohjelmointi - espanjalaiset (Lewis 1996, 238.)

Mañana-käyttäytyminen on espanjalaisille yhä vallitsevaa. Kyse ei ole laiskuudesta, vaan syvään juurtuneesta käsityksestä, että välitön tulevaisuus on vain osa tarinaa ja että, toiminnan lykkääminen ja viivyttely voi olla palkitsevaa. Tähän piirteeseen ovat saattaneet vaikuttaa arabien alla eletyt vuodet. Arabien tavoin espanjalaiset harrastavat paljon koskettelua - läimäyttelevät selkään, suutelevat ja halailevat. (Lewis 1996, 239.)

Espanjalaisten käsityksiin johtajuudesta ja statuksesta ovat kautta aikojen vaikuttaneet suuresti Aristokratia ja hovi. Monia aatelisarvoja on yhä käytössä Espanjassa ja Francon kauden päättyessä monarkian palauttaminen otettiin ilolla vastaan. Espanjalaisilla on nostalginen taipumus olla lojaali jalosukulaista johtajaa kohtaan. (Lewis 1996, 239.)

Espanjalaiset ovat erittäin vuolassanaisia kommunikoidessaan. Säästämättä sanojaan he haluavat tuoda esille ihmisrakkautensa ja lämminsydämyytensä. Usein suomalaisia ja skandinaaveja häiritsee tunteiden paljastaminen ja he yrittävät hämmästyneinä väistellä tilannetta. Perustelulla ”isoisänne kävi kauppaa minun isoisäni kanssa” ei ole painoarvoa silloin, kun tarkastellaan kilpailukykyisiä hintoja. Paras tapa käsitellä espanjalaisia on antaa hänen puhua itsensä tyhjiin. Espanjalaisen lojaalisuus on arvokas asia. Kun on voittanut espanjalaiset luottamuksen, on etusijalla ennen kilpailijoita. Kuuntelijoina espanjalaiset eivät ole maailman parhaita, sillä he eivät ole kiinnostuneita muiden esittelyistä ja todisteluista, sillä he enemmän uskovat tunteisiin kuin tosiasioihin. Tarkkailemalla esittelijän persoonaa ja persoonalli-

suutta, espanjalaiset päättävät pitävätkö he pitkäaikaista suhdetta vastapuoleen kiehtovana vaihtoehtona. Espanjalaiset vaativat melko paljon keskinäistä kanssakäymistä ennen kuin he sitoutuvat kaupallisiin sopimuksiin. Espanjalaiset ovat isäntinä äärettömän vieraanvaraisia ja kokouksissa he ovat yleensä ystävällisiä ja rakastettavia. Espanjalainen asennoituminen kaikkeen on hyvin sydämellistä, kuitenkin espanjalaiset eivät ole kenenkään huiputettavissa. Heidän ruumiinkielensä kuuluu helpoimmin luettaviin. Samassa sarjassa kreikkalaisten kanssa, espanjalaisten katsekontakti on Euroopan tiukun. (Lewis 1996,239-240.)

Johtajat tekevät päätökset ja he ovat käyttäytymiseltään autoritaarisia. He hallitsevat alaisiaan, mutta suhtautuvat heihin lämpimästi, joskin alentuvasti ja sinutellen. Johtajat näkevät itsensä mielellään isällisen holhoavina, paternalistisina ja huolehtivat kovaosaisista ja kohtalon kolhimista. Espanjalaisessa perinteessä jatkuva teema on heikkojen (myös kerjäläisten) puolustaminen. Espanjalaiset käyttävät usein liikeneuvoitteluissa huumoria, erityisesti ironiaa. Liike-elämässä nepotismi on tavallista silloin kun omistaja itse johtaa yritystä. Hallituksen puheenjohtaja yrittää delegoida päätöksenteon jollekin sukulaiselleen, jos hän itse ei voi tehdä sitä. (Lewis 1996, 240.)

Katalonialaiset ja baskit eroavat muista espanjalaisista ahkeruudellaan, laskelmoivuudellaan ja kaupankäyntitaidoillaan. Molemmat kansat pitävät etäisyyttä hallitsevaan Kastiliaan ja nauttivat jatkuvasti kasvavaa ja erittäin merkityksellistä autonomiaa. (Lewis 1996, 240.)

### 3 Espanja

Espanja on yksi Euroopan suurimmista maista ja se sijaitsee Lounais-Euroopassa Iberian niemimaalla. Espanja jakaa iberian niemimaan Portugalin ja Gibratarin kanssa. Pohjoisessa rajanaapurit ovat Ranska sekä pieni Andorran valtio. (Meaney 2003, 12.) Lisäksi Espanjalle kuuluvat Atlantilla sijaitsevat Kanariansaaret ja Välimerellä sijaitseva Baleaarien saaristo sekä Pohjois-Afrikan rannikolla sijaitsevat Ceuta ja Melilla. (Espanjatietoutta 2009.)

Espanjan itsenäistyi vuonna 1512 ja Espanja jakautuu seitsemääntoista itsehallintoalueeseen vuoden 1978 perustuslain mukaisesti. Jokainen itsehallintoalue jakautuu lisäksi yhteen tai useampaan maakuntaan. Espanjassa maakuntia on yhteensä viisikymmentä. (Espanjatietoutta 2009.)

Vuonna 2008 Espanjassa asui arviolta 45,5 miljoonaa asukasta sekä kokonaispinta-alaltaan Espanja on 504 782 km<sup>2</sup>. Espanjan pääkaupunki on Madrid (3,2 milj. Asukasta), muita suuria kaupunkeja ovat Barcelona, Valencia, Sevilla, Zaragoza, Málaga ja Bilbao. (Maaraportti Espanja 2008.)



Kuvio: 5 Espanjan kartta (Maaraportti Espanja 2009)

### 3.1 Toimintaympäristö

Ulkomaalaiselle liikekumppanille liiketoiminnan harjoittaminen vieraassa maassa tarjoaa kulttuurien välisiä haasteita. Kulttuurierot tarkoittavat etiketeissä ja protokollissa olevia eroavaisuuksia. Ymmärtääkseen Espanjan liikekulttuuria, protokollat ja etiketit ovat tärkeitä saavuttaakseen menestyksen Espanjassa. (Doing business in Spain 2007.) Tämän takia olisikin erittäin tärkeää, että suomalaiset perehtyisivät etukäteen espanjalaiseen kulttuuriin pärjätäkseen liiketoiminnassa.

Jotkut suomalaisyrittäjät menestyvät vuosia Espanjassa, kun puolestaan toiset yritykset kuikoistavat vain hetken. Hyvällä liikeidealla onnistuu, kun yrittäjä ymmärtää, että menestyminen on todella kovan työn takana. Nämä asiat pätevät niin Suomessa kuin Espanjassa. (Westerdahl 2001,232.)

Kun Suomi liittyi mukaan Euroopan Unioniin, Suomen kansalaisen edellytykset harjoittaa liiketoimintaa Espanjassa parantuivat huomattavasti. EU:n määräyksissä todetaan seuraavasti: Jäsenmaiden kansalaiset voivat vapaasti ryhtyä yrittäjiksi missä tahansa EU-maassa sillä edellytyksellä, että he täyttävät samat vaatimukset, jotka asetetaan oman maan kansalaisille vastaavassa tilanteessa. On kuitenkin kaksi poikkeusta, joissa suomalaisella ei ole samoja mahdollisuuksia työskennellä kuin espanjalaisella: julkisen palvelun tietyt tehtävät sekä maan yleiseen turvallisuuteen liittyvät tehtävät. (Westerdahl 2001,232.)

### 3.1.1 Euroopan unionin vaikutus Espanjaan

Euroopan unioni muodostuu 27 demokraatisesta Euroopan maasta, jolloin EU toimii ainutlaatuisena, taloudellisena ja poliittisena yhteistyökumppanuutena näiden maiden välillä. EU:n tavoitteena on mahdollistaa rauhaa, hyvinvointia ja vapautta 495 miljoonalle kansalaiselle - oikeudenmukaisemmassa ja turvallisemmassa maailmassa. Tähän mennessä EU on jo mahdollistanut matkustamisen ja kaupankäynnin ilman rajamuodollisuuksia, euron käyttöönoton, turvallisempia elintarvikkeita ja puhtaamman ympäristön, köyhemmillä alueilla paremman elintason, yhteiset toimet rikoksia ja terrorismia vastaan, halvemmat puhelut ja lentomatkat, paremmat mahdollisuudet opiskella ulkomailla ja paljon muuta. (Katsaus Euroopan unioniin 2009.)

EU-maat ovat perustaneet seuraavia elimiä, joiden tarkoitus on huolehtia EU:n käytännön toiminnasta ja EU-lakejen säätämisestä.

- Euroopan parlamentti, joka edustaa kansalaisia
- Euroopan unionin neuvosto, joka edustaa jäsenvaltioita
- Euroopan komissio, joka ajaa EU:n yhteisiä etuja.

(Katsaus Euroopan unioniin 2009.)

EU:n 115 miljardin euron suuruisesta vuosibudjetista kolmasosa käytetään toimiin, joilla hoidetaan investointeja, heikommassa asemassa oleville alueille luodaan työpaikkoja sekä koulutetaan työttömiä ja heikosti koulutettuja. Tämän EU:n tuen ansiosta Espanjassa asuvien tilanne on parantunut huomattavasti 25 vuoden takaisesta. Nopeinta kasvu on tällä hetkellä EU:n itäosissa sijaitsevilla uusilla jäsenvaltioilla. (Työllisyys ja kasvu 2009.)

Espanja on Euroopan kolmanneksi suurin maa. Maalla on levoton ja heijastuva historiallinen menneisyys, johon sisältyy Espanjan keisarikunnan hajoaminen, sisällissota, fasistinen diktatuuri sekä suhteellisen äskettäinen demokratia, joilla kaikilla on ollut merkittävä vaikutus Espanjan kulttuuriin. Iberian niemimaan maantieteellinen sijainti on avannut lukuisia väyliä ja mahdollistanut erilaisten kulttuurien ja sivilisaatioiden maahantulon. Tämän seurauksena Espanjan kulttuuri on kehittynyt valtavasti ja se jatkaa yhä kasvuaan. Jopa tiukat uskonnolliset vaikutteet ovat antaneet väylän nykyaikaisemmille vaikutteille. (Doing business in Spain 2007.)

NATOon liittymisen jälkeen, Espanja liittyi Euroopan unioniin vuonna 1986. Tämän jälkeen Espanjan talous on kasvanut huomattavasti, jolloin Espanja on näkynyt tukevammin länsitalouden kartalla sekä samalla se on noussut yhdeksi tärkeimmäksi toimittavaksi kauppakompaniksi. Viimeisten neljän vuosikymmenen aikana Espanjan sosiaalinen ja taloudellinen rakenne on muuttunut huomattavasti. Tänä päivänä se kuvaa hyvin kehittyntä ja vakaata demo-

kratiaa, jossa mahdolliset liiketoimintänäkymät avustavat tietoisuutta Espanjan kulttuurijärjestelmässä, joka on muokannut tätä maata. (Doing business in Spain 2007.) EU:n suurin sijoittaja Etelä-Amerikkaan on Espanja ja se toimii porttina Etelä-Amerikan markkinoille. Myös kasvavassa määrin espanjalaiset yritykset investoivat Yhdysvaltojen ja Euroopan markkinoille. (Maaraportti Espanja 2008, 6.)

### 3.1.2 Työmarkkinat

Espanjan työvoiman rakenteessa on yhä näkyvissä julkisen sektorin paino: työvoimasta valtion virkamiesten osuus on yli 16 prosenttia. Julkisen sektorin kasvua on kuitenkin pyritty rajoittamaan hallituksen toimesta. Keskipalkka nousi 4,4 prosenttia vuoden 2005 vuolivälin ja vuoden 2007 puolivälin aikana, joka täten oli 1 575 euroa kuukaudessa. Lakisääteinen minimipalkka Espanjassa on 513,00 euroa kuukaudessa tai 17,20 euroa päivässä eli noin 35 prosenttia keskipalkasta. Viisi prosenttia työssäkävivistä kuuluu minimipalkan piiriin. Vuoden 2008 aikana hallitus kaavaili nostavansa minimipalkan 600 euroon ja vuoteen 2013 mennessä 800 euroon. (Maaraportti Espanja 2008, 10.)

Espanjassa on kaksi merkittävää työntekijöiden keskusammattijärjestöä; sosialistinen UGT (Unión General de Trabajadores) ja kommunistinen CC OO (Comisiones Obreras). Eurooppalaisittain järjestäytymisaste on alhainen, noin 15 prosenttia. Kuitenkin huomattavasti järjestäytymisastetta suurempi on ammattiyhdistysten paino. Työnantajilla on oma vaikutusvaltainen liittonsa CEOE (Confederación Española de Organizaciones Empresariales). (Maaraportti Espanja 2008, 10.) Espanjan työmarkkinoilla on nähtävillä epätasapainoa, kuten esimerkiksi suuri määrä väliaikaisia työsopimuksia, korkea työhön liittyvä tapaturmien määrä, suuri määrä ammattitaidottomia työntekijöitä sekä epäedullinen tilanne naisille, nuorille ja maahanmuuttajille. (Working in Spain 2007, 11.)

### 3.1.3 Työvoima

Espanjassa työssäkäyviä oli arviolta 20,3 miljoonaa vuonna 2008 sekä Espanjan työvoimakustannukset ovat edelleen Euroopan alhaisempia, joskin ne ovat hieman nousussa. Lisäksi viime vuosina koulutustaso on noussut merkittävästi. Työttömyys Espanjassa on edelleen Euroopan korkeimpia viime vuosien laskusta huolimatta, työttömyysprosentti arvio vuodelle 2008 oli 9,6 prosenttia. Julkisella sektorilla, jossa ammattiliikkeiden voima on suuri, palkat ovat nousseet nopeammin. Euroopan alhaisimpiin lukeutuvat työvoimakustannukset sekä viime aikoina voimakkaasti kasvanut tuottavuusaste ovat olleet Espanjan investointietuja. Työvoiman koulutusta ovat lisäksi edistäneet monikansalliset yhtiöt. (Maaraportti Espanja 2008, 10.)

### 3.1.4 Työn hakeminen Espanjassa

Työn löytäminen Espanjassa ei ole helppoa. Löytääkseen töitä tulisi käyttää hyväkseen monia eri väyliä: lähipiiri, perhe ja sukulaiset, lehdistö, tietokeskukset ja ammattiyhdistykset jne. Tulee myös muistaa, että olennaista on puhua espanjaa kun työskentelee Espanjassa. (Working in Spain 2007, 13.)

Työnhaku kannattaa aloittaa tutustumalla Internetissä olevaan perustietoon työnhakemisesta Espanjasta. Espanjan työskentelyoloja koskevia tietoja sekä siellä avoimena olevia työpaikkoja yms. löytyy Euroopan komission ylläpitämästä EURES-portaalista (<http://ec.europa.eu/eures>). Portaalista on löydettävissä myös linkki Espanjan kansallisen työhallinnon (Instituto Nacional de Empleo, INEM) kotisivuille ja edelleen erilaisiin työpaikkapankkeihin. Espanjassa työskentelystä ja työnhausta voi myös tiedustella Suomen työvoimatoimistojen EURES-neuvojilta, jotka kuuluvat koko Euroopan laajuiseen, yli 700 neuvojaa kattavaan yhteistyöverkostoon. He tiedottavat, ohjaavat ja välittävät työtä työnhakijoille, jotka ovat kiinnostuneita eurooppalaisista työmarkkinoista. He toimivat tiiviissä yhteistyössä muiden ulkomaisten kollegojensa kanssa sekä he järjestävät erilaisia tiedotus- ja rekrytointitilaisuuksia ja tarvittaessa he ottavat henkilökohtaisesti yhteyttä eri maiden paikallisiin neuvojiin. Tiedot ajankohtaisista rekrytoinneista sekä Suomen EURES-neuvojen yhteystiedot löytyvät osoitteesta <http://www.mol.fi/eures>. Työministeriön nettisivuilta <http://www.mol.fi> (Avoimet työpaikat/Ulkomaat) kannattaa myös käydä katsomassa tietoja avoimena olevista työpaikoista ulkomailla. (Suuntana Espanja 2007, 41.)

Niin Espanjassa kuin Suomessakin työnhakumenettelyt ovat samantapaisia: avoimeksi ilmoitettuja paikkoja voi hakea tai työnantajiin voi ottaa suoraan yhteyttä. Työnhaussa hyödyksi ovat aina henkilökohtaiset kontaktit. Selkeä ansioluettelo (CV) tulee yleensä aina liittää työhakemukseen. Euroopan ammatillisen koulutuskeskuksen CEDEFOPin kotisivuilta (<http://www.cedefop.eu.int/transparency/cv.asp>) löytyy yhtenäinen eurooppalainen CV-malli myös espanjaksi. Oppaasta Guía de las Empresas que ofrecen Empleo löytyy myös kirjallisia ohjeita hakemuksen ja CV:n tekoon. INEMin julkaisemasta oppaasta Working in Spain ([http://www.inem.es/inem/ciudadano/empleo/busqueda/pdf/trabEsp\\_en.pdf](http://www.inem.es/inem/ciudadano/empleo/busqueda/pdf/trabEsp_en.pdf)) saa lisätietoja työnhausta Espanjassa. Lisäksi suomenkielisestä Olé-lehdestä saa erilaista käytännön elämään liittyvää tietoa. (<http://www.olekustannus.com/>). (Suuntana Espanja 2007, 41-42.)

Espanjan työvoimatoimistojen palvelut ovat käytettävissä kaikkien EU-maiden kansalaisilla. Työvoimatoimistot toimivat Instituto Nacional de Empleo (INEM) alaisuudessa. INEMillä on toimistoissaan EURES-neuvoja eri puolilla Espanjaa. Suomen EURES-neuvojilta tai EURES-portaalista (<http://ec.europa.eu/eures>) saa eri EURES-neuvojen yhteystiedot. Työvoimatoimistoon ilmoittautuessaan työnhakija tarvitsee henkilöllisyystodistuksen tai voimassa olevan passin sekä tiedot asuinpaikasta. Työvoimatoimisto auttaa työpaikan etsimisessä tai oman

firman perustamisessa ja kertoo työvoimapolitiisesta koulutuksesta, erilaisista vaihtoehtoista työllisyystilanteen parantamiseksi, avustuksista jne. Määräaikaisia ja tilapäisiä työpaikkoja Espanjassa välittävät yksityiset työnvälitystoimistot. Internet sivuilta [http://www.agg.com/agg\\_empresas.asp](http://www.agg.com/agg_empresas.asp) löytyvät tilapäistyötä välittävien yksityisten toimistojen yhteystiedot. Lisäksi niiden osoitteet ovat löydettävissä keltaisilta sivuilta sekä niitä voi tiedustella myös oman alueen työvoimatoimistosta. (Suuntana Espanja 2007, 42.)

Espanjan suurimmista sanomalehdistä kuten El País, ABC, El Mundo, El Diario 16, El Periódico, La Vanguardia sekä muissa paikallislehdistä on usein työpaikkailmoituksia, etenkin sunnuntaisin. Oman alan ammattijärjestöt ja -liitot toimivat myös hyvänä työnhaun lähteenä. Näillä järjestöillä saattaa olla suhteita vastaaviin espanjalaisiin järjestöihin, jotka puolestaan voivat toimittaa hyödyllisiä tietoja. (Suuntana Espanja 2007, 43-44).

### 3.1.5 Työsopimukset

Työsuhteen alkaessa tehdään aina työsopimus. Virallista työsuhdetta ei ole, jos ei ole työsopimusta. Tällöin työnantaja työllistää laittomasti ja vastavuoroisesti työntekijä työskentelee laittomasti. Ilmitulon myötä sakot ovat tuntuvat ja usein sakotetaan kumpaakin osapuolta. (Westerdahl 2001,238.)

Työsuhteen ehdot kannattaa tarkastaa huolellisesti. Suomalainen saattaa tarvita apua työsopimuksen kääntämisessä, sillä työsopimukset teksti tulisi ymmärtää täysin. Palkanmaksutapa ja -ajat olisi syytä selvittää erittäin tarkasti. Työntekijän tulisi myös varmistaa myös matka- ja majoitusjärjestelyihin liittyvät asiat esimerkiksi kumpi ne maksavat, työntekijä vai työnantaja. (Suuntana Espanja 2007.) Työsopimukset solmitaan määräajaksi, toistaiseksi voimassa oleviksi tai vakituiseksi. (Working in Spain 2007, 30.)

### 3.1.6 Työ- ja oleskelulupa

Espanjaan EU:n kansalaiset eivät tarvitse viisumia ja he voivat oleskella Espanjassa kolme kuukautta ilman oleskelulupaa. EU-maiden opiskelijoilta ja työntekijöiltä ei vaadita Espanjan viranomaisten myöntämää oleskelulupaa 1.3.2003 voimaan tulleen lain mukaan, kunhan heillä on voimassa oleva passi tai henkilöllisyyskortti. Mikäli oleskelulupakortin haluaa, viranomaiset ovat velvollisia sen antamaan pyydettyä. Vaikka oleskelulupakortin hankkiminen ei ole pakollista, niin on kuitenkin käytännön tasolla helpompaa, kun sen omistaa. Paikalliselta poliisiasemalta voi anoa oleskelulupaa. (Suuntana Espanja 2007.) Oleskelulupa tulee hakea kun henkilö on suunnitellut asuvansa Espanjassa yli kuusi kuukautta vuodessa opiskelun, työn tai liiketoiminnan harjoittamisen vuoksi. (Westerdahl 2001,76.)

Espanjassa työskennellessä toisen alaisena tai jos itse työllistää itsensä, työntekijällä on samat oikeudet kuin espanjalaisella mm. palkan, työolosuhteiden, ammattikoulutuksen, sosiaal-



liturvan suhteen. Ulkomaalaisella on myös oikeus saada asunto käyttöönsä. Ulkomaalaisella on oikeus oleskella Espanjassa kolme kuukautta töitä etsien. Vaikka ei olisi saanut töitä kolmen kuukauden jälkeen, ulkomaalaisella on mahdollisuus jäädä maahan, kunhan samalla etsii töitä ja on oikeasti mahdollisuus löytää töitä. Kolmen kuukauden aikana Espanjassa työskennellessä tulee hakea NIE-numero, espanjalainen henkilötunnus. NIE-numeroa voi anoa paikalliselta poliisiviranomaiselta. (Working in Spain 2007, 9.)

### 3.1.7 Työpäivät

Säännöllinen työaika on yleensä 40 tuntia viikossa ja korkeintaan yhdeksän tuntia päivässä. Tehtyjen ylitoiden määrä ei saa ylittää 80 tuntia vuodessa eikä työnantaja saa pakottaa työntekijää tekemään ylitöitä. Lain mukaan ylityöt tulee hyvittää vapaana tai niistä on maksettava korvausta työntekijälle. (Suuntana Espanja 2007.)

Työaika on erilainen kuin Suomessa. Espanjassa työt aloitetaan myöhään: toimistovirkailijat yleensä kello 9 ja vasta noin klo. 10 aikoihin useimpien kauppojen henkilökunta. Etelä-Espanjassa lounastauko (siesta) on pitkä klo. 14-16/17, tämän jälkeen työpäivä jatkuu klo. 19 tai klo. 20 asti. Kaupat voivat olla auki jopa ilta kymmeneen saakka. (Westerdahl 2001,238.) Keskimääräinen espanjalainen työskentelee siis 8,5 tuntia päivässä, viisi kertaa viikossa, lisäksi puolipäivää lauantaina. Heinä- ja elokuussa moni työskentelee lyhyempiä työpäiviä, noin klo. 8.30-15.00. Kuitenkin jotkut voivat virallisen työpäivän jälkeen jäädä töihin viimeistelemään jonkun projektin tai tehdä muuten ylitöitä. (Novas 1997, 22.) Kuitenkin yhä useammat yritykset ovat siirtymässä tästä perinteisestä työpäivästä ja pitkästä siestasta yleiseurooppalaiseen tapaan ja tunnin lounastaukoon. Tämä on etenkin Madridissa ja Barcelonassa välttämätöntä, jotta pystytään kommunikoimaan muun maailman kanssa. (Westerdahl 2001,238.)

Espanjassa normaalisti työtoverit nauttivat lounaan yhdessä, kuitenkin eri arvoasteet pysyvät erillään. (Mikluha 1996, 209.) Lounasseuraukseen ulkopuoliset saavat aina ylemmässä asemassa olevia henkilöitä. Kaikki työntekijät voivat syödä työpaikkaruokalassa, joskin johtajaa siellä näkyy harvoin. Sosiaalinen kanssakäyminen työajan ulkopuolella tarkoittaa yleensä seurustelua toisissa yrityksissä samalla tasolla olevien ihmisten kanssa. (Mole 2004, 290.)

Espanjalaisilla on erittäin kova työmoraali. Heillä voi olla usein kaksi työpaikkaa samaan aikaan, johtuen vaatimattomasta palkasta ja korkeista elinkustannuksista. (Novas 1997, 23.)

### 3.1.8 Lomat

Espanjassa vuosiloman pituus on 30 päivää lauantait ja sunnuntait mukaanluettuina. Pakollisia lomapäiviä on tämän lisäksi 12 kansallista juhlapäivää ja kaksi alueellista juhlapäivää. Työntekijällä on myös oikeus lakisääteiseen palkalliseen lomaan avioliiton solmimisen johdosta (15 pv) ja lapsen syntymisen johdosta (16 vko). (Suuntana Espanja 2007.)

### 3.1.9 Kielitaito

Espanja tai kastilia (español tai castellano) on virallinen kieli valtakunnallisesti. On myös olemassa muita virallisia kieliä: pohjoisessa baskit, luoteessa galicia sekä Kataloniassa, äärimmäisen koillisessa, kaikki puhuvat omaa kieltään. Murteita sisältävät Andalusian, Murcian, Aragonian, Navarran ja Kanariansaarten espanja. Luokkaryhmänä espanja kuuluu romanttiseen Indo-Euroopan kielitieteelliseen ryhmään. Ethnologue.com on yksilöinyt viisitoista kieltä Espanjassa, joista kaksi on kuollut sukupuuttoon. Maailmanlaajuisesti espanja on yksi yleisimmin puhutuista kielistä, ja sen puhujaa on arviolta 350 miljoonaa. (Morrison 2006, 474.)

Ulkomaalaiset liikemiehet, jotka eivät puhu espanjaa huomaavat, että monet nuoret espanjalaiset pystyvät kommunikoimaan tehokkaasti englanniksi. Vanhemmat puolestaan puhuvat mieluummin ranskaa. (Gestland 2005, 263.) Alle 30 prosenttia paikallisista johtajista puhuu englantia. (Business customs 2009.) Espanjassa on erittäin vaikea löytää töitä, jos puhuu ainoastaan englantia, saksaa tai ranskaa. On kuitenkin mahdollista saada väliaikaista työtä turistialueilla. (Working in Spain 2007, 6.)

## 4 Espanjan liikekulttuuri kirjallisuuden valossa

Espanjassa valtakunnallinen liikekulttuuri on suhdekeskittynyt, virallinen, moniaikainen ja kohtuullisen ilmaisukykyinen, näissä on kuitenkin alueellisia eroavaisuuksia. Ulkomaalaisille merkittävimmät eroavaisuudet ovat kastilialaisten ja katalonialaisten välillä, edustettuna Madrid ja Barcelona erikseen. (Gestland 2005, 263.)

Madrileños viittaa katalonialaisiin, joita kuvataan ”Espanjan saksalaisina”. Liikemiesten Barcelona on Euroopan suurin kaupunki, joka ei ole samaan aikaan maan pääkaupunki. Muut espanjalaiset kuvaavat barcelonalaisia ahkerina työntekijöinä, etäisinä, tarkoiksi, huumorintajuttomiksi eivätkä he pukeudu niin varakkaasti kuin muut. Heidät on myös kuvattu enemmän eurooppalaisiksi kuin Kastilian kollegat. Vastavuoroisesti katalonialaisten ennakkoluulo madrileñosista on: työtä vieroksuva, byrokraattinen, epärehellinen ja ylimielinen ihminen, joka pukeutuu vauraammanköiseksi kuin on. Kuitenkin ulkomaalaiselle suurin ero näiden kahden välillä on kieli: Kastilian espanja vastaan katalaani. (Gestland 2005, 263.)

### 4.1 Johtaminen

Johtajan arkkityyppi on hyvää tarkoittava autokraatti. Eniten johtajissa ihallaan rohkeutta. Heikkoudeksi saatetaan tulkita päätöksen jakamista alaisten kanssa, tätä voidaan myös tulkita epävarmuudeksi, eikä sitoutumiseksi. Alaiset olettavat, että johtajien tulisi ratkaista heidän ongelmansa, he myös olettavat, että johtajat osaavat aina vastata heidän kysymyksiin. Automaattisesti käsi kädessä aseman kanssa ei kulje auktoriteetti, vaan sen määrittää johtajan ja alaisten välisten henkilökohtaisten suhteiden laatu. Uskollisuus liittyy ihmisiin, ei instituutioi-

hin. (Mole 2004, 283.) Espanjassa esimiesten asemaan ei automaattisesti perustu arvovalta, vaan siihen tapaan, joilla esimiehet hoitavat henkilösuhteitaan alaisiaan kohtaan. Esimiehet voivat arvostella alaisiaan sanojaan pahemmin punnitsematta. (Mikluha 1996, 205, 207.)

Espanjassa päätösten tekeminen ei ole ongelma. Auktoriteettilinjat ovat selkeät sekä päätöksenteko kulkee linjaa pitkin ylöspäin, kunnes tulee pysähdys. Ongelmaksi voi yleensä nousta sitoutuminen päätösten toteuttamiseen. Delegoinnin tulee perustua realistisiin lyhyen aikavälin tavoitteisiin sekä yksityiskohtaisiin ohjeisiin tavoitteiden saavuttamiseksi, delegoinnin tulee myös olla konkreettista ja eriytettyä. Suurempien yritysten keksintö on kirjallinen työkuvaus. Jos vanhan toimikunnan espanjalaisille työntekijöille annettaisiin kirjalliset ohjeet, he voisivat tuntea olonsa väheksytyksi. Yleensä kirjalliset ohjeet ovat vastuulueteloita, joissa annetaan hieman ohjeita työn tekemisestä. Espanjalaiset ovat tottuneet saamaan kritiikkiä johtajalta, eikä heillä ole oikeutta puolustautua. Johtajan vallankäyttö on sallittua. Yleensä kritiikki ei ole rakentavaa tai tarkoituksenmukaista palautetta ja se on osoitus asemasta. Läksytetty henkilö ei taatusti myönnä myöskään olevansa väärässä. Espanjassa alaista voidaan kritisoida ilman kaunisteluja, kun puolestaan työtoverille asia pitää esittää paljon hienovaraisemmin. (Mole 2004, 284.)

Erittäin lokeroituneet, byrokraattiset ja autoritaattiset organisaatiot rakentuvat henkilökohtaisen hierarkian päälle. Organisaatiokaavio kuvaa sosiaalista, ei toiminnallista järjestelmää. Tunnustettua komentoketjua pitkin ylhäältä annetut ohjeet kulkevat alaspäin. Voimakkaan johtajan alaisuudessa työskenteleviä yksilöitä tarkoitetaan tiimillä. (Mole 2004, 282.)

Espanjalaiset ovat varsin muodollisia korkeimmissa piireissä. Esimies tekee päätökset suljettujen ovien takana. Espanjalaisessa yrityksessä on harvoin ilmoitustaulu ja asioista ei yleensä informoida. Leikinlasku ei sovi myöskään arvokkaaseen julkisivuun, huumori on ystävien kesken pilailua. (Salminen & Poutanen 1998, 50.)

#### 4.2 Kilpailuhenki

Espanjassa suhteet ovat tuttavallisia tai jopa hilpeitä, kollegiaalisuuden tunnetta ei juurikaan ole. Useimmiten työtovereihin liittyy kateus, eikä sana kilpailu tai kilpailuhenki. Toisen eteneminen työelämässä yleensä selitetään johtuvan sukulaisuudesta tai johtajan suosioon luikertelusta, ei omista ponnisteluista. Ylennystä pidetään askeleena kohti etuoikeuksia ja helppoa elämää ilman vastuuta. Tavoiteltavaa on näyttää menestyvältä muiden silmissä: saksalainen auto, kallis talo, hyvät vaatteet, joukko avustajia ja sihteereitä. (Mole 1998, 84.)

Varsinaisia ystäviä espanjalaisilla on vähän, sen sijaan heillä on paljon amigoja, joiden olemassa olo on tärkeää asioiden hoitumisen kannalta. Kuitenkin suhde on pinnallinen heidän välillä. (Fintra 2000, 29.)

#### 4.3 Pukeutuminen

Espanjassa ilmasto vaihtelee pohjoisen leudosta etelän kuumaan ja kuivaan ilmanalaan. Suurimman osan vuodesta riittää kevyt, normaali kesävaatetus, mutta lämpimillä vaatekerroksilla on hyvä varautua talvikuukausina. (Särkikoski-Pursiainen 2001, 106.) Espanjassa pukeutuminen on eleganttia ja muotitietoista. Espanjalaiset käyttävät yleisesti paljon rahaa vaatteisiin. Naisellisuutta ja miehisyyttä korostetaan. (Fintra 2000, 29.) Leninkejä käyttävät vanhemmat naiset, mutta nuoremmat käyttävät myös housuja. Farkut eivät ole niin yleiset kuin muualla Euroopassa, kun puolestaan nahkavaatteet ja -asusteet ovat hyvin suosittuja. Tyylikästä pukeutumista ja kalliita vaatemerkkejä arvostetaan. (Powell 2006, 118.) Espanjalaiset haluavat tuoda esille hienostuneen kuvan itsestään, sillä vaatteiden avulla arvailtaan toisen henkilön yhteiskunnallista asemaa tai liiketoiminnan menestymistä. Iltapuvuksi tulisi aina valita hyvin tehty konservatiivinen iltapuku. Mekon tulisi olla vaimeista väreistä tehty, tunnetut brandivaatteet huomataan heti. (Morrison 2006, 476.)

Espanja tunnetaan muotitietoisena maana sekä espanjalaiset ovat tarkkoja pukeutumisestaan. Myös ulkomaalaisilta odotetaan samaa. Miehekkyyttä ja naisellisuutta korostaa espanjalainen, hienostunut ja tyylikäs pukeutumistyyli. Konservatiivisesti tyylikkääseen pukuun, valkoiseen paitaa ja hillittyyn solmioon pukeutuvat liikemiehet. Pienimmissä kokouksissa ja epävirallisissa tapaamisissa voi riisua takin, mutta kuitenkin on hyvä seurata isäntäväen ja muiden vieraiden käyttäytymistä. Naiset pukeutuvat tyylikkäisiin ja laadukkaisiin jakkupukuihin. Työasuna ei käytetä housuasua. Iltatilaisuuksiin miehet pukeutuvat yleensä tummaan pukuun ja valkoiseen paitaan ja naiset juhlavaan ilta-asuun. Kutsussa ilmoitetaan yleensä muodollisesta pukeutumisesta. (Särkikoski-Pursiainen 2001, 106.)

#### 4.4 Naiset työelämässä

Huolimatta perinteisestä espanjalaisesta macho-kuvasta, Espanjassa on paljon naisia keski- ja johtotehtävissä. Heidän pätevyys varmistaa sen, että he ovat yleisesti hyväksytyjä. Kuitenkin usein naista ei nähdä espanjalaisen yrityksen johtotehtävissä, ellei hän ole perustajan tytär tai tyttärentytär. Espanjalaiset naiset odottavat miehiltä erittäin ammattimaista käytöstä liike-elämässä. Lounas tai päivällinen kuuluu osana liike-elämän suhteisiin. Kutsuja aina mak-  
saa ruoan, vaikka hän olisikin nainen. (Meaney 2003, 141-142.)

Aikaisemmin uranaiset olivat harvinaisuus, eikä heitä silloin otettu vakavasti. Nykyisin naiset ovat luonnollisesti hyväksytyjä monella alalla ja heitä yleensä kohdellaan harkitusti ja kunnioittaen. Kuitenkin jos nainen haluaa töitä alalta, joka on suunnattu miehille, nainen voi kohdata kohonneita kulmakarvoja ja ilmeisen innostuksen puutteen. Asenne voi kuitenkin muuttua nopeasti, jos nainen tekee vaikutuksen asiakkaaseen nopeudella, tehokkuudella ja itsevarmuudella. (Graff 1993, 47.)

Espanjassa naiset ovat hyvin päässeet mukaan eri ammatteihin. Enää ei ole harvinaisuus naispuolinen juristi. Lähinnä perheyriytyksiin on aiemmin liitetty naisjohtajat, joissa miespuolista johtajaa ei ole ollut. Espanjassa ammatillisesti pätevät naiset hyväksytään. Kuitenkin ne kouluttamattomat miehet ovat ongelmana, jotka kokevat sekä mies- että naisteknokraatit uhaksi itselleen. (Mole 2004, 287.)

#### 4.5 Täsmällisyys

Aikatauluihin espanjalaisilla on optimistinen suhtautuminen. Aikatauluista olisi myös syytä sopia kirjallisesti. Nuoremmat espanjalaiset ovat enemmän ”eurooppalaisia” kuin vanhemmat ja siten myös täsmällisempiä. (Fintra 2000, 26-27.)

Espanjassa tyypillisiä ilmiöitä ovat vitkastelu ja myöhästely. Todennäköisesti nämä johtuvat siitä, että espanjalaiset pyrkivät ahtaamaan liian monta asiaa liian lyhyelle ajalle. Jäykkään valtion sektorin byrokraatiaan liittyy tunnettu mañana-asetus, eikä niinkään kiireisiin yksityisyrityksiin. (Mole 2004, 289.) Espanjalaiset käyttävät sanaa ”mañana” usein, mutta ulkomaalaisten tulisi tietää, että tällä sanalla on useita eri merkityksiä. Kirjaimellisesti se tarkoittaa ”huomenna”, mutta se voi myös tarkoittaa ”myöhemmin” tai ”paljon myöhemmin”. Turvallista on kuitenkin olettaa, ettei se tarkoita tänään. Tämä voi joskus olla raivostuttavaa, kun odottaa että sähkömies tai putkimies tulee ”mañana”, kuten hän on vakuuttanut. Henkilö voi odottaa kotona koko päivän, mutta kukaan ei koskaan tule. Tämä kuitenkin ei ole merkki epärehellisyydestä. Espanjalaisten mielestä kieltävä vastaus kysymyksiin ei ole hyväksyttävää. Sähkömies tai putkimies inhoaa, jos toinen henkilö joutuu pettymään, tämän takia he mieluiten vastaavat positiivisesti. (Graff 1993, 47.) Usein sana mañana käytetään myös kielteisenä vastauksena, mutta ei niinkään epärehellisessä tarkoituksessa, koska puhuja todellakin toivoo tai ajattelee asian voivan tapahtua joskus tulevaisuudessa. (Työkulttuuri 2006.)

Latinalainen Eurooppa ja Espanja ovat erityisesti mañana-kulttuureja: moniaikaisia. Etenkin Espanjan eteläosissa suurin huolenasia ei ole täsmällisyys ja vierailijoiden tulee tätä kautta olla kärsivällisiä. (Gestland 2005, 264.) Myöhästymisessä ei kuitenkaan ole kyse jarrutuksista tai tahallisesta viivyttelystä, neuvotteluissakaan. Yleensä luullaan, että ehditään tehdä enemmän lyhyessä ajassa. (Salminen & Poutanen 1998, 50.) Nuoret sukupolvet ovat täsmällisempiä kuin vanhemmat sukupolvet, koska eurooppalaisuus on vaikuttanut heihin. Liiketaapaamisissa espanjalainen on yleensä täsmällinen, mutta epävirallisimmista tapaamista espanjalainen saattaa myöhästyä jopa 15-30 minuuttia. (Työkulttuuri 2006.)

#### 4.6 Etiketti

Aivan ylimpiä piirejä lukuunottamatta espanjalainen liike-elämä ja sosiaalinen käyttäytyminen on hyvin epävirallista. Espanjalaisten elämässä tuttavallisuus on kaiken perusta. Sanalla *usted* puhutellaan palvelijaa ja ovimestä, kun puolestaan johtajaa puhutellaan sanalla *tu*. Tämä tuntuu hämmästyttävältä Latinalaisen Amerikan ihmisistä, sillä siellä näitä käsitteitä käytetään toistepäin. Sanalla *usted* ei saa puhutella alaisia, koska tällöin heidät asetetaan palvelijoiden tasolle. Pian kaikkien kanssa ryhdytään käyttämään etunimiä. Tavat Espanjan eteläosassa ovat hieman virallisemmat kuin pohjoisessa sekä sinutteluun, *tu*, siirtyminen voi kestää kauan. (Mole 2004, 288.)

Miehet yleensä riisuvat pikkutakin ja löysäävät solmiota toimistossa, kokouksissa ja ravintolassa. Erittäin virallisissa tilaisuuksissa, joissa on vieraita tai eriasemassa olevia ihmisiä, kannattaa olla varovainen ja seurata mitä muut tekevät. Silloinkin käyttäytyminen perustuu rentoon epävirallisuuteen. Espanjassa erittäin tärkeitä ovat ihmissuhteet. Hyvä työympäristö tarkoittaa palkitsevia suhteita työtovereihin, eikä niinkään miellyttävää toimitilaa. Paras suositus, jonka toisesta voi antaa on "hän on minun hyvä ystäväni". Tämä ei merkitse tunkeutumista yksityisalueelle, vaan mutkatonta suhdetta, joka perustuu luottamukseen ja lähtee henkilökohtaisesta tunteesta ja jota kunnioitus vahvistaa. (Mole 2004, 288.)

Vaativuutta arvostetaan enemmän kuin itsevarmuutta. Hyvällä ei katsota ylivoimisuuden, älykkyyden ja kykyjen korostamista. Italialaisten ja ranskalaisten rinnalla espanjalaiset vaikuttavat vaatimattomilta. Jopa saksalaisten ja brittien rinnalla espanjalaiset saattavat vaikuttaa ujoilta ja epävarmoilta. Espanjalaisten vaatimattomuus korostuu heidän puhuessaan virallista kieltä. Kaikki mikä vähättelee tai loukkaa heitä tuhoaa suhteen. Espanjalaisten ylpeyden asiat tulisivat kuitenkin tietää. Ylpeys omista ominaisuuksista on tärkeämpää kuin tekninen osaaminen, ammattitaito ja kyvyt. Ulkopuolisista saattaa joskus tuntua, että espanjalaiset eivät suvaitse muiden ihmisten mielipiteitä. Kun puolestaan heidän näkökulmastaan katsottuna kyse on vahvasta itseluottamuksesta ja omanarvon tunteesta. (Mole 2004, 288.)

Kohteliaisuus on osa kieltä ja kulttuuria. Naapurit tervehtivät aina toisiaan ja vaihtavat kuumisia: kaikkia portaikoissa kulkijoita tervehditään. (Fintra 2000, 28).

#### 4.7 Kokoukset

Espanjassa kokouksen tarkoituksena on ohjeiden jakaminen, eivätkä espanjalaiset ole tottuneet käyttämään kokouksia toimintasuunnitelmista sopimiseen, vastuualueiden jakamiseen ja täytäntöönpanon koordinointiin. (Mikluha 1998, 148.)

Espanjalaiset haluavat tehdä päätökset itse sekä tätä kautta myös toimia itsenäisesti. Kokousten perinteinen tarkoitus on viestittää ohjeita. Organisaatioelämän perusta on yksilön vastuu, mutta osallistumista edellytetään yhä enemmän kaikilla tasoilla sekä automaattisia oletuksia auktoriteetista on alettu kyseenalaistamaan. Tästä johtuukin, että vanhemman tyylin johtajat valittavat, että kokouksia on liian usein sekä ne ovat liian pitkiä ja tehottomia. Espanjalaiset ovatkin sanoneet olevansa individualisteja ja ”kateellisia”, tämän takia he eivät työskentele kokouksissa tai yleensä tiimeissä. Tämä ajatus perustuu myös siihen käsitykseen, että yhteistyöhön liittyy enemmän mielipiteiden esille tuomista kuin päätöksen aikaansaamiseen tai sen toteuttamiseen. Tämän takia syntyykin käsitys, että kokouksissa esitellään ideoita, joista jokin valitaan. Kokoukseen osallistujat suojelevat yleensä omaa ideaansa sekä tätä kautta mieluummin puolustavat sitä, kuin muuttavat. Paikalla oleva ylinjohto tekee esityksen, jolloin vain kokouksen tavoitteena on hankkia sille muiden hyväksyntä. Kokouksen käyttäminen toimintasuunnitelmasta päättämässä, vastuiden kantamisessa ja toteutuksen koordinoimisessa on ajatuksena vielä uusi. Turhauttavaksi tämän kokevat ihmiset, jotka ovat tottuneet tekemään yhteistyötä tuloksen saavuttamiseksi sekä jokainen kantaa vastuun ja osallistuu jollain tavoin päämäärän saavuttamiseksi. Espanjalaiset myös kokevat, että ainoastaan johtaja on vastuussa heidän omista ideoistaan ja vastalauseistaan. Yleisesti on tärkeää saada myös muiden hyväksyntä asioihin. (Mole 1998, 82.)

#### 4.8 Liiketapaaminen

Henkilökohtaiset kontaktit ovat välttämättömiä menestyksekkäälle liiketoiminnalle Espanjassa. Espanjan edustajat tulee valita hyvin huolellisesti, sillä kun on saanut edustajan itsellensä, häntä on vaikea vaihtaa toiseen henkilöön. (Morrison 2006, 474.) Tosiasissa espanjalaiset tekevät mieluummin yhteistyötä niiden henkilöiden kanssa, jotka he tuntevat jo entuudestaan. (Doing business in Spain 2007.)

Espanjassa henkilökohtaiset liiketapaamiset ovat paljon tehokkaampia kuin yhteydenotto faksilla tai puhelimella. (Business customs 2009). Espanjalaiselle tieto on arvokasta kauppavaraa, tästä syystä he eivät ole innokkaita jakamaan hyödyllisiä tosiasioita muiden ihmisten kanssa, ei ole väliä kuinka rohkaiseviltä he voivat vaikuttaa. Neuvotteluiden aikana tulee olla lämmin ja persoonallinen sekä tulee käyttäytyä arvokkaasti, kohteliaasti ja diplomaattisesti. Aluksi espanjalaiset kollegat voivat olla hillittyjä ja epäsuoria, tämä on kuitenkin normaalia kunnes suhde on vahvistettu. Tulee myös muistaa, että heti neuvotteluiden alussa ei välttämättä heti aleta puhumaan liikeasioista. Espanjassa neuvottelut voivat pitkittyä helposti, sillä neuvotteluissa voidaan uudelleen käydä asioita läpi, jotka näytti olevan jo ratkaistu aikaisemmin. (Morrison 2006, 474.) Espanjalaiset liikemiehet käyttäytyvät varsin muodollisesti, jopa tuttavallisesti. Espanjalainen vaikuttaa vaatimattomalta ranskalaiseen ja italialaiseen verrattuna, jotka yleensä hallitsevat tilanteen. Vaikka espanjalaisella on ylpeytensä, kyvykkyyttä ei kuitenkaan ole soveliasta korostaa. Espanjalainen vaikuttaa epävarmalta ja horju-

valta itsevarmojen saksalaisten ja brittien seurassa. Huono kielitaito on usein syynä myös tähän. (Salminen & Poutanen 1998, 50.) Espanjalaiset ovat tunnettuja heidän ylpeydestään sekä henkilökohtaisesta kunniastaan. Kuitenkin kansainväliset kävijät saattavat olla yllättyneitä siitä, että yritysten kyky ja asiantuntemus eivät aina ole suuresti arvostettuja Espanjassa. Espanjalaiset ovat usein enemmän ylpeitä henkilökohtaisista ominaisuuksistaan kuin liike-elämän taidoistaan. (Morrison 2006, 474.)

Espanjassa on suositeltavaa tuoda mukanaan useita esitteitä omasta yrityksestään, näytekappaleita yrityksen tuotteista tai jotain joka havainnollistaisi yrityksen palveluita. Lisäksi olisi apua, jos esityksestä on tehty lyhyt yhteenveto espanjaksi. (Doing business in Spain 2007.) Jopa puolen tunnin tuote-esittely diakuvineen, piirroksineen ja graafisine käyrineen ja videonauhoineen saattaa olla tylsistyttävää espanjalaisille. Havaintovälineiden sijaan espanjalaiset saattavat tuijottaa myynti-ihmistä ja pohtivat, onko hän henkilö, jonka kanssa he haluavat tehdä kauppaa. (Mikluha 1996, 171.)

Keskeinen osa liike-elämää ovat kahvilla käynnit, lounaat tai päivälliset. Henkilökohtaisia suhteita luodaan niiden avulla sekä niiden avulla nähdään, toimivatko kemiat ja voidaanko toiseen luottaa. Kahvin tarjoamiseen saakka tämä tapahtuu keskustelemalla kaikesta muusta kuin liikeasioista, kunnes isäntä esittelee kokouksen varsinaisen aiheen. Liike-elämän vahvuus perustuu suhteeseen tunnetasolla, eikä niinkään yhteneviin etuihin. (Mole 2004, 290.) Liiketoiminnan viihdyttämiseksi Barcelonassa ja Madridissa yleistä ovat tuhdit aamiaiset. Barcelonassa liikelounaat kestävät noin kaksi tuntia, kun puolestaan Madridissa ne kestävät kolme tuntia tai enemmän. Kastilialaiset eivät yleensä halua puhua liikeasioista lounaalla, katalonialaiset puolestaan suhtautuvat siihen enemmän hyväksyttävästi. Madrileñokset alkavat ajattelemaan illallista kello 22.30 tai 23.00 aikoihin illalla, kun puolestaan Barcelonassa mennään drinkille kello 20.30 aikoihin ja illalliselle kello 21.30 aikaan. (Gestland 2005, 265.)

#### 4.8.1 Käyntikortit

Espanjassa käyntikortit ovat yleisessä käytössä myös yksityisesti. Kuitenkaan käyntikortteja ei työnnetä käteen heti ensimmäisen tapaamisen yhteydessä. (Fintra 2000, 28.) Neuvotteluihin on syytä ottaa mukaan runsaasti käyntikortteja, sillä espanjalaiset jakelevat niitä avokätisesti. Kuitenkaan käyntikorttia ei tulisi antaa heti esittelyn yhteydessä, vaan käyntikortin voi antaa esim. ensimmäisen tapaamisen lopuksi. Käyntikortit tulee laatia niin espanjaksi kuin englanniksi. (Business-kulttuurit - Espanja 2001.)

#### 4.8.2 Lahjat

Espanjassa liikelahjat eivät ole niin yleisiä kuin Suomessa. Espanjalaisessa liike-elämässä liikelahjat ovat hyväksytyjä ja niitä käytetään vahvistamaan jatkuvia liikesuhteita. Liikelahjaa



annettaessa olisi hyvä tuntea liikeyumppanin yrityskulttuuri. Henkilökohtaisia sekä liikesuh- teita voi vahingoittaa liian halpa tai kallis lahja. Hyväksyttävämpää on antaa liikelahja, joka on hintaluokaltaan toimistokynien luokkaa, kuin kallis lahja. (Kauppakaari Oyj 2000, 131.) Parempi vaihtoehto liikelahjalle on tarjota liikeyumppanille pitkä lounas hyvässä ravintolassa. (Kauppakaari Oyj 2000, 131.) Yksityiskotiin mentäessä voi viedä suklaarasian tai kukkia talon emännälle. (Fintra 2000, 29.)

Joulun aikaan liikeyumppanille voidaan lähettää harkiten valittu joululahja. Joululahjat voi- vat olla erittäin kalliita ja yleensä jouluna annetaan koreja, joissa on erilaisia herkuja ja viiniä. Sopivia lahjoja eivät ole vahvat alkoholit, kuitenkin Suomelle tyypillinen tuote on vod- ka. (Kauppakaari Oyj 2000, 131.)

Espanjassa heti ensimmäisen liiketapaamisen yhteydessä ei yleensä anneta liikelahjoja. Liike- lahja tulisi valita huolellisesti, sen ei kuitenkaan tulisi olla esimerkiksi jokin tavara yrityksen omalla logolla varustettuna. Lahjat tulee aina olla laadukas brandi tuote ja ne tulisi olla kau- niisti pakattu. Yleisesti lahja tulee avata välittömästi. (Morrison 2006, 476.) Yleisesti Espan- jassa annetaan paljon lahjoja, kuitenkin niitä ei tulisi tyrkyttää. Uudeksi vuodeksi voidaan antaa lahjoina kukkia ja kakkuja opettajille, perhelääkäreille, hammaslääkäreille, suojelijoil- le ”patron” sekä jopa liikennepoliiseille. (Kauppakaari Oyj 2000, 132.)

## 5 Viestintä

Viestintä luvussa perehdytään tervehtimiseen, puhutteluun, keskusteluun sekä sanalliseen kuin sanattomaan viestintään.

### 5.1 Tervehtiminen

Tavatessa samoin kuin poistuessa on tapana kätellä, kuitenkin espanjalaiset eivät muutoin ole ahkeria kättelijöitä. Miehen ei tulisi koskaan ojentaa kättään naiselle, ellei tämä tee sitä ensin. Kevyt olkapäälle taputtaminen on tavallista tervehtiessä ja hyvästeltäessä, etenkin kun on tavattu useita kertoja. Selkään taputtaminen on yleistä espanjalaisten miesten keskuudes- sa. Lisäksi yleistä tuttujen keskuudessa ovat halaaminen ja poskisuudelmat sekä ystävyiden merkinä tavatessaan ja erotessaan miesystävät syleilevät toisiaan. Miehet eivät keskenään anna poskisuudelmia, mutta naisia he voivat suudella poskelle. Niin tavatessaan kuin erotes- saan naisystävät syleilevät kevyesti ja suutelevat toisiaan molemmille poskille. Espanjalaiset tervehtivät myös tuntemattomia. (Mikluha 1998, 61.)

## 5.2 Puhuttelu

Sukunimen kanssa käytetään yleensä aina sanoja Señor, Señora tai Señorita. Esimerkiksi henkilöitä José Carlos López ja Maria Gonzales Torres kutsutaan nimillä Señor López ja Señora Torres. Yleensä Señoritaksi kutsutaan nuoria naisia ja iäkkäämpiä Señoraksi, olivat he naimisissa tai eivät. Yleensä avioituneen naisen merkki on sormus oikean käden nimettömässä sormessa. Kun henkilöllä on tietty asema tai arvo tai kun henkilö tunnetaan paremmin, käytetään etunimen yhteydessä nimityksiä Don ja Doña (Don José ja Doña Maria). Espanjalaisia nimitellään sanoilla Usted ja Ustedes tuttavuuden alussa. Ennen asianmukaista esittelyä ei voida sinutella ja ainoastaan vanhemmat ihmiset saavat sinutella nuorempia, ei päinvastoin. Nuorten keskuudessa sinuttelu on melko hyväksyttävää nykyisin. (Mikluha 1998, 62.)

## 5.3 Keskustelu

Ennen varsinaisten neuvotteluasioiden käsittelyn aloittamista espanjalaisilla on tavallista rupatella 20-30 minuuttia. He ovat seuraava rakastavia ihmisiä ja he keskustelevat mielellään. Aiheesta kuin aiheesta espanjalaiset ovat hyviä keskustelijoita. Sopivia keskustelunaiheita ovat Espanjan suuruus turistimaana, historia, kulttuuri, Franco, eri maiden elämäntyyli ja matkat. Aina voidaan myös jutella perheestä, lapsista, urheilusta ja säästä. Huonoja keskustelunaiheita sen sijaan ovat uskonto, henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteet, harrastukset ja työasiat. Mitään loukkaavaa ei tulisi puhua Espanjan maasta, myös negatiivisia kommentteja härkätaisteluista ja kukkotappeluista tulisi varoa. Espanjalaisten mielestä kysymys ei ole elinrääkkäyksestä vaan taiteesta. (Mikluha 1998, 62.)

Tutustuakseen keskustelukumppaniinsa espanjalaiset lavertelevat laajasti ja tätä kautta kehittävätkin lojaaleja ystävyysuhteita liiketoimiensa perustaksi. Jos vieraalla ei ole aikaa kuunnella heitä, he saattavat loukkaantua lievästi. Espanjalaiset ovat keskustelijoita nokkelia ja miellyttäviä ja unohtavat helposti kellon. (Mikluha 1996, 95-96.)

## 5.4 Sanallinen viestintä

Tarvittaessaan espanjalaiset antavat puhuessaan ilmeikkyydelle täyden vallan sekä he pitävät kieltään kaukopuheisuuden välineenä. He penkovat läpikotaisin sanavarastonsa läpi saadakseen ajatuksensa perille ja he täydentävät sitä sanattomalla viestinnällä. Espanjaa puhutaan eri puolella maata eri lailla. Tyypillistä Kastiliassa on, että ihmisten ei pidä puhua liikaa eikä tarpeettomasti, kun puolestaan Etelä-Espanjassa tämä on ihan päinvastaista. Sanat ovat pinnallisia espanjan kielessä, eikä puhutulle sanalle panna niin suurta merkitystä. Espanjassa kommunikointi tapahtuu dialogimuodossa sekä hyvä kommunikoija ilmaisee kantansa selvästi. Tutustuakseen keskustelukumppaniinsa espanjalaiset lavertelevat laajasti ja tätä kautta kehittävätkin lojaaleja ihmissuhteita liikesuhteen pohjalle. Espanjassa ystävälle ei valehdella ja

hänelle kerrotaan enemmän. Espanjalaiset ilmaisevat olevansa kiinnostuneita keskustelusta, keskeyttämällä toisen puheen. Puheen keskeyttäminen on yleistä Espanjassa, eivätkä espanjalaiset tarkoita mitään pahaa tällä. Kohteliaisuusmuotoja käytetään niin puhuttaessa kuin kirjallisessa kielessä. Tekemällä toisen onnelliseksi, espanjalaiset sanovat mieluummin ”kyllä” kuin ”ei”. Tällä he myös toivovat, että niin tulee myös tapahtumaan. Espanjassa sana *mañana* ”huomenna” on yleinen sana, tämä ei kuitenkaan kirjallisesti tarkoita huomenna vaan joskus myöhemmin. (Mikluha 1998, 63.)

Espanjalaisilla on pilkettä silmäkulmassa heidän puhuessaan, mutta julkisuudessa ja muodollisissa tilanteissa on käyttäytyttävä vakavasti ja kunnioitusta herättävästi. Muissa tilanteissa ja yrityksen sisällä on tärkeää olla hauska, viihdyttävä ja hyvää seuraa. Espanjalainen huumori on usein leikinlaskua sekä he käyttävät paljon sananlaskuja. Tulee kuitenkin huomioida, kun huumori kohdistuu heihin itseensä, espanjalaiset loukkaantuvat helposti. Yleistä ovat alueelliset vitsit. Kommunikointi on pääasiassa sanallista eikä muistioita ym. juuri käytetä. Espanjalaiset eivät ole kiinnostuneita esityksistä diakuvineen, graafisine käyrineen, vaan ennemminkin he ovat kiinnostuneita esitystä pitävästä henkilöstä. (Mikluha 1998, 64.)

Yleensä puhutellessa sukunimen kanssa käytetään sanoja *Señor*, *Señora* ja *Señorita*. Espanjalaisilla on yleensä sukunimiä kaksi, tällöin puhuttelussa käytetään ensimmäistä sukunimeä (Mr. José López Gonzales -> *Señor López*). On myös tärkeää muistaa käyttää oppiarvoja, kättellä ja teititellä. Puhuttelussa aluksi teititellään. Kuitenkin espanjalaiset alkavat sinutella herkemmin kuin esim. ranskalaiset. Tämä ei kuitenkaan merkitse heti lähempää tuttavuutta, vaan se mieluummin englannin *you* -sanan tapainen. Arvonimen ja nimen lausuminen kuuluu myös teitittelypuheesta. (Työkulttuuri 2006.)

Kunnia ja arvostus ovat erittäin tärkeitä espanjalaisille. Ikä antaa statuksen. Tapa osoittaa asianmukaista kunnioitusta tulisi käyttää muodollisia muotoja. Vierailijoiden tulisi puhutella vanhempia ihmisiä ja ammattilaisia heidän tittelillä ja sukunimellä esim. *Señor Garcia*. (Gestland 2005, 264.)

## 5.5 Sanaton viestintä

Espanjalaisesten olemus on konservatiivinen ja he käyttävät paljon elekieltä. Painottaessaan sitä mitä he olivat sanomassa, espanjalaiset tavallisesti elehtivät, ilmehtivät sekä käyttävät äänenkorkeutta ja äänensävyjä. Kuvailevalla tavalla käsien käyttäminen on yleistä. Erittäin huonoina tapoina pidetään julkisella paikalla haukottelua ja venyttelyä. Espanjalaisten osoittaessa tarkkaavaisuutta, paheksuntaa tai halveksuntaa, he vääntelevät, tuhahtelevat ja nyrpistävät nenäänsä. Viheltämällä osoitetaan kovaäänistä suosiota. Fyysistä läheisyyttä pidetään ystävyuden merkinä. Espanjalainen ”fyysinen väli” on pieni sekä espanjalaiset pitävät koskettelusta. Tunteiden osoitusta eri sukupuolta olevien henkilöiden välillä julkisella alueel-

la pidetään huonon maun osoituksena. Osoittaessaan hämmästyttä, paheksuntaa, hyökkävyyttä, pelottomuutta yms. nostetaan kulmakarvoja. Syödessä kädet on pidettävä pöydällä näkyvissä. (Mikluha 1998, 64-65.)

Katsekontakti on tärkeää Espanjassa. Ulkomaalaisten naisten tulee kuitenkin olla varovaisia katsoessaan miehiä silmiin, miehet saattavat tulkita katseen kiinnostuksen osoituksena. Suosituksen merkiksi espanjalaiset naiset räpsäyttävät silmiään. (Mikluha 1998, 63.)

Espanjalaiset yrittävät yleensä lukea muiden ihmisten silmistä. (Gestland 2005, 265.)

## 6 Empiirinen tutkimus

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, jolloin tutkimuksessa pystyttiin perehtymään tutkittavaan ilmiöön laaja-alaisemmin. Kvantitatiivisen tutkimuksen käyttö ei olisi ollut mahdollinen, sillä tutkimuksessa tarkoitus ei ollut tutkia täsmällisiä ja laskennallisia tutkimuskohteita. Laadullisen tutkimuksen avulla saadaan myös paljon enemmän haastateltavien omia mielipiteitä esille, kuin rastiruutuun kyselylomakkeen avulla.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Ajatus, joka tähän sisältyy on, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti sekä koota aineisto luonnollisista ja todellisista tilanteista. Tutkimuksen tarkoituksena on pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152-155.)

### 6.1 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät

Kuten jo aikaisemmin todettiin, tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusta. Tarkemmin ottaen tutkimus toteutettiin avoimen haastattelun avulla, jotta saatiin laaja-alaisemmin tietoa Espanjan ja Suomen liikekulttuurista.

Haastattelu sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin, koska se on hyvin joustava menetelmä. Tutkittavan kanssa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa ja tämä luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse haastattelutilanteessa. Tällöin on myös mahdollisuus saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Vastauksia auttaa ymmärtämään eikielelliset vihjeet, toisin kuin alussa ajateltiin, joskus ne auttavat ymmärtämään merkityksiä toisin. Haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista säädellä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 34.) Eniten nimityksiä on ehkä avoimella haastattelulla. Siitä voidaan puhua niin vapaasta haastattelusta, syvähaastattelusta, informaalista haastattelusta, ei-johdatusta haastattelusta kun srunkturoimattomasta haastattelusta. Haastattelijä selvittää avoimessa haastattelussa haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan kuin ne tulevat esille

keskustelun kuluessa. Keskustelun aikana aihekin voi muuttua. Lähimpänä keskustelua kaikista haastattelun muodoista on avoin haastattelu. Avoin haastattelu voi tavallisesti viedä paljon aikaa ja edellyttää useita haastattelukertoja. Tilanteen ohjailu jää haastattelijan huoleksi, jos haastattelussa ei ole kiinteää runkoa. Avoin haastattelu vaatii enemmän taitoja kuin muut haastattelumuodot. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 198.)

Haastattelujen avulla tutkimuksessa on kerätty mielipiteitä sekä näkemyksiä espanjalaisesta sekä suomalaisesta liikekulttuurista. Tämän kautta on saatu sellaista tietoa, mitä välttämättä ei olisi esimerkiksi kvantitatiivisen tutkimuksen kautta osattu edes kysyä. Kvalitatiivisen tutkimuksen kautta pystytään syventymään aiheeseen paremmin ja saamaan laaja-alaisemmin tietoa Espanjan liikekulttuurista.

## 6.2 Haastattelun toteutus

Tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä espanjalaiseen liikekulttuuriin ja sen eroihin suomalaiseen kulttuuriin verrattuna. Tavoitteena on selvittää, mitä suomalaisen tulisi ottaa huomioon Espanjan liikekulttuurissa ja miten niihin tulisi suhtautua. Haastateltavat on löydetty Internetin avulla googlettamalla. Hakusanaksi laitettiin eri yrityksen nimiä niin Espanjassa kuin Suomessa ja tätä kautta heidän Internetsivuiltaan poimittiin henkilöiden nimiä, kenelle lähetettiin sähköpostia. Lisäksi haastateltavien tuttavuuksien kautta saatiin lisää haastateltavia mukaan tutkimukseen. Haastatteluun pyydettiin mukaan yli 60 ihmistä, josta mukaan haastatteluun suostui 16 henkilöä. Haastattelut toteutettiin avoimin kysymyksin, jolloin haastattelussa oli avointa keskustelua Espanjan ja Suomen liikekulttuurista. Haastattelurunkona toimi kyselylomake, joka oli aikaisemmin lähetetty sähköpostitse haastateltaville. Avoimen haastattelun tarkoituksena oli saada mahdollisimman paljon tietoa Espanjan liikekulttuurista ja sen eroavaisuuksista Suomeen verrattuna. Tämän takia ei oltu tehty rastiruutuun kyselylomaketta, sillä siinä olisi ollut vaara, että jotain olennaista olisi jäänyt kysymättä. Haastattelun avulla saatiin kokonaisvaltaisempi ja tarkempi lopputulos. Osalle haastateltavista kyselylomake on lähetetty sähköpostitse ja he ovat vastanneet kysymyksiin sähköpostin välityksellä. Tämän lisäksi on tarvittaessa suoritettu puhelinhaastattelu. Tutkimuksen kannalta tärkeää oli, että haastateltavilla oli työkokemusta niin Espanjasta kuin Suomesta, tätä kautta he osasivat vertailla liikekulttuurieroja näiden kahden maan välillä. Lisäksi haastateltavilla on ollut työkokemusta eri puolilta Espanjaa, joka on auttanut kuvailemaan Espanjan liikekulttuuria laaja-alaisemmin. Espanjalaisilla oli puolestaan työkokemusta ainoastaan Suomessa pääkaupunkiseudulta, joten tätä kautta vertailua Suomesta ei ole saatu aikaan.

Haastatteluissa mukana oli yhteensä 16 henkilöä, joista 11 oli suomalaisia ja 5 espanjalaisia. Haastattelut on suoritettu Espanjassa ja Suomessa. Osalla suomalaisista haastateltavista oli noin puolen vuoden pituinen työkokemus Espanjasta kun puolestaan suurimmalla osalla oli työkokemusta kahdesta vuodesta kuuteentoista vuoteen. Suurimmalla osalla haastateltavista

oli työkokemusta Madridin alueelta, mutta osalla oli työkokemusta Barcelonasta ja Andaluciasta. Espanjalaisilla oli puolestaan työkokemusta Suomessa 8 kuukaudesta 14 vuoteen. He olivat Espanjassa työskennelleet Madridin alueella, Andaluciassa ja Kanariansaarilla sekä Suomessa he olivat työskennelleet pääkaupunkiseudulla. Koska haastateltavilla oli työkokemusta eri alueilta Espanjaa, tätä kautta tutkimustuloksissa on pystytty vertailemaan laajalaisemmin Espanjan liikekulttuuria. Tämä on ollut tutkimuksen kannalta tärkeää, sillä Espanjan liikekulttuuri voi vaihdella eri osissa maata. Tutkimuksessa on painotettu enemmän Espanjan kuin Suomen liikekulttuuria.

Opinnäytetyön lähteissä ei ole aina kirjattu haastateltavan tietoja täydellisesti, sillä haastateltava ei ole niin halunnut. Jossain tapauksissa nimet ovat kirjattu etu- ja sukunimen ensimmäisellä kirjaimella, eikä yrityksen nimeä ole myöskään aina ilmoitettu.

### 6.3 Tutkimuksen laadun arviointi

Tutkimuksen tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Tämän takia tehdyn tutkimuksen luotettavuutta pyritään arvioimaan kaikissa tutkimuksissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216.)

Realilibiteetti tutkimuksessa tarkoittaa mittaustulosten toistuvuutta ja kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Realilibiteetti voidaan todeta usealla tavalla. Esimerkiksi tulosta voidaan pitää realilibiteettinä, jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai jos sama henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos. Toinen käsite, joka liittyy tutkimuksen arviointiin, on validiteetti eli pätevyys. Validiteetilla tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimerkiksi vastaajat ovat käsittäneet kyselylomakkeen monet kysymykset eri tavalla kuin tutkija oli ajatellut. Tuloksia ei voida pitää tosina ja pätevinä, jos tutkija käsittelee tuloksia edelleen alkupe räisen oman ajatusmallin mukaisesti. Tuloksiin aiheutuu tällöin mittareiden mukaan virheitä. Ennustevaliditeetistä, tutkimusasetelmavaliditeetistä ja rakennevaliditeetistä puhutaan silloin, kun validiteettia arvioidaan eri näkökulmista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216-217.)

Opinnäytetyössä reliabiliteetti toteutuu, sillä monessa kohdassa, niin teoriassa kuin haastattelutuloksissa vastaukset olivat samankaltaisia. Haastattelutulokset ovat koottu kysymyksittäin eri Word-tietoistoihin, jota kautta vastauksia on pystytty tutkimaan paremmin. Kaikilla haastateltavista on ollut samankaltaisia vastauksia, muutamia erimielipiteitä lukuunottamatta. Tutkimuksen laatija uskoo, että haastattelutulokset olisivat samankaltaiset, jos haastattelu suoritettaisiin samoissa olosuhteissa uudelleen tai suuremmalle tutkimusjoukolle.

Tutkimuksessa validiteetti toteutui hyvin, sillä tutkimusongelmaan saatiin selkeät vastaukset. Haastattelurunko oli suunniteltu huolellisesti sekä sen on tarkastanut useat henkilöt ennen varsinaista haastattelua. Englanninkielinen haastattelurunko on ollut lisäksi tarkastettavana Laurean englanninkielen opettajalla. Jos haastattelutilanteessa haastateltavat eivät ymmärtäneet kysymystä niin kuin se oli tarkoitettu, haastattelija selitti mitä kysymyksellä tarkoitetaan. Validiteettiin on kuitenkin voinut vaikuttaa se, että suurimmalla osalla haastateltavista oli työkokemusta Madridista. Muutamalla haastateltavalla on ollut työkokemusta Barcelonasta, Kanarian saarilta ja Andaluciasta, mutta jos haastateltavilla olisi ollut enemmän työkokemusta eri puolilta Espanjaa, niin tätä kautta tutkimustulokset olisivat voineet olla laajalaisemmat. Myös espanjalaisilla on ollut työkokemusta ainoastaan pääkaupunkiseudulta Suomesta, joten vertailua Suomesta ei ole saatu aikaan.

## 7 Tutkimuksen tulokset

Haastattelutuloksissa on painotettu enemmän espanjalaista kuin suomalaista liikekulttuuria. Suomalaisia haastateltavia oli enemmän kuin espanjalaisia, joten tätä kautta espanjalaisesta liikekulttuurista on saatu enemmän tietoa.

Tutkimustuloksissa aihealueet ovat luokiteltu kysymyksien perusteella. Tätä kautta haastattelutulokset ovat saatu kirjattua selkeänä ja helppolukuisena. Lisäksi haastattelutulokset ovat helposti verrattavissa otsikoiden mukaan tutkimuksen alussa kuvailtuun kirjallisuuteen.

### 7.1 Espanjan liikekulttuuri

Kaikki haastateltavat löysivät liikekulttuurieroja suomalaisten ja espanjalaisten väliltä. Suomen ja Espanjan välillä oli paljon yhteyksiä liikekulttuurien eri osa-alueissa, mutta eroavaisuuksiakin löytyi. Maana Espanja eroaa aluettain todella paljon, kun puolestaan Suomi on maana paljon homogeenisempi kuin Espanja. Esimerkiksi Etelä-Espanjassa työnteko on paljon rennompaa verrattuna Pohjois-Espanjaan, jossa liike-elämä on hyvinkin samanlaista kuin muualla Euroopassa.

Suomalaisten keskuudessa positiivisina asioina Espanjan liikekulttuurissa todettiin olevan espanjalaisten ihmiskeskeisyys, yhteisöllisyys ja sosiaalisuus. Espanjalaiset välittävät toisistaan työkavereina ja he ovat kiinnostuneita heistä ihmisinä. Kun tutustuu ja ystävystyy muiden henkilöiden kanssa, toisistaan pidetään huolta ja ollaan lojaaleja. Espanjalaisia kuvattiin myös sanoilla: avoin, auttavainen, ystävällinen, ymmärtäväinen, iloinen ja joustava. Positiivisena asiana koettiin myös espanjalaisten rentous sekä heidän kanssa on helppo tulla toimeen. Asioita ei välttämättä oteta niin vakavasti, eikä tarvitse mennä pilkun mukaan. Tosin tässä on myös huonot puolensa, kun asiat ovat hieman epäorganisoituja. Esimerkiksi aikatauluista ei pidetä kiinni, jolloin asiat eivät aina suju niin kuin pitäisi. Yksi espanjalainen haastateltava

sanoi, että espanjalaiset ovat erittäin hyviä mielikuvitukseltaan ja luovuudeltaan, mutta he eivät ole niin hyviä organisoimisessa. Tosin tässäkin espanjalaiset ovat paranemaan päin tänä päivänä. Eräs haastateltava kuvasi, että espanjalaisten käytöstavat ovat sivistyneemmät kuin suomalaisten. Lisäksi hän kuvasi espanjalaisia huomaavaisemmiksi ja itsevarmoiksi, mutta ylpeiksi. Espanjalaisia pidettiin myös sisäänlämpöinä ihmisinä. Kunnioitus ja luottamus tulee ensin ansaita päästäkseen sisäpiireihin. Moni haastateltava sanoi, että työpaikat Espanjassa saadaan suhteiden kautta. Tällöin ei välttämättä työtehtävään tule valittua pätevintä työnhakijaa, sillä töihin on otettu suhteiden kautta esimerkiksi veljenpoika. Osa puolestaan oli sitä mieltä, että työpaikat saavat ammattitaitoisimmat henkilöt. Tosin työntekijät ovat saaneet suhteiden kautta töitä Suomessakin.

Espanjassa ihmiset ovat liiketoiminnassaan ihmiskeskeisiä, kun puolestaan suomalaiset ovat asiakeskeisiä. Espanjalaisia kiinnostavat ihmissuhteet paljon enemmän kuin suomalaisia. Kun Suomessa keskitytään jonkin tuotteen ominaisuuksiin ja teknisiin tietoihin, niin Espanjassa keskitytään ihmiseen ja miten tuote soveltuu juuri kyseiselle ihmiselle. Muutamat suomalaiset haastateltavat olivat sitä mieltä, että espanjalaisilla on teoreettinen osaaminen korkeampi kuin suomalaisilla. Opiskelut ovat teoreettipohjaisempia kuin Suomessa, kun puolestaan Suomessa suurta osaa koulutuksissa näyttelee käytännönoppiminen. Suomalaisilla on opiskeluiden ohella työharjoitteluilta ja monet opiskelijat ovat myös kesätöissä. Opiskeluihin kuuluvat harjoittelut valmistavat suomalaisia nuoria työelämää varten. Suomalaiset haastateltavat sanoivat, että espanjalaiset eivät käy kesätöissä, niin paljon kuin suomalaiset. Puolestaan muutamat espanjalaiset totesivat, että espanjalaiset nuoret käyvät yhtäpaljon kesätöissä kuin suomalaisetkin. Voi kuitenkin olla, että suomalaiset aloittavat kesätyöt paljon nuorempina (16 v.) kuin espanjalaiset. Espanjalainen opiskelija sanoi, että opiskelijat voivat Espanjassa opiskelujen ohella olla iltatöissä esim. marketeissa.

Espanjassa laatua ei pidetä pääasiana, vaan se että, jotain saadaan aikaiseksi. Laatua saa suhteellisen kalliilla, tänä päivänä laatu on myös parantunut. Suomessa puolestaan vallitsee ammattiyhteisö esimerkiksi, jos asiakas maksaa remontista, niin työmies tekee työn laadukkaasti. Tyypillinen espanjalainen ostaa halvimman mahdollisimman tuotteen/palvelun, mutta samalla hän ei huomioi, että halvin ei ole laadukkain. Tämä on kuitenkin muuttumassa elintason myötä. Rakentamisessa ja remontoinnissa on sääntöjä Espanjassa, mutta kukaan ei valvo niitä. Tämä takia kaikista säännöistä luistetaan. Ihmisiä vain ei kiinnosta.

Yksi haastateltava näki huonona asiana Espanjan liikekulttuurissa sen, että vastapuoli usein epäilee, että toisella henkilöllä on kuitenkin jotain ”takataskussa”, ennen kuin luja luottamus on rakentunut liiketoiminnan pohjaksi. Ensikontaktin ottaminen potentiaaliseen asiakkaaseen on vaikeaa ilman paikallista suositusta tai välikättä. Etenkin jos ei puhu espanjaa, on lähes mahdotonta päästä kyseisen asiakkaan puheille. Toinen haastateltavista puolestaan sanoi,



että espanjalaiset eivät edes avaa tuntemattomien henkilöiden sähköposteja, saatiikka vastaa niihin. Tämä johtuu siitä, että vastaanottaja ei tunne lähettäjä, eikä häneen välttämättä voi luottaa. Henkilö ei tiedä, onko lähettäjä tosissaan vai ei. Tosin näissä on myös eroavaisuuksia henkilöiden ja yritysten välillä. Suomalaisetkaan ole aina sähköposteihin vastanneet tai lähettäneet niitä eteenpäin, jos esim. kyseinen asia ei hänelle ole kuulunut. Tosin nämä voi aikapitkästi johtua myös kiireistä työpaikalla. Espanjassa toiseen henkilöön kannattaa ottaa mieluummin yhteyttä puhelimella kuin sähköpostilla. Suomessa puolestaan kuka tahansa voi soittaa tai lähettää sähköpostia kenelle tahansa saadakseen aikaiseksi kontakti yritykseen. Ensimmäisen kontaktin ottaminen suomalaiseen yritykseen on yleensä erittäin helppoa. Suomessa suositaan sähköpostin lähettämistä enemmän kuin soittamista. Eräs espanjalainen sanoi, että espanjalaisten naamailmeistä näkee, mitä toinen henkilö ajattelee ja miettii asioista. Suomalaiset pystyvät kontrolloimaan naamailmeitään, eivätkä tätä kautta näytä tunteitaan. Hänen mielestään Suomessa ei myöskään voi menettää hermoja, vaan suomalaisten kanssa tulee hillitä suuttuneisuuttaan. Espanjalaiset puolestaan näyttävät tunteensa helposti.

Suomalaisia pidettiin erittäin ammattimaisina ja heidän kanssa työskentelyä pidettiin helppona. Suomalaiset ovat itsenäisempiä, eivätkä he piiloudu hierarkkian taakse niin kuin espanjalaiset. Espanjalaiset kuvasivat suomalaisia rehellisiksi, luotettaviksi, keskittyneiksi ja hiljaisiksi. Suomalaiset tekevät työt erittäin hyvin ja tarkasti. Yksi espanjalainen piti suomalaisissa huonona puolena sen, että suomalaiset ovat liiankin individualisteja ja he tekevät ainoastaan omat vastuutyöt. Suomalaiset eivät ole tiimityöskentelijöitä. Puolestaan monet suomalaiset ja muutamat espanjalaiset pitivät suomalaisia enemmän tiimityöskentelijöinä kuin espanjalaisia.

Yksi espanjalainen sanoi, että Suomesta oli erittäin vaikeaa löytää töitä, kun ei puhunut suomea erittäin hyvin. Eräs espanjalaisen mielestä, Suomessa työpaikka voi vaikuttaa hieman kylmältä työympäristöltä, sillä työkavereiden suhde toisiinsa ei ollut niin sujuva ja lämmin kuin espanjalaisten keskuudessa. Hyvänä asiana hän puolestaan sanoi, että suomalaisilla työntekijöillä on hyvä tasapaino työn ja yksityisen elämän välillä. He ovat sitoutuneet töihin tiettyksi tuntimääräksi ja he ovat erittäin keskittyneitä siihen mitä he tekevät. Suomalaiset noudattavat myös ohjeita, jotka helpottavat heitä pienentämään hassuja kiistakysymyksiä. Espanjalaiset kuvasivat suomalaisia suorapuheisiksi ja he antavat heti mielipiteensä asioihin, kun he kuulevat jotain. Espanjalaiset voivat puolestaan kierrellä asiaa, eivätkä he sanoa asioita niin suoraan kuin suomalaiset. Hämmästyttävää yhden espanjalaisen mielestä oli se, että suomalaiset yritykset ja työnantajat kunnioittavat työoikeuslakia ja muita sopimuksia. Työnantajat kunnioittavat työntekijöitä ja heidän oikeuksiaan. Haastatteluiden aikana kävi monen haastateltavan kohdalla ilmi, että Espanjassa ei erilaisia sopimuksia ja lakeja noudateta. Hämmästyttävää myös oli, että Suomessa kukaan ei voi työskennellä ilman työsopimusta muutamia työnantajia lukuunottamatta. Espanjassa valitettavasti monet työnantajat palkkaa-

vat työntekijöitä, tekemättä heidän kanssaan työsopimusta. Yhden espanjalaisen mielestä hämmästyttävää oli, että suomalaiset sammuttavat tietokoneen kello viisi ja lähtevät kotiin. Espanjassa työpäivät ovat huomattavasti pidemmät ja vaikka työpäivä loppuisikin kello viisi, niin työntekijä ei välttämättä tällöin vielä lähde kotiin. Suomalaisia kuvattiin myös erittäin keskittyneiksi. Kun kokouksessa käydään läpi jotain numeraalisia asioita, niin suomalaiset keskittyvät tarkasti numeroihin ja aihe pysyy visusti samana. Espanjalaisen näkökulmasta oli myös hieman hämmästyttävää se, että suomalaisten lupaukset pitävät. Espanjassa lupauksia ei välttämättä voi ottaa todesta.

Eroja suomalaisten ja espanjalaisten välillä voi olla se, että espanjalaisilla on joskus sellainen asenne, että ei ole minun työni, en tee. Esimerkiksi yksi espanjalainen sanoi, että työpaikalla hän tiskaa pelkästään omat tiskinsä ja keittää ainoastaan yhden henkilön verran kahvia. Suomalaiset puolestaan keittää kahvia useammalle henkilölle kerralla. Muiden työkavereiden astioiden tiskaaminen on yksilökohtainen asia, joku tiskaa, joku ei. Niin espanjalaisten ja suomalaisten keskuudessa on ollut nähtävillä, että henkilöt keksivät tekosyitä, jotta hänen ei tarvitsisi tehdä annettuja tehtäviä.

Suomalaisten ja espanjalaisten välillä on voinut myös tulla yhteentörmäyksiä, kun espanjalaisella ja suomalaisella liikeyhteistyössä ovat olleet eri strategiat liikesuhteessa. Espanjalainen on voinut haluta tehdä kauppaa lyhyellä aikavälillä, kun puolestaan suomalainen on hakenut pitkän aikavälin kauppvoja. Usein on myös ollut vaikeaa päästä yhteisymmärrykseen sopimuksen suhteen. Molemmat liikeyhteistyöt ovat voineet turhautua, kun ei ole keskitytty heitä kiinnostavaan asiaan. Välttääkseen yhteentörmäyksiä olisi tärkeää ymmärtää vieraita kulttuureja ja kulttuurieroja. Konsultointipalveluita olisi hyvä käyttää hyväksi mahdollisten ongelmatilanteiden välttämiseksi. Konsultti puhuu ja ymmärtää molempia kieliä ja tuntee molemmat kulttuurit perustiedosta lähtien. Konsulttien avulla voidaan saada liikeyhteistyöt ymmärtämään paremmin toisiaan. Suomalaiset haastateltavat sanoivat, että heillä on joskus tullut yhteen törmäyksiä espanjalaisten kanssa mm. kielitaidon takia. Suomalainen ei välttämättä puhunut espanjaa eikä espanjalainen puhunut englantia. Eräs haastateltava sanoi, että monesti espanjalaiset halusivat jopa erittäin yksinkertaiset asiatkin paperille kirjoitettuna esimerkiksi yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat, tuotteen ominaisuudet ja yrityskuvaukset. Suomalaiset eivät välttämättä ymmärtäneet, että miksi esimerkiksi yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat piti kirjoittaa paperille. Törmäyskurssille ovat voineet myös viedä suomalaisten millintarkka tarkkuus työssä, kun puolestaan espanjalaiset tekivät työt fiilispohjalta. Espanjalainen myös usein sekoitti työhön luovuutta ja joustavuutta, mitä suomalainen ei ymmärtänyt. Yhteentörmäyksiä on voinut myös aiheuttaa suomalaisten tuotokeskeisyys liiketapaamisessa, kun espanjalaiset keskittyvät enemmän ihmisiin. Ihmissuhteet ovat tärkeitä ja espanjalainen voi jopa kesken tapaamisen vastata puhelimeen, mitä suomalainen voi puolestaan pitää epäkohteliaana käytöksenä. Yksi suomalainen haastateltava sanoi, että törmäyskurssit

ovat usein johtuneet luottamuksen puutteesta tai sen menettämisestä liikekumppanien välillä. Hän myös sanoi, että joskus kirjallisilla sopimuksilla on vähemmän merkitystä Espanjassa. Suomalaisen ja espanjalaisten välille on voinut myös tulla yhteentörmäyksiä, kun suomalaiset asiakkaat eivät ole ymmärtäneet, että Espanjassa hoidetaan asiat eri tavalla kuin Suomessa. Muutama suomalainen myös sanoi, että alussa he loukkaantuivat, kun heille luvattiin jotain, eikä sitä sitten loppujen lopuksi tapahtunutkaan. Suomalaiset kun ovat totuttuneet asiaan, että se mitä sanotaan, niin pitää. Kuitenkin he sanoivat, että Espanjassa ollessa asioihin tottui ja alkoi itsekin sen mukaan oppia ja joustamaan asioissa.

Eräs haastateltava kehui Espanjaa maana ja hän sanoi, että suomalaisten kannattaa investoida n. 40 miljoonan ihmisen maahan. Useat suomalaiset tuijottavat vain Saksaan ja Ranskaan, mutta he eivät välttämättä huomaa, että Espanja on erittäin hyvä kulkuväylä Latinalaiseen-Amerikkaan. Maana Espanja on erittäin hyvä sijoituskohde. Yksi haastateltava muistutti, että Eurooppa on yhdentynyt ja EU:n vaikutus on ollut varmasti myös suuri Espanjan kulttuurille. Tämä on luonut niin samat direktiivit kuin samat säännöt kaikille EU-maille. Kuitenkin toinen haastateltavista muistutti, että kuitenkin Espanjassa byrokratiaa on vielä nähtävillä. Tämä on myös nähtävillä esim. työsopimuksissa, liike-elämän laissa, patenteissa ja liikkeen perustamiseen liittyvissä asiakirjoissa, jossa käytetty kieli on täynnä koukeroita ja kieli on valtavan kankeaa. Niin suomalaiset kuin espanjalaiset myönsivät, että Espanjassa on nähtävillä byrokratiaa. Mutta toisaalta, siihen voi myös törmätä Suomessakin. Espanja sijaitsee Euroopassa, joten liiketoiminta on hyvinkin samanlaista kuin Suomessa. Espanjalaista kulttuuria ei kannata pelätä, vaan siihen kannattaisi perehtyä esim. kirjallisuuden avulla. Alussa voi kielimuuri olla esteenä, mutta yleensä espanjalaiseen yhteisöön pääsee hyvin kiinni. Espanjaan on helppo tulla ja apua on aina saatavilla. Kuitenkin myöhemmässä vaiheessa henkilöiltä vaaditaan enemmän ja toiminta voi olla aggressiivisempää.

Liiketoiminnassa tulee muistaa, että Espanjassa yrityksillä voi olla erittäin pitkät maksuajat. Suomessa on totuttu 30 päivän maksuaikaan, kun tavara on ostettu. Espanjassa yritykset ovat vaatineet, että maksuaika on 90-120 päivää. Suurimmat yritykset esim. Telefonica voi pyytää jopa 180 päivää maksuaikaa. Tämän takia asiakkaalla voi ollakin tavara jo hallussa, vaikka hän ei olisi sitä vielä maksanut pitkien maksuaikojen takia. Tämän takia olisi hyvä selvittää maksuajat etukäteen, ettei tule mitään väärikäsityksiä matkanvarrella.

## 7.2 Liiketapaaminen

Liiketapaamiset suomalaisten ja espanjalaisten välillä nähtiin suhteellisen samanlaisina, tosin eroavaisuuksiakin löytyi. Erään espanjalaisen haastateltavan mielestä suomalaiset liiketapaamiset ovat enemmän jäsenellympiä, järjestelmällisempiä ja ammattimaisempia. Espanjalaisien liiketapaamiset ovat enemmän rennompia. Espanjalaiset voivat myöhästyä liiketapaamisesta, mutta myöhästymisellään he eivät tarkoita mitään pahaa. Usein myös espanjalaiset

ovat kaavoittaneetkin tapaamisen pidemmäksi, koska he tietävät, että joku saattaa tulla tapaamiseen vähän myöhässä. Ostavalla liikekumppanilla ei ole varaa tulla tapaamiseen myöhässä. Espanjalaiset ovat kuitenkin erittäin joustavia, jos joku myöhästyy esim. liikenteen takia. Suomalaiset puolestaan tulevat liiketapaamiseen ajoissa.

Espanjassa kansainvälisissä yrityksissä liiketapaamisen alussa puhutaan vähemmän small-talkia kuin perusespanjalaisissa yrityksissä. Muuten liiketapaamisen alussa mennään heti asiaan, jos kaikki ovat paikalla. Liikelounaan yhteydessä jutellaan muista asioista kuin liikeasioista, vasta pääruoan jälkeen jutellaan liikeasioista. Espanjalaisissa yrityksissä liiketapaamisen alussa jutellaan paljon esim. urheilusta, jalkapallosta, säästä, kulttuurista. Jos liikekumppanit tuntevat toisensa jo aikaisemmin, tulee heidän myös vaihtaa keskenään perheen ja ystävien kuulumiset. Liikekumppanille tulee tehdä selväksi, että hänen elämästä ollaan kiinnostuneita. Alussa tapahtuvalla keskustelulla pyritään tutustumaan liikekumppaniin ja samalla selvitetään millaisia mielipiteitä henkilöllä on asioista. Ajatellaan myös, että jos ihminen on samanlainen kuin itse, niin hänen täytyy olla hyvä ihminen.

Suomessa liiketapaamiset voidaan sopia jopa kuukausi aikaisemmin ennen tapaamista, kun puolestaan espanjalaiset sopivat tapaamisen 1-2 viikkoa aikaisemmin. Muutamat haastateltavat ovat menneet tapaamiseen jopa samana päivänä, kun tapaaminen on sovittu. Yksi haastateltavista oli sopinut tapaamisen vain 30 minuuttia aikaisemmin, kuin tapaaminen on ollut. Muutamien haastateltavien mielestä espanjalaisilla ei välttämättä ole mitään syytä liiketapaamisen pitämiseen. Espanjalaiset kokevat, että liiketapaaminen on tärkeää pitää, vaikka suurempaa tarvetta sille ei olisi. Todennäköisemmin espanjalaiset vain haluavat pitää liiketapaamisten avulla sosiaalisia suhteita yllä. Liiketapaamiset sovitaan suuremmissa yrityksissä sihteerien kautta, pienemmissä yrityksissä yhteydenotto voi tapahtua suoraan liikekumppaniin. Liiketapaamiset voivat tapahtua Espanjassa eri paikoissa kuten esimerkiksi asiakkaan luona, lounaan yhteydessä, yrityksen kokoushuoneessa tai liikekumppanin omissa huoneissa. Kokoukset voivat olla kestoltaan tunnista kahteen tuntiin aiheesta riippuen. Joskus asioita ei saada käsiteltyä tietyssä ajassa, joten tapaaminen voi venyä hyvinkin pitkäksi.

Espanjassa henkilökemiat ovat pitkälti mukana liiketoiminnassa. Jos sovitaan jotain suullisesti, niin tämä myös pätee. Monen haastateltavan mielestä espanjalaisessa liiketoiminnassa on positiivista se, että sidosryhmistä, asiakkaista ja jakelijoista pidetään hyvää huolta. Liikekumppani voi viedä heidät ulos syömään pitääkseen liiketuttavuutta yllä. Suomessa puolestaan yhteisiä lounaita ei pidetä. Liikeneuvoittelussa espanjalaiset ottavat asiakkaat vastaan ihmisinä, heihin tutustutaan ja heidän kanssaan keskustellaan muista asioista kuin työstä. Espanjalaiset eivät heti luota toisiinsa niin paljon kuin suomalaiset. Siksi liiketapaamisten avulla espanjalaiset testaavat, mitä toinen henkilö ajattelee, voidaanko häneen luottaa ja tulisiko liikesuhde toimimaan. Siksi suomalaisen liikekumppanin tulisikin tietää etukäteen,

että ensimmäisillä liiketapaamisilla tutustutaan henkilöön, eikä keskitytä niinkään kaupanteeseen. Suomessa liiketapaamisessa jutellaan enemmän liikeasioista, kun Espanjassa liikeasioista jutteleminen lisäksi, tapaaminen on enemmänkin sosiaalinen tapahtuma ja siellä rakennetaan luottamusta liikekumppanien välillä. Luottamusta pyritään kasvattamaan, sillä ”ystävälle” kerrotaan enemmän. Luottamus pysyy liikekumppanien välillä, kun liiketoiminta on jatkuvaa ja pitkäkestoista. Suomessa liikekumppanit luottavat toisiinsa jo yleensä ensi tapaamisilla. Ajatellaan, että miksi muuten hän olisi tullut tapaamiseen, jos hän ei olisi ollut tosissaan.

Espanjassa yritykset panttaavat tietoa enemmän kuin Suomessa. Esimerkiksi espanjalaisten yritysten Internetsivuilla ei ole luettavissa niin paljon tietoa esim. liikevaihtoa, liikevoittoa. Puolestaan Suomessa monella yrityksillä saattaa olla nämä tiedot luettavissa yrityksen nettisivuilla. Tämän takia esim. ystävyysuhteet voivat olla tärkeitä Espanjassa, jotta liikekumppanilta saadaan enemmän tietoa yrityksestä. Espanjassa luottamusta testataan myös erilaisilla vastapalveluksilla. Liikekumppani mahdollisesti luottaa toiseen liikekumppaniin, koska hän esimerkiksi suostuu käyttämään suhteitaan hyväksi auttamalla tuttavaansa.

Osa haastateltavista sanoi, että liiketapaamisia ei valmistella etukäteen, eikä agenda ole. Osa puolestaan oli sitä mieltä, että tapaamiset ovat suhteellisen samanlaisia niin Suomessa kuin Espanjassa ja molemmissa maissa käytetään agendaa. Erään espanjalaisen haastateltavan mielestä suomalaiset seuraavat agendaa erittäin tarkasti, kun espanjalaiset pitävät agendaa lähinnä runkona. Hänen mielestä 60 prosenttia espanjalaisista seuraa agendaa, kun puolestaan suomalaiset seuraavat agendaa 90-99 prosenttisesti. Esimerkiksi espanjalaisen tulisi puhua vuoden 2009 budjetista, niin hän voikin puheessaan siirtyä kertomaan aivan jostain muusta. Tästä syystä voi johtua, että liiketapaamisessa ei loppujen lopuksi puhuta niistä aiheista, mistä alun perin oli tarkoitus puhua. Espanjan liiketapaamisissa ei välttämättä ole myöskään puheenjohtajaa, joten kaikki liiketapaamiseen osallistuneet ovat vastuussa puheenaiheista ja agendasta. Tämän takia puheenaiheet voivat muuttua aiheesta toiseen, sillä kukaan ei seuraa liiketapaamisen kulkua. Tämän takia olisikin hyvä, että tapaamisissa olisi yksi puheenjohtaja, joka seuraa että kaikki agendalle kirjoitetut aiheet käsitellään. Suomalaiset puolestaan pysyvät suhteellisen tarkasti aiheessa.

Suomessa on yleistä, että kauan puhunut henkilöä pyydetään lopettamaan puhe kun aika on vähissä. Espanjassa puolestaan luullaan, ettei henkilöstä pidetä, jos hänet pyydetään keskeyttämään puhe ajan puutteen vuoksi. Muutamat suomalaiset haastateltavat kokivat vähän ärsyttäväksi sen, että espanjalaiset voivat kesken heidän puheen alkaa puhumaan heidän puheensa päälle. Espanjalaiset kuvasivat puolestaan suomalaiset hiljaisiksi ja ujoiksi, jotka voivat olla liikeneuvotteluissa hetken hiljaa sanomatta mitään. Jotkut espanjalaiset voivat puolestaan ajatella hiljaisuutta ärsyttävänä asiana ja jotkut näkivät asian normaalina suomalaisten käyttäytymisenä, sillä he olivat tottuneet jo tähän Suomessa oloaikana.

Espanjassa osana liikekulttuuriin kuuluvat ruokailu ja sitä kautta liikelounaat liikekumppanin kanssa. Lounaita pidetään joko lounasaikaan päivällä tai myöhään illalla. Liikepäivällisiä pidetään vähemmän kuin lounaita. Espanjassa ruokailun yhteydessä juodaan myös viiniä, humalanhakuista juomista tulisi kuitenkin välttää. Ruokailun yhteydessä ei puhuta yleensä liikeasioista, vaan liikeasioista aletaan puhua vasta jälkiruoan yhteydessä. Espanjassa on enemmän liikelounaita kuin Suomessa.

Moni haastateltavista mainitsi positiiviseksi Espanjan liikekulttuurissa yhteisöllisyyden ja välittömyyden liikekumppanin sekä asiakkaiden kanssa.

### 7.3 Kokoukset

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että Suomessa erilaisia kokouksia pidetään enemmän kuin Espanjassa. Espanjassa suuremmissa yrityksissä on paljon kokouksia ja niitä pidetään, ennen kuin asioista päätetään mitään. Kansainvälisissä yrityksissä johtajilla on paljon kokouksia päivittäin. Kokoukset sovitaan jopa vuodeksi eteenpäin ja siellä käsitellään niitä asioita, jotka ovat tärkeitä liiketoiminnalle. Ilman kokouksia asiat eivät suoriudu hyvin asiakkaiden kanssa. Suurimmissa yrityksissä kokouksia pidetään lähinnä ylimmän johdon kesken, eikä koko työyhteisön kesken. Espanjalaisissa yrityksissä kokouksissa yleensä jaetaan ohjeita, miten tulee toimia. Ohjeita viestitetään ylhäältä alaspäin. Kokouksissa tehtävät jaetaan titteliin mukaan ja vastaukset esitettyihin kysymyksiin tulee etsiä seuraavaan kokoukseen mennessä. Sisäisissä kokouksissa pomot tekevät päätökset. Ei ole suositeltavaa mennä ehdottamaan pomolle, että tehtäisiin asiat toisella tavalla. Pomot eivät yleensä ota asioita kuuleviin korviinsa ja alaiset alkavat yleensä juoruilemaan keskenään, sillä ajatellaan että toinen henkilö pyrkii pomon suosioon. Eräs haastateltava kuvasi, että kokouksissa voidaan käydä läpi töitä, mitä on tehty viime viikolla ja mitä tullaan tekemään seuraavalla viikolla. Hän sanoi, espanjalaisia kokouksia rennoksi tapahtumaksi, jossa jokainen kertoo murheensa. Tarjolla voi olla kahvia ja keksiä.

Espanjalaiset jakelevat paljon papereita ja muita dokumentteja keskenään. Pienemmissä yrityksissä ei välttämättä ole tietotekniikkaa, joten tällöin informaatio jaetaan dokumentteina. Dokumenteissa ei kuitenkaan saisi olla liikaa tekstiä. Esitys kannattaa esittää PowerPointillä silloin, kun yrityksessä on siihen soveltuvat koneet. Kokoukset kuvattiin niin Espanjassa kuin Suomessa yhtä ammattimaiseksi. Espanjalaiset puhuvat paljon kokouksissa, mutta toista henkilöä ei välttämättä kuunnella niin tarkasti. Suomessa puolestaan toisen henkilön mielipidettä kuunnellaan hyvinkin tarkasti.

#### 7.4 Täsmällisyys ja ns. mañana-kulttuuri Espanjassa

Espanjan liikekulttuurissa tulee ottaa huomioon, että eri alueilla Espanjaa voi olla erilaiset työtavat. Haastatteluissa selvisi, että Madridin ja Barcelonan alueella sekä muissa suurissa kaupungeissa voi olla hyvinkin erilainen työkulttuuri esimerkiksi Andaluciaan verrattuna. Esimerkiksi Madridissa jos asiakas vaatii vastauksia nopeasti, niin tulisi reagoida heti. Yrityksellä ei ole varaa viivyttää vastauksen antamista, koska tällöin yritys voi menettää asiakkaan kilpailijalleen. Useat haastateltavista olivat sitä mieltä, että espanjalaiset ovat täsmällisiä eikä mañana-kulttuuria ole. Yleensä ns. mañana-kulttuuri on harhaluulo Espanjasta, eikä tätä enää nykyisin tapahdu. Yksi haastateltavista mainitsi, että usein espanjalaisten joustavuus asioissa sekoitetaan mañana-kulttuuriin. Puolestaan osa haastateltavista myönsi, että ns. mañana-kulttuuria on vielä nähtävillä enemmän Etelä-Espanjassa ja Andaluciassa. Vaikka itse mañana-sanaa ei yleisesti käytetä, kuitenkin espanjalaisilla on tapana puhua jonkun asian tekemisestä lähiaikoina, jota kuitenkin käytännössä ei tule tapahtumaan. Palvelualalla tämä on näkyvämpää, eivätkä asiat välttämättä tapahdu huomenna vaan myöhemmin. Esimerkiksi, jos ostaa jonkun tuotteen: sen voi saada vasta viikon päästä, eikä huomenna kuten myyjä on sanonut. Työpaikalla, jos jotkut asiat eivät tule tehtyä, asian tekemistä pitää pyytää useammin. Mañana-kulttuurin pois vetäminen on haaste, että työntekijät pääsevät sovittuihin päämääriin. Eräs haastateltavista sanoi, että Espanjassa asuessa asiaan tottuu. Toimistoissa asioiminen voi kestää ja saa varautua, että päivässä tai edes parissa päivässä saa asioita hoidettua. Yksi haastateltavista odotti puolestaan rahanlähetystä Suomesta viikon, jonka piti tulla päivässä. Hän oli joka päivä käynyt kysymässä rahoja, kunnes eräs nainen haki rahat sivuhuoneesta. Eräs nainen oli puolestaan odottanut paikallista kela-korttia lapselleen yli vuoden. Asioita ei kuintenkaan tulisi yleistää, mutta tälläisiin asioihin tulisi varautua Espanjassa. Aina kaikki eivät toimi niin kuin kello, sanoi yksi haastateltavista. Katalonian sekä Madridin ja Barcelonan aluetta kuvattiin täsmälliseksi ja dynaamiseksi alueeksi. Barcelonaan kuvattiin jopa tiukemmaksi ja jäykemmäksi kuin Madridia. Sovituista tapaamisista pidettiin kiinni ja niihin saavuttiin ajoissa.

Työyhteisöissä pyydettyjä tehtäviä ei välttämättä tehdä heti, vaan odotetaan, että vastauksia tullaan pyytämään. Ajatellaan, että jos työtehtävät tehdään heti, niin työntekijällä on liian vähän töitä. Eräs haastateltavista puolestaan sanoi, että espanjalaiset näyttävät tehokkailta, mutta loppujen lopuksi he eivät saa mitään aikaiseksi, koska he eivät ole organisoineet työtehtäviä. He eivät välttämättä suunnittele töitä hyvin, jonka takia jotain hommia saattaa jäädä tekemättä. Toinen haastateltava kertoi, että espanjalaisilla voi joskus työtä kohtaan olla asenne: miksi tehdä tänään työt, ne kerkeää tehdä huomennakin.

Riippuen työpaikasta Espanjassa on hyväksyttävää tulla töihin n. 10-15 minuuttia myöhässä, kuitenkin suotavaa olisi tulla töihin ajoissa. Hyväksyttäviä myöhästymisiä voi olla ruuhka, huonot julkiset kulkuvälineet ja liikenneonnettomuus. Espanjassa on kuitenkin myös yrityksiä,

jossa myöhästymistä pidetään huonona käytöksenä. Palavereissa ei odoteta myöhästynyttä, vaan henkilön tulisi itse ilmoittaa myöhäisestä saapumisesta puhelimitse etukäteen. Espanjalaiset voivat jäädä myös ylitöihin, jos on joku raportti mikä pitäisi saada valmiiksi. Yksi haastateltavista sanoi, että liiketapaamisessa myöhästymisen osoittaa kunnioituksen puutetta toista ihmistä kohtaan. Tämän takia sovituista aikatauluista tulisi pitää kiinni. Puolestaan yksi espanjalainen haastateltava totesi, että tapaamiseen voi tulla vasta sitten, kun tapaaminen on jo alkanut. Tällöin kaikki huomaavat, että hän on saapunut ja näin hänestä saadaan kuva tärkeänä ihmisenä, koska hän on tullut myöhemmin kuin muut. Puolestaan jos tapaaminen alkaa kello 9.00 ja henkilö saapuu jo kello 8.45, niin tästä voivat toiset ihmiset päätellä, että hän ei ole tärkeä henkilö. Sihteerin on suotavaa tulla ajoissa tapaamiseen järjestelemään asioita etukäteen, jos hän välittää työstään. Henkilön tulee olla ajoissa paikalla, mitä alempana hierarkkisella tasolla hän on.

Eräs espanjalainen haastateltava sanoi, että jos on kaksi peräkkäin olevaa tapaamista ja ensimmäinen tapaaminen venyy pitkäksi, tällöin toisesta tapaamisesta voidaan olla myöhässä jopa kaksi tuntia, jos kyseisen tapaamisen henkilö ei kuulu samaan tai korkeampaan ammattitasoon kun myöhässä oleva itse. Myöhästymisestä ei pitäisi tulla ongelmia, jos soittaa ja ilmoittaa myöhästymisestä etukäteen. Kun puolestaan, jos ensimmäinen tapaaminen on samassa ammattiryhmässä olevan tai johtajan kanssa, niin heille ei voida sanoa: anteeksi, minun täytyy nyt mennä toiseen tapaamiseen. Tapaamisten tärkeys tulee ottaa huomioon näissä kahdessa tapaamisessa. Myöhästyessä toisesta tapaamisesta, tapaaminen voi alkaa varoituksella. Muuten myöhästymisen ei tulisi juuri lainkaan vaikuttaa tapaamiseen mitenkään, ainoastaan tapaaminen voi jäädä erittäin lyhyksi. Edellä mainittu kahden tunnin myöhästymisen voi tapahtua seitsemännellä tai kahdeksannella tapaamiskerralla. Ensimmäisellä kerralla tapahtuessa tai erittäin tärkeän tapaamisen yhteydessä tällainen myöhästymisen voi tappaa liikesuhteen. Tällaisia myöhästymisiä ei tapahdu niin usein kuin ennen, mutta kuitenkin näitä vielä tapahtuu espanjalaisissa yrityksissä. Tulee myös muistaa, että kansainvälisissä yrityksissä tällaisia menettelyitä ei ole. Tämän takia olisikin syytä varata aikaa tapaamisille, eikä sopia monia useita tapaamisia peräkkäin. Espanjassa voi kuitenkin olla, että jää saamatta esim. lääkäripalveluita, jos ilmestyy paikalle myöhään. Tämän takia olisi syytä olla mieluummin ajoissa, kuin myöhään. Liiketapaamisesta myöhästymisellä voi menettää myös toisen henkilön luottamuksen.

Espanjassa on yleistä myös siirtää tai myöhästyttää asioita myöhemmäksi, jos asiat ovat epämiellyttäviä tehdä. Myös työtehtävät voivat siirtyä tehtäväksi myöhemmin, jos työaika ei riitä työntekoon. Espanjalaiset eivät myöskään kirjoita yksityisiä asioita ylös kalenteriin, sillä mahdollinen tapaaminen kahden viikon päästä ei välttämättä tapahdu. Yleisesti espanjalaisilla on tapa puhua ja lupaila asioita, vaikka niitä ei tulisi koskaan edes tapahtumaan. He myös voivat sanoa asioita, mitkä eivät loppujen lopuksi tarkoita mitään. Espanjalaiset eivät tarkoita tällä



mitään pahaa, vaan toivovat niiden tapahtuvan joskus tulevaisuudessa. Puolestaan espanjalaiset voivat tehdä asioita spontaanisti, ilman suurempia suunnitelmia.

Kuten jo aikaisemmin todettiin Espanjassa on alueellisia eroja, mutta myös ihmisten välillä on eroavaisuuksia. Pohjois-Espanjassa liiketoiminta on tehokkaampaa, vakavampaa ja täsmällistä, kun puolestaan Etelä-Espanjassa ollaan rennompia ja joustavampia. Tästä myös huomaa sen, että aikakäsitys on eri espanjalaisten keskuudessa. Yhtenä vaikuttavana syynä täsmällisyyden lisääntymiseen ovat EU ja globalisaatio. Espanjan tulee pysyä maailman menoissa mukana, pärjätäkseen kansainvälisessä liiketoiminnassa.

Suomalaiset todettiin erittäin täsmällisiksi. Jos espanjalainen nähtiin tulevan n. 10-15 minuuttia myöhässä töihin, niin puolestaan suomalaiset voivat tulla saman verran aikaisemmin töihin kuin pitäisi. Suomessa huonolla silmällä katsottiin asioista lipsumista ja myöhästymistä. Muutamalla espanjalaisella oli hankaluuksia tulla töihin ajoissa Suomessa, sillä he olivat tottuneet tulemaan Espanjassa töihin n. 15 minuuttia myöhemmin kuin pitäisi. Tietenkin Espanjassa on myös aloja esim. pankki, jonne pitää tulla ajoissa töihin.

Yksi 15 vuotta Espanjassa ollut haastateltava sanoi, että etenkin Etelä-Espanjassa tärkeintä on perhe ja vapaa-aika, sitten vasta tulee työ. Töihin tullaan kun keretään ja pienestäkin flunssasta jäädään kotiin. Suomessa työmoraali on korkeampi Espanjaan verrattuna. Vaikka espanjalaisilla olisikin suunnitelmia ja aikatauluja työtehtävien suorittamiseksi, suunnitelmia ei aina seurata. Tämän takia työtehtävien tekeminen tietyssä ajassa, ei välttämättä tapahdu.

## 7.5 Työpäivä

Työpäivä eroaa merkittävästi Etelä-Espanjan ja Pohjois-Espanjan välillä. Yrityksien välillä on myös eroavaisuuksia työpäivän pituudessa. Yleisesti työpäivät ovat pidempiä Espanjassa kuin Suomessa. Suomessa pääsääntönä on 37,5 tuntia viikossa, 8 tunti päivässä (sisältäen 30 minuutin ruokatauon) ja viisi työpäivää viikossa. Espanjassa puolestaan työpäivä voi kestää 9-12 tuntia päivässä, viisi kertaa viikossa. Lain mukaan sallittu työmäärä on 40 tuntia viikossa, mutta käytännössä tätä ei tapahdu. Eräillä henkilöillä voi olla 9-12 tunnin työpäivä sisältäen 1-1,5 tunnin ruokatauon. Aamulla tullaan töihin 8-10 aikoihin, aamupäivällä puolen tunnin aamiainen ja lounas on noin kahden aikoihin. Yleensä espanjalaiset työtoverit menevät ravintolaan tai yrityksen omaan ruokalaan syömään yhdessä. Ruokailun yhteydessä on normaalia juoda kalja tai lasillinen viiniä. Työpäivä voi loppua kello 19-21 välillä yrityksestä riippuen. Espanjassa on myös normaalia, että asiakas soittaa yritykseen ilta yhdeksältä. Vaikka ylitöiden tekemisestä on laki, että työnantajan tulisi maksaa ylitöistä aiheutunut korvaus, valitettavasti tätä ei yleensä tapahdu. Yksi suomalainen haastateltava sanoi, ettei Espanjassa myöskään makseta yölisiä tai pyhäpäiväkorvauksia, joskus jopa pyhäpäivistä ei ole annettu korvaukseksi vapaapäivää. Hän myös sanoi, että monissa työpaikoissa tehdään puolipäiväinen sopi-

mus vaikka työntekijä olisikin töissä kokopäiväisesti. Liitoista saa hyvää tietoa laista, mutta valitettavasti työntekijät eivät uskalla kertoa työpaikalla, että he kuuluvat liitoon tai he ovat jutelleet liiton kanssa, koska yhtiöt pelkäävät ongelmia. Usein yritykset voivat jopa erottaa työntekijän tai eivät jatka työntekijän sopimusta.

Yksi haastateltava sanoi, että pärjätäkseen Espanjan työelämässä tulee tehdä pitkiä työpäiviä. Työpäivät eroavat maantieteellisesti myös hyvin paljon. Ruokailuajat voivat olla eri kellon aikoina alueesta riippuen. Olisi siis hyvä perehtyä alueen työtapoihin, ennen kuin sopii liiketapaamisia. Yleensä virkamiehillä voi olla lyhyet työpäivät klo. 8-15 välisenä aikana, ilman ruokataukoa. Espanjassa kaupat ja muut liikkeet voivat olla jopa kello 22 asti auki. Heinä-elokuussa jotkut toimistot voivat mennä kiinni jo kello 14-15 aikoihin. Elokuussa useat yritykset voivat olla jopa kiinni kokonaan. Lisäksi alueittain voi olla erilaisia pyhäpäiviä jolloin tietyssä kaupungissa yritykset ja liikkeet ovat kiinni.

Yksi haastateltavista sanoi, että syy pitkään työpäivään voi olla, että työntekijät vain viettävät aikaa työpaikalla, vaikka ei olisi mitään työtehtäviä, mitä pitäisi tehdä. Pomot voivat tulla vähän myöhemmin töihin kuin työntekijät, joten tätä kautta he myös lähtevät töistä myöhemmin. Työntekijät puolestaan hidastelevat töiden tekemisessä, sillä näyttää paremmalta, jos he ovat pidempään töissä kuin esimies. Tästä syystä työpäivä voi myös venyä pidemmäksi. Tulee kuitenkin huomioda, ettei tällaista tapahdu kaikissa yrityksissä. Useissa yrityksissä työntekijät ovat ahkeria ja he tekevät paljon töitä. Työntekijät voivat myös joustaa työajoissa ja jäädä pidemmäksi aikaa töihin, jos joku projekti pitää saada päätökseen. Jossain yrityksissä pomot antavat paljon töitä työntekijän tehtäväksi, joten työpäivät voivat tätä kautta venyä pitkiksi. Espanjalaiset käyttävät paljon aikaa jutellakseen muiden työntekijöiden kanssa, joka taas venyttää työpäivän pituutta. Eräs espanjalainen sanoi, että jossain tapauksissa ylitöiden määrä näkyy myös palkan suuruudessa, vaikka ylitöistä ei suoranaisesti makseta korvauksia. Jos työt tehdään hyvin ja organisoidusti ylitöitä ei tarvitse tehdä. Suomessa tehdystä ylityöstä maksetaan korvaus tai tehdyn ylityön saa pitää vapaana. Myös jossain yrityksissä Espanjassa on mahdollisuus lähteä töistä kotiin muutama tunti aikaisemmin, jos esimerkiksi edellisenä päivänä on jäänyt muutamaksi tunniksi ylitöihin.

Etelä-Espanjassa normaaliin työpäivään kuuluu noin kolmen tunnin siesta. Työpäivä alkaa kello 8-9 aikaan aamulla ja kahden jälkeen iltapäivällä alkaa siesta. Siesta loppuu noin kello 16-17 aikoihin, jonka jälkeen tullaan takaisin töihin. Työt loppuvat yleensä kello 21-22 aikoihin illalla. Etelä-Espanjassa on hyvin yleistä, että työntekijät ovat vielä lauantainkin töissä n. 9-13 välisenä aikana. Tämän takia voi kertyä 54 tuntinen työviikko työntekijälle. Siestan aikana voidaan käydä syömässä, harrastaa liikuntaa tai käydä kotona, jos koti on lähellä. Jossain yrityksissä siestan aikana joku voi kuitenkin olla konttorilla päivystämässä esim. asiakkaiden takia. Extremanduran alueella ulkotöissä työskennellyt nainen kertoi, että siellä siesta kesti

viidestä tunnista kuuteen tuntiin kuumuuden takia. Siestan aikana syötiin ja nukuttiin, sillä öisin tulee nukuttua vähän. Siestan jälkeen oltiin töissä kello 21-22 asti, jonka jälkeen mentiin vielä illalliselle työkavereiden kanssa. Kotona oltiin puolen yön aikoihin ja uusi työpäivä alkoi taas yhdeksältä aamulla. Siestan aikaan kello 14-18 kaikki kaupat olivat kiinni. Etelä-Espanjassa joissain pienemmissä yrityksissä, kaupoissa ja pankeissa vietettiin siestaa keskipäivällä. Pitkien työpäivien johdosta useat espanjalaiset voivat turhautua ja he voivat tulla helposti kateellisiksi onnellisille ihmisille, joiden ei tarvitse viettää pitkiä päiviä töissä.

Haastatteluissa nousi myös esille, että Suomessa yritykset ovat aktiivisesti huolissaan työntekijöistään. Ihmisiä motivoidaan jaksamaan työpaikalla esim. liikunta- ja kulttuurietuuksien avulla. Espanjassa yrityksillä ei yleensä ole tällaisia etuuksia, tai jos on, niin se ei ole niin yleistä kuin Suomessa. Eräs haastateltavista kuvasi myös työntekoa lyhytnäköiseksi. Espanjalaiset elävät siinä hetkessä ja he yrittävät tehdä paljon tulosta ja businestä, kuitenkin ajattelemta huomista.

## 7.6 Ystävyys työpaikalla

Osa haastateltavista sanoi, että hyvä yhteistyö työpaikalla perustuu ystävyyteen, kun puolestaan osa ei uskonut tähän. Eri yritysten välillä on eroja ja aina työpaikalla työtoverit eivät ole ystäviä keskenään. Kuitenkin Espanjassa työtoverit ovat sosiaalisempia, läheisempiä ja yhtenäisempiä kuin Suomessa. Vaikka espanjalaiset eivät välttämättä suoranaisesti puhu työkavereistaan ystävinä, kuitenkin he ovat voineet ystäväystyä työpaikalla. Luottamuksen kasvattaminen kestää Espanjassa pitkään, joten sitä rakentaessa työntekijät tutustuvat toisiinsa paremmin. Muutama espanjalainen haastateltava sanoi, että on hyvä, että työntekijät ovat läheisiä keskenään sekä on erittäin tärkeää, että työpaikalla vallitsee hyvä ilmapiiri. Tällöin työt sujuvat paremmin ja aika kuluu nopeammin. Työtovereista ei tulisi käyttää sanaa ystävä, vaan ystävyys pitää näyttää käyttäytymisellä. Riippuen työpaikasta työtoverit käyvät keskenään drinkeillä ja syömässä, myös työntekijöiden perheet voivat tavata keskenään. Jossain yrityksissä työntekijät eivät puolestaan viettäneet vapaa-aikaa keskenään. 12-tunnin työpäivän jälkeen halutaan viettää aikaa oman perheen ja ystävien kanssa, eikä niinkään työtovereiden, joiden kanssa on juuri viettänyt 12 tuntia töissä. Nuoremmat työntekijät viettävät enemmän aikaa keskenään vapaa-ajalla kuin vanhemmat perheelliset. Eräs johtaja sanoi, että hyvä yhteistyö työpaikalla ei missään nimessä perustu ystävyyteen, vaan ammattitaito määrää pätevyuden. Ystävyysuhteita käytetään hyväksi töitä hakiessa ja yleensä töitä saadaan referensseillä ja suosituksilla. Ilman suosituksia voidaan saada töitä, mutta tällöin henkilöllä tulee olla raudan kovaa asiantuntemusta. Ilman ystävyttäkin työasiat voivat sujua hyvin, jos on yhteiset pelisäännöt ja työt ovat organisoitu hyvin. Yksi haastateltavista totesi, että on hyvä olla hyvissä väleissä muiden työntekijöiden kanssa. Esimerkiksi jos tietokonen menee rikki, niin voi kestää kauan kun joku tulee korjaamaan sen, jos on ollut huonoissa väleissä kyseisen

henkilön kanssa. Eräs espanjalainen sanoi, että Espanjassa työtoverit nähdään kilpailijoina, joten heiltä ei tulisi pyytää apua, vaan tarvittaessa tulisi kääntyä esimiehen puoleen.

Suomalaiset nähtiin hiljaisempina, avoimempina ja rehellisinä. Suomalaiset ovat parempia ryhmitöissä, sillä suomalaisilla on kyky kuunnella muita ihmisiä. Espanjalaiset puolestaan omaavat oman vahvan mielipiteen ja he pysyvät vahvasti oman ehdotuksensa takana välittämättä muiden mielipiteistä. Espanjassa ei välitetä mitä toinen puhuu, kun puolestaan Suomessa toisen henkilön mielipidettä kuunnellaan. Tämän takia Espanjassa lopputulos voi olla mm. huonompi kuin muualla Euroopassa. Espanjassa hyvänä asiana pidettiin henkilökohtaisia suhteita toisen liikekumppanin kanssa, mutta siihen myös liittyi negatiivisia tuntemuksia. Esimerkiksi muut kuin oleelliset asiat (esim. ystävyys) tulee liikesuhteisiin mukaan. Tällöin ei luultavasti saa yritykselle parhaimpia palveluita tai tuotteita, sillä ystävyys näyttelee erittäin suurta tekijää taustalla.

### 7.7 Esimiehen ja alaisen suhde työpaikalla

Yhden haastateltavan mielestä, niin Espanjassa kuin Suomessakin esimiehen ja alaisen suhde sekä esimiehen rooli alaisen silmässä vaihtelee luultavasti työpaikasta ja yrityksestä toiseen. Tämän takia on vaikea määritellä tarkkoja eroja Suomen ja Espanjan välillä. Riippuen yrityksestä, jossain tapauksissa hierarkiaa näkee enemmän, kun puolestaan jossain tapauksissa esimiehen ja alaisen välinen suhde voi olla hyvin välitön ja tasavertainen. Myös Suomessa esimiehen ja alaisen suhde voi olla hierarkkinen, mutta toisaalta myös hyvin tasavertainen.

Espanjassa ovat selvät hierarkkiset portaat ja tittelit ovat tärkeitä. Ystävyyssuhteita luodessa tulee muistaa oma tittelinsä ja mihin luokkaan kuuluu. Esimiehen ja alaisen välinen suhde on Espanjassa paljon hierarkkisempi kuin Suomessa. Espanjassa on vieläkin hierarkkinen malli, jossa esimies määrää asioista. Assistenttejä käytetään puheluiden soittamiseen ja välittämiseen. Alemmalla oleva henkilö ei voi mennä suoraan korkeassa asemassa olevan johtajan puheille, koska hän ei kuulu samalle hierarkkiselle tasolle. Espanjassa esimies ei voi olla kaveri, jos kuitenkin alainen alkaa kaveraamaan esimiehen kanssa, muut alaiset voivat katsoa kaverutta paheksuen ja toista työntekijää ajatellaan pyrkyrinä. Suomessa pomot eivät erotu työntekijöistä, niin kuin Espanjassa. Suomessa niin pomot kuin työntekijät ovat ns. samalla vyöhykkeellä.

Kansainvälisissä yrityksissä esimies voi olla usein ulkomaalainen. Usein ulkomaalaisen esimiehen tuttavallinen johtamistyyli voi aiheuttaa hämmennystä työntekijöiden keskuudessa. Kunnioitus esimiestä kohtaan saattaa kadota ja tilannetta käytetään hyväksi. Toisaalta Espanjassakin vastuuntuntoiset työntekijät ajan mittaan ilahtuvat siitä, että heille annetaan enemmän vastuuta ja päätäntävaltaa. Yksi haastateltavista puolestaan sanoi, että espanjalaiset ovat tyytyväisiä siihen, minkälainen johtamistapa suomalaisilla on. Johtajaa ajatellaan kuin ”Ju-

malana”. Espanjassa esimies on eri tasolla kuin työntekijä. Esimies päättää asioista ja hän määrää mitä alaisen tulisi tehdä, eikä alaisen tulisi kyseenalaistaa esimiestä. Jos esimies ei päättä tai hyväksy jotain, sitä ei myöskään tehdä. Yksi haastateltavista sanoi, että Espanjassa varsinkin suuremmissa yrityksissä on kova hierarkia ja esimiestä teititellään, eikä alaiset juurikaan voi ilmaista omia ideoita töistään esimiehelle. Pienemmissä yrityksissä on vapaampaa, mutta niissä monesti esimies odottaa, että alainen venyy työaikojen ja palkan suhteen kun ollaan niin hyvissä väleissä. Espanjassa esimiehillä annetaan enemmän vastuuta työtehtävistä, kun puolestaan Suomessa myös työntekijöille annetaan vastuuta. Riippuen yrityksestä, jossain espanjalaisessa yrityksessä pomo määrää mitä alaisen tulee tehdä. Puolestaan jossain yrityksessä esimies puolestaan kertoo tavoitteet ja tulokset, jolloin työntekijän vastuu on päästä tavoitteisiin. Kuitenkin suurin osa haastateltavista sanoi, että työntekijät tekevät juuri niin kuin esimies sanoo, eivätkä itse paljon mieti miten asian voisi tehdä toisin. Pohjoismaalainen puolestaan miettii enemmän, miten työ olisi järkevintä tehdä. Yksi haastateltavista sanoi, että Espanjassa kukaan ei valvo miten työntekijät tekevät työnsä. Esimiehelle ei voi ehdottaa, miten työt voisi tehdä paremmin, vaan jos työntekijä haluaa muuttaa toimintatapaa esim. jättämällä yhden työvaiheen pois, hänen tulisi jättää työvaihe pois sanomatta esimiehelle asiasta. Muutamat haastateltavat sanoivat, että Espanjassa alaiset voivat jopa pelätä esimiestä, koska esimiehet voivat aika helposti irtisanoa työntekijän. Esimiehen mielipidettä kunnioitetaan, eikä hänelle sanota vastaan. Ei ole suotavaa olla eri mieltä esimiehen kanssa, sillä esimies voi luulla, että työntekijä luulee olevansa parempi kuin hän. Suomessa esimies on samalla tasolla kuin alainen. Alainen voi mennä ehdottamaan esimiehelle esim. kehitysehdoituksia sekä Suomessa koko organisaatio osallistuu päättämiseen, riippuen tietenkin asiasta, johon päätös tarvitaan. Suomessa alaiset voivat olla eri mieltä kuin esimiehet, eikä tätä pidetä niin suurena asiana.

Monet haastateltavista sanoivat, että hyvää esimiestä kunnioitetaan Espanjassa enemmän kuin Suomessa. Yksi haastateltavista sanoi myös, että Espanjassa arvostetaan vahvaa johtamista, kun Suomessa puolestaan arvostetaan arvojohtamista. Puolestaan yksi haastateltavista sanoi, että vanhemmat espanjalaiset ovat johtajina enemmän tyranneja, kun nuoremmat puolestaan ovat enemmän tiimityöntekijöitä. Esimies sanoo viimeisen sanan päätöksissä, hyvä esimies kysyy myös alaisten mielipidettä. Esimieheltä odotetaan enemmän kuin Suomessa. Suomessa esimiehen ja alaisen välinen suhde on paljon avoimempi kuin Espanjassa, puolestaan espanjalaiset ovat paljon muodollisempia. Muutamat haastateltavat, joilla oli työkokemusta Madridista ja Aurinkorannikolta sanoivat, että työntekijän tulee olla töissä kauemmin kuin esimiehen. Esimies tulee työntekijöitä myöhemmin töihin, jota kautta hän lähtee töistä myöhemmin. Työntekijät puolestaan ajattelevat, että he eivät voi lähteä esimiestä aikaisemmin pois, joten he ovat töissä niin kauan kunnes esimies on lähtenyt. Tätä kautta he haluavat antaa paremman kuvan itsestään ahkerana työntekijänä. Työntekijät tekevät työt hitaasti, koska he tietävät, että he kuitenkin joutuvat jäämään töihin roikkumaan pidemmäksi

aikaa, vaikka heillä ei olisi välttämättä mitään töitäkään tehtävänä. Tämän takia työntuottavuusrytmi on huono, sillä työt tehdään hitaasti. Suomessa puolestaan työt pyritään tekemään mahdollisimman nopeasti, että 7,5 tunnin jälkeen voi lähteä töistä pois.

Yksi suomalaisista haastateltavista koki vähän ärsyttävänä Espanjassa sen, että työntekijät alkavat esittämään, että he tekevät paljon hommia, kun esimies tulee käymään. Vaikka todellisuudessa he olisivatkin tehneet koko päivän ahkerasti töitä. Tästä myös nähtävillä se, että työntekijät pelkäävät esimiestä. Espanjassa näkyy selkeämmin rajat työntekijän ja esimiehen välillä, esimies on esimies ja työntekijä on työntekijä. Käskyt ja ohjeet tulevat ylhäältä alaspäin. Työntekijät eivät myöskään voi soitella esimiehille, koska he ovat hierarkkisesti eri tasolla. Yhteydenotoissa muihin henkilöihin tulee muistaa oma tittelinsä ja mihin hierarkkia tasoon kuuluu. Muutamat haastateltavat sanoivat, että espanjalaiset työntekijät tekevät vähän kaikkea, eikä heillä ole tarkkaa työnkuvaa. Suomessa puolestaan työntekijät tekevät juuri sitä mikä on heidän työnkuvansa. Puolestaan muutama haastateltava oli sitä mieltä, että myös espanjalaiset tekevät juuri sitä, mikä kuuluu heidän työkuvaansa. Joten näissäkin on eroavaisuuksia yrityksen välillä.

Riippuen yrityksistä ja henkilöistä, niin lounasaikana esimiehet syövät keskenään ja alaiset keskenään eri pöydissä. Tämä voi myös johtua siitä, että pomoilla on eri työasiat ja työkeskustelut kuin työntekijöillä.

## 7.8 Naiset työelämässä

Naisten pääseminen mukaan työelämään jakoi jonkin verran haastateltavien mielipiteitä. Osa haastateltavista sanoi, että naiset ovat hyvin päässeet mukaan työelämään. Kun puolestaan suurin osa haastateltavista totesi, että naiset eivät ole vielä päässeet niin hyvin mukaan työelämään ja heitä kohdellaan eri tavoin kuin miehiä. Tilastojen mukaan eroja on eri alueilla: pohjoisessa naisten osuus työvoimasta on suurempi kuin etelässä. Enää ei jäädä kovin usein kotiin ensimmäisen lapsen syntymän jälkeen.

Muutamat haastateltavista totesi, että Espanjassa naiset ovat päässeet hyvin johtaviin asemiin, kuten esimerkiksi IPM:n ja NSN:n maajohtajat ovat naisia. Lisäksi puolet ministereistä on naisia. Kuitenkin yksi haastateltavista kumosi väitteen, sillä kyseiset yritykset IPM ja NSN ovat kansainvälisiä yrityksiä, eikä perusespanjalaisissa yrityksissä naiset ole vielä niin paljon johtavissa asemissa. Espanjassa on yrityksiä, joissa naisia kohdellaan eri tavoin esimerkiksi miehet saavat parempaa palkkaa. Usein myös naiset saavat samasta työstä huonompaa palkkaa. Yksi haastateltavista epäili, että miesten palkkaerot ovat 30 % suuremmat naisiin verrattuna Espanjassa. Suomessa puolestaan tämä luku olisi suunninpiirtein 20 % kieppeillä. Yhden haastateltavan mukaan oli juuri tehty tutkimus: naiset vs miehet työmarkkinoilla. Tutkimuksessa Espanja oli sijalla 17 (edellinen tutkimus sija 10), sillä Espanjassa naiset saavat samasta

työstä vähemmän palkkaa, eikä naisia ole vielä paljon johtavissa asemissa espanjalaisissa yrityksissä. Ensimmäisellä sijalla oli Norja ja toisena oli Suomi. Vaikka naisen on osittain aika vaikeaa saada parempaa työtä Espanjassa, on se kuitenkin nykyisin helpompaa. Naisen asema nähtiin myös hankalemmaksi kuin Suomessa. Naisen tulee pitää huolta perheestä, kodista ja lapsista. Työnantaja ei suhtaudu hyvin, jos naisella on lapsia. Tämä tietäisi lyhyempää työaikaa töissä, jos päivähoitoa ei ole järjestetty. Nainen ei myöskään saa jäädä lapsen sairastuttua. Muutama haastateltava totesi, että Espanjassa on vielä vähän ns. machokulttuuri, tosin ei niin paljon kuin 30 vuotta sitten. Pätevät naiset saavat töitä. Muutamat henkilöt kuitenkin sanoivat, että perheen miehen ja naisen tulisi molempien käydä töissä maksaakseen kalliit asunnot, ruoat ja muut elinkustannukset. Eräs haastateltava puolestaan sanoi, että jotkut naiset Espanjassa vielä ajattelevat, että miksi naisen pitää tehdä kahta työtä, toista työtä kotona ja toista työpaikalla. Suomalaisista naisista voidaan myös joskus ajatella, että he ovat tyhmiä, koska he tekevät töitä kotona ja töissä. Kuitenkin osaavaa naispuolista työntekijää kunnioitetaan yhdenvertaisena työtoverina tai neuvottelukumppanina.

Naiset ovat harvemmin päässeet johtaviin asemiin Espanjassa, kuitenkin tilanne on parantunut koko ajan. Naiset joutuvat taistelemaan kovemmin työpaikoistaan kuin miehet. Yksi haastateltavista sanoi, että naisia halutaan yhä enemmän töihin, sillä naiset ovat auttavaisempia ja realistisempia kuin miehet. Naiset pitävät enemmän opettamisesta, ei johtamisesta. Tämän takia miehet saavat johtamisesta johtuvat paremmat palkat. Naiset ovat nykyään työllistyneet yhä enemmän ja tämä näkyy esim. perheiden vähentyneessä lapsiluvussa.

## 7.9 Etiketit

Espanjassa pärjää hyvillä käytöstavoilla ja maalaisjärjellä, vaikka etiketit eivät olisikaan tiedossa. Käytöstavat olisi kuitenkin syytä tarkistaa etukäteen. Espanjassa poskisuudelmat ovat yleisiä. Naiset ja miehet voivat antaa suukot keskenään, niin tervehtiessä kuin lähtiessä. Poskisuudelmat eivät kuitenkaan välttämättä sovellu liiketapaamiseen. Miehet kättelevät keskenään, lisäksi käden laitto olkapäälle tai kyynärpäälle on normaalia. Työmaailmassa vanhemmalle naiselle tulee ojentaa käsi. Espanjassa on myös tärkeää toisen huomioonottaminen. Katsotaan toista ihmistä silmiin ja ollaan läsnä. Espanjassa koskettelua (kättely, poskipusut yms.) tapahtuu enemmän kuin Suomessa.

Espanjaan mentäessä liikematkalle, tulee ottaa useammat vaatteet mukaan. Seuraavat haastateltavien lauseet kuvaavat hyvin espanjalaisten pukeutumista: pukeutumisessa on parempi ampua yli kuin pukeutua liian rennosti. Hyvin pukeutuminen on erittäin tärkeää, siitä voidaan päätellä ihmisen status (esim. onko rahaa, meneekö hyvin). Eräs haastateltavista myös kuvasi, että espanjalaiset pukeutuvat liiketapaamisiin kuin menisi häihin. Pukeutumisen avulla voidaan tehdä parempi vaikutus toiseen henkilöön, tämän kautta voidaan arvioida mielipide toisesta henkilöstä. Espanjassa työelämässä miesten tulisi pukeutua tummaan pukuun ja kra-

vaattiin. Naisten puolestaan tulisi pukeutua konservatiivisemmin esim. jakkupukuun, joka olisi mahdollisesti vähän värikkäämpi. Espanjalaiset naiset pukeutuvat huolitellusti ja tyylikkäästi, he eivät häpeä pukeutua naisellisemmin. Vaikka henkilöllä ei olisi kummoinenkaan työpaikka Espanjassa, niin töihin pukeudutaan hyvin. Suomalaisten pukeutuminen nähtiin puolestaan paljon rennompana kuin espanjalaisten. Suomalaiset eivät pukeudu niin huolitellusti ja siististi esim. kaupankanssalle kuin espanjalaiset.

Hyvät ruokailutavat tulee muistaa Espanjassa. Tulee myös tietää, että Espanjassa syödään melkein aina alkupalat, pääruoka ja jälkiruoka. Suomessa usein syödään pelkästään pääruoka. Espanjassa ravintolassa tulee tarjoutua maksamaan liikeyumppanin ruoka. Normaalitylanteissa alkoholijuomia tarjoiltaessa ei tarvitse odottaa, että isäntä nostaa maljan, vaan kukin juo omaan tahtiinsa.

Espanjassa kohteliaisuudet täytyy muistaa ja small talk täytyy osata, sillä ennen itse neuvotteluita on aina pieni lämmittelykeskustelu. Espanjassa myös teititellään enemmän kuin muualla. Vanhempien naisten, arvokkaampien henkilöiden ja uusien liiketuttavien kanssa tulisi aina teititellä. Etiketeissä tulee myös muistaa hierarkkisuus. Esimiehen tunnistaminen tapauskohtaisessa on erittäin tärkeää. Esimiehet ja sihteerit juttelevat hierarkkiatason mukaisesti keskenään.

Espanjassa kirjallisessa viestinnässä on paljon kohteliaita fraaseja ennen kuin päästään itse asiaan, kun Suomessa puolestaan mennään ehkä liiankin suoraan asiaan. Myös suullisessa viestinnässä on paljon enemmän kohteliaisuuksia kuin Suomessa. Espanjassa pärjää hyvin seuraamalla muiden käyttäytymistä ja käyttäytymällä heidän kanssaan samoin. Espanjalaiset ymmärtävät ulkomaalaisia, vaikka he tekisivätkin pieniä käyttäytymisvirheitä.

#### 7.10 Kielitaito

Niin suomalaisten kuin espanjalaisten mielestä espanjalaisten englannin kielitaito koettiin huonoksi. Espanjalaisten mielestä suomalaisten kielitaito todettiin hyväksi, ellei erittäin hyväksi. Vaikka suomalaiset puhuvat englantia, he häpeävät puhua sitä, koska luulevat ettei heidän kielitaitonsa ole täydellistä. Suomessa pärjää englannin kielellä, tosin useat työpaikat vaativat suomenkielen taidon. Suomessa on kuitenkin mahdollista saada töitä esimerkiksi tiskaajana, siivoojana, postinkantajana vaikka puhuisikin vain englantia. Yhdeksi espanjalaisten huonon englannin kielen syyksi nostettiin huono koulutustaso. Opetuksen taso on huono eikä opettajat välttämättä itsekään puhu täydellistä englantia. Lisäksi opetusluokissa on isot ryhmät, joka vaikeuttaa englannin kielen oppimista. Yleisesti englannin kieleen ei ole panostettu kouluissa, tosin nykyään se on paranemaan päin. Englannin kielen oppimiseen vaikeuttaa se, että Espanjassa ei näe eikä kuule englantia esim. Televisio-ohjelmat ja elokuvat ovat dupattu espanjaksi.



Espanjassa on helpompaa saada töitä, jos espanjalainen puhuu englantia. Suurimmissa kansainvälisissä yrityksissä on huomattavasti enemmän englantia puhuvia espanjalaisia töissä. Tosin hekin usein vaihtavat puheen espanjaksi, aina kun se on vain mahdollista. Nuoremmat ikäluokat puhuvat paremmin englantia kuin vanhemmat, vaikka kielitaito on silti heikko. Korkeasti koulutetutkaan henkilöt eivät välttämättä puhu englantia hyvin. Kielitaidoissa on myös alueellisia eroja esimerkiksi Madridissa, Barcelonassa ja turisticalueilla puhutaan enemmän englantia, kun taas pienemmissä kaupungeissa tulee pärjätä espanjan kielellä. Espanjalaiset eivät niinkään ole kokeneet englanninkielen taitoa tärkeänä, sillä yhteistyössä Latinalaisen Amerikan kanssa pärjätään espanjan kielellä. Kaikki haastateltavista olivat sitä mieltä, että espanjan kieli tulee hallita liiketoiminnassa. Yksi haastateltavista sanoi, että englannin kielen tärkeys tunnustetaan nykyään, joten luultavasti tulevaisuudessa n. 10-20 vuoden päästä puhutaan englantia.

## 8 Johtopäätökset

Haastateltavien keskuudessa espanjalainen ja suomalainen liikekulttuuri nähtiin hyvinkin samanlaisena, mutta paljon eroavaisuuksia löytyi. Molemmat maat ovat EU-maita, jonka takia Espanjalla ja Suomella on hyvinkin paljon samankaltaisuuksia. Kuitenkin tulee muistaa, että yrityksillä ja työntekijöillä oli erilaisia toimintatapoja, jonka takia kaikkia asioita ei voi yleistää.

Espanja eroaa maana alueittain erittäin paljon. Liikekulttuuri voi erota eri alueilla paljon esimerkiksi työpäivien ja asenteiden kohdalla. Pohjois-Espanjassa ollaan erittäin täsmällisiä ja työskentelytavoissa ollaan erittäin eurooppalaisella tasolla. Ns. mañana-kulttuuri kuuluu lähinnä Etelä-Espanjaan, eikä sitä esiinny Pohjois-Espanjassa. Pohjois-espanjalaiset ovat myös erittäin täsmällisiä ja heidän työmoraali on korkealla. Suurin osa suomalaisista ajattelee, että myös siesta kuuluu oleellisena osana Espanjan liikekulttuuriin. Kuitenkin haastatteluiden kautta tuli selville, että siestaa vietetään ainoastaan Etelä-Espanjassa ja pienemmissä kaupungeissa. Pohjois-Espanjassa ja suurimmissa kaupungeissa kuten esim. Madridissa ja Barcelonassa siestaa ei vietetä. Heillä on lähinnä pidempi n. 1,5 tunnin ruokatauko esimerkiksi Suomeen verrattuna.

Yhdeksi eroavaisuudeksi Suomeen verrattuna nousi korkea hierarkkia Espanjassa. Espanjassa ovat selkeät hierarkkiatasot ja ihmisten tulee tietää, mihin hierarkkiatasoon he kuuluvat. Ihmisten tulee tietää kuka on pomo ja kuka on työntekijä. Käskyt tulevat ylhäältä alaspäin, eikä toistapäin. Suomessa näin korkeaa hierarkkia ei ole. Luottamus nähtiin myös erittäin tärkeänä liikesuhteissa Espanjassa. Luottamus toimii liikesuhteen perustana sekä luottamuksen rakentaminen on erittäin tärkeää. Tämä näkyy myös siinä, etteivät espanjalaiset välttämättä toisellakaan liiketapaamisella puhu liikeasioista, vaan liiketapaamisessa puhutaan lä-

hinnä muista asioista. Liikekumppanit haluavat luoda keskenään ns. ystävyysuhteen, sillä ”ystävälle” kerrotaan enemmän. Suomessa puolestaan suomalaiset luottavat toisiinsa helpommin, eikä ns. ystävyysuhtetta tarvitse luoda liikekumppanien välille. Espanjalaiset nähtiin erittäin sosiaalisina ja iloisina ihmisinä sekä heidän kanssaan on helppo tulla toimeen. Suomalaiset puolestaan nähtiin hiljaisina, rehellisinä ja täsmällisinä ihmisinä. Etenkin suomalaisten rehellisyyttä pidettiin hyvänä asiana.

Markkina-alueena Espanja on paljon suurempi Suomeen verrattuna, asuunhan Espanjassa kuitenkin n. 45 miljoonaa asukasta. Espanja toimii hyvänä kulkuväylänä Latalaiseen Amerikkaan, joten tätä kautta Espanja toimii myös hyvänä sijoituskohteena. Espanjassa hyvällä liikeidealla voi onnistua ja jotkut suomalaisyrittäjät menestyvät Espanjassa vuosia. Puolestaan jotkut yritykset menestyvät vain hetken. Suomalaisyrittäjän tulee muistaa, että menestymisen Espanjassa on todella kovan työn takana. Suomen kansalaisten edellytykset harjoittaa liiketoimintaa Espanjassa ovat parantuneet, kun Suomi liittyi mukaan Euroopan Unioniin. Teoriassa ja haastatteluissa oli paljon samankaltaisuuksia, eikä eroavaisuuksia paljoa löytenyt. Jotkut kirjallisuuden tiedot olivat vanhentuneet, joten haastatteluiden kautta pystyttiin kumoamaan kirjallisuudessa esiintyneitä vanhoja väittämiä esim. siesta. Haastatteluiden avulla saatiin paljon sellaista käytännöntietoa, jota kirjallisuudesta ei ollut luettavissa. Haastattelujen avulla tutkimuksesta on saatu informatiivisempi paketti.

## 9 Yhteenveto

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada kokonaisvaltainen opas Espanjan liikekulttuurista, josta olisi hyötyä niin Espanjaan etabloituvalle yritykselle kuin yksityiselle henkilölle. Haastatteluiden avulla pyrittiin kuvaamaan liikekulttuurieroja Espanjan ja Suomen välillä sekä saamaan teoriaan käytännönläheisemmäksi. Tutkimuksessa painotettiin henkilöstöpolitiikkaa sekä kulttuuria.

Tutkimuksessa haastateltavia oli yhteensä 16, joista 11 oli suomalaisia ja 5 oli espanjalaisia. Heillä kaikilla oli työkokemusta niin Suomesta kuin Espanjasta, lukuunottamatta yhtä opiskelijaa, jolla oli työkokemusta ainoastaan Espanjassa. Avoimen haastattelun avulla saatiin enemmän tietoa Espanjan ja Suomen liikekulttuurista, kun haastateltavat saivat kertoa avoimesti heidän mielipiteitään näiden kahden maan välillä. Suomalaisten ja etenkin espanjalaisien haastateltavien saaminen mukaan tutkimukseen oli vaikeaa, sillä monet eivät vastanneet heille lähetettyihin sähköposteihin. Haastateltavien saamisen vaikeus johti siihen, että haastattelut suoritettiin pidemmällä aikavälillä kuin alun perin oli tarkoitus.

Haastatteluissa nousi esille paljon hyödyllisiä tietoja, joita kirjallisuudesta ei ollut luettavissa. Lisäksi tätä kautta tutkimus saatiin paljon käytännönläheisemmäksi, tämän takia tutkimuksesta on paljon käytännöntietoa Espanjan liikekulttuurista kiinnostuneelle.

Tulevaisuudessa jatkotutkimuksena voisi olla itse yritykseen perustamiseen keskittyvä tutkimus. Tutkimuksessa perehdyttäisiin enemmän lainsäädännöllisiin asioihin ja yritysmuotoihin. Tässä tutkimuksessa on saatu selville kulttuurillisia asioita, mutta kun nämä asiat ovat selvät, voitaisiin keskittyä itse yrityksen perustamiseen.

## Lähteet

Fintra- Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus. 2000. Kulttuureja ja käyttäytymistä, Eurooppa. 5. painos. Helsinki: Fintra-julkaisu.

Graff, M. L. 1993. Culture shock! : Spain : a guide to customs and etiquette. London: Kuperard.

Gestland, R.R. 2005. Cross-Cultural Business Behavior. 4. Edition. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot, mielen ohjelmointi. Helsinki: WSOY.

Kauppakaari Oyj. 2000. Lahjat ja liikelahjat eri maissa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lewis, R. D. 1996. Kulttuurikolareita. Helsinki: Kustannusyhtiö Otava.

Meaney, M. 2003. Culture smart! : Spain. London: Kuperard.

Mikluha, A. 1998. Kommunikointi eri maissa. Helsinki: Kustannusyhtiö Otava.

Mikluha, A. 1996. Työkulttuurit, avain menestykseen kansainvälisessä liiketoiminnassa. Helsinki: TT-Kustannustieto Oy.

Mole, J. 1998. Mind your manners: managing business cultures in Europe. London: Brealey.

Mole, J. 2004. Maassa maan tavalla: Opas gobaalin Euroopan yritys- ja neuvottelukulttuureihin. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Morrison, T. 2006. Kiss, bow, or shake hands: the bestselling guide to doing business in more than 60 countries. Avon, Massachusetts: Adams Media.

Novas, H. 1997. Passport Spain: your pocket guide to Spanish business, customs & etiquette. California: World Trade Press.

Powell, M. 2006. Maan tavoille: matkailijan käytösopas. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Salminen, K. & Poutanen, P. 1998. Kulttuurikompassi. Helsinki: Oy Edita Ab.

Wertendahl, S. 2001. Askelmerkit Espanjaan. 4. uusittu painos. Málaga: IMAGRAF Impresores.

Working in Spain. 2007. INEM. Spain: INEM (EURES).

## Internet-lähteet

Business customs. 2009. U.S Commercial Service. [WWW-dokumentti].  
<<http://www.buyusa.gov/spain/en/businesscustoms.html>> (Haettu 15.3.2009).

Business-kulttuurit - Espanja. 2001. Ismo Varis. [WWW-dokumentti].  
<<http://personal.inet.fi/koti/ismo.varis/Espanja.htm>> (Haettu 22.3.2009).

Doing business in Spain. 2007. Today Translations. [WWW-dokumentti].  
<<http://www.todaytranslations.com/index.asp-Q-Page-E-Doing-Business-in-Spain--68733943>> (Haettu 15.2.2009).

Doing business in Spain. 2007. Communicaid Group Ltd. [WWW-dokumentti].  
<<http://www.communicaid.com/%5Ccross-cultural-training%5Cculture-for-business-and-management%5Cdoing-business-in%5Cspanish-business-and-social-culture.php>> (Haettu 15.3.2009).

Doing business in Spain. 2008. Kwintessential Ltd [WWW-dokumentti].  
<<http://www.kwintessential.co.uk/etiquette/doing-business-spain.html>> (Haettu 15.3.2009).

Espanjatietoutta. 2009. Espanja.org. [WWW-dokumentti].  
<<http://espanja.org/tietopankki/perustietoa-espanjasta>> (Haettu 18.4.2009).

Katsaus Euroopan unioniin. 2009. Europa. [WWW-dokumentti].  
<[http://europa.eu/abc/panorama/index\\_fi.htm](http://europa.eu/abc/panorama/index_fi.htm)> (Haettu 5.4.2009).

Kulttuuri ja ruoka. 2004. [WWW-dokumentti].  
<[http://www.matkamaalle.com/tietoa/luento\\_lopez.pdf](http://www.matkamaalle.com/tietoa/luento_lopez.pdf)> (Haettu 6.10.2008).

Maaraportti Espanja. 2008. Finpro. [WWW-dokumentti].  
<<http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/80AE7F65-9DB2-4FEB-A582-3E02D4862186/10243/Espanjamaaraportti200806.pdf>> (Haettu 27.12.2008).

Suuntana Espanja. 2007. Kansainvälisen henkilövaihdon keskus CIMO. [WWW-dokumentti].  
<<http://home.cimo.fi/oppaat/perustieto/espanja.pdf>> (Haettu 14.10.2008).

Työkulttuuri. 2006. KulttuuriGuru. [WWW-dokumentti].  
<<http://www.uraverkko.net/kulttuuriguru/espanja.html>> (Haettu 6.10.2008).

Työllisyys ja kasvu. 2009. Europa. [WWW-dokumentti].  
<[http://europa.eu/abc/panorama/whatdoes/index\\_fi.htm#frontiers](http://europa.eu/abc/panorama/whatdoes/index_fi.htm#frontiers)> (Haettu 5.4.2009).

#### Haastattelut

del Campo, C. 2009. Assistant Financial Controllerin haastattelu 3.2.2009. Hotel Westin. Dublin.

Dominguez Navarro, D. 2008. Liiketalouden opiskelijan haastattelu 14.12.2008. Laurea-ammattikorkeakoulu. Espoo.

Herrero Villanueva, G. 2009. Economic and Commercial Counsellorin haastattelu 21.1.2009. Espanjan suurlähetystö, kaupallinen toimisto. Helsinki.

Huhtaniemi, E. 2009. Antropologian opiskelijan haastattelu 18.1.2009. Helsingin Yliopisto. Helsinki.

J. C. 2009. Computer Vision Specialistin haastattelu 7.12.2008. MultiTouch. Helsinki.

L. H. 2009. Myyntipäällikön sähköposti 16.1.2009 ja puhelinkeskustelu 19.1.2009. Espoo.

Munne, I. 2009. Espanjankielen opettajan sähköpostiviesti 9.1.2009. Ulvilan lukio. Ulvila.

Muñoz Arencibia, A.J. 2009. Vastaanottovirkailijan sähköpostiviesti 5.2.2009. Trujillo Castellanos, S.L. Playa del Ingles.

Nousiainen, T. 2009. Markkina-analyttikon sähköpostiviesti 3.3.2009. Espanjan Suurlähetystö, kaupallinen toimisto. Helsinki

Nummila, T. 2009. Konsultin haastattelu 14.11.2008. Finpro. Madrid.

Pulkinen, M. 2009. Myynti-insinöörin haastattelu 13.11.2008. Tellabs. Madrid.

Räsänen, M. 2009. Apuopettajan haastattelu 11.11.2008. Englanninkielinen päiväkotikielinen Brains. Madrid.

Tolonen, P. 2009. Vientikeskuksen päällikön haastattelu 14.11.2008. Finpro. Madrid.

Tolonen, P. 2009. Myynnin aluejohtajan, Head of customer business team Telefonica Spain & Marocco haastattelu 11.11.2008. Nokia Siemens Networks, S.L. Madrid.

Turtia, V. 2009. Toimitusjohtajan haastattelu 10.11.2008. Mambo. Madrid.

V. P. 2009. Sihteerin sähköpostiviesti 31.12.2008. Benalmadena.

## Taulukot

Kuvio: 1 Valtaetäisyys ja yksilöllisyys-kollektiivisuus (Hofstede & Hofstede 2005, 83) .....	12
Kuvio: 2 Valtaetäisyys suhteessa maskuliinisuusindeksiin (Hofstede & Hofstede 2005, 129)...	14
Kuvio: 3 Valtatäisyys ja epävarmuuden välttäminen (Hofstede & Hofstede 2005, 243) .....	15
Kuvio: 4 Ihmisielen ohjelmointi - espanjalaiset (Lewis 1996, 238.) .....	18
Kuvio: 5 Espanjan kartta (Maaraportti Espanja 2009) .....	20

Hyvä vastaanottaja,

Olen tradenomi-opiskelija Espoon Laurea ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyötä koskien Espanjan liikekulttuuria. Minulla ei ole toimeksiantajaa.

Haastattelun pituudeksi arvioin n. 1,5 tuntia ja sen tulen suorittamaan avoimia kysymyksiä käyttäen. Liitteessä on kysymyksiä, joiden mukaan tulen haastattelun suorittamaan. Kysymykset toimivat runkona, joten luvassa on avointa keskustelua Espanjan liikekulttuurista. Vastaaminen on minulle erittäin tärkeää.

Henkilöt, joiden kanssa olen sopinut haastattelun palauttamisesta sähköpostitse, palautathan vastauksesi viimeistään 14.2.2009. Voit vastata kysymyksiin vapaamuotoisesti niiden alapuolelle, huomioithan että ne toimivat vain runkona.

Tulokset ovat nähtävillä kaikille aiheesta kiinnostuneille. Ilmoitathan minulle, jos vastauksia ei saa julkaista nimelläsi. Lisätietoja saat. sähköpostiosoitteesta: [annakaisa.lehtinen@laurea.fi](mailto:annakaisa.lehtinen@laurea.fi) tai puhelinnumerosta +358 414577943

Ystävällisin terveisin

Annakaisa Lehtinen



## KYSELYRUNKO

### TAUSTA

1. Kuinka kauan olet ollut Espanjassa?
2. Millaista työkokemusta sinulla on Espanjasta?
3. Missä työskentelet tällä hetkellä ja mikä on työnkuvasi?

### LIIEKULTTUURI

1. Mitä positiivisia / negatiivisia kokemuksia sinulla on Espanjan liikekulttuurista?
2. Mikä on ollut kaikista hämmästyttävintä espanjalaisessa liikekulttuurissa?
3. Eroaako espanjalainen liikekulttuuri suomalaisesta liikekulttuurista paljon, miten?
4. Onko sinulle tullut vastaan tilanteita, joissa suomalainen ja espanjalainen liikekulttuuri ovat joutuneet keskenään törmäyskurssille?
5. Miten liiketapaaminen eroaa suomalaisesta liiketapaamisesta?
6. Mitä mieltä olet mañana-kulttuurista? Miten se näkyy Espanjassa?
7. Espanjalaiset eivät tunnetusti ole täsmällisiä, päteekö tämä myös työelämässä?
8. Onko Espanjassa kokouskulttuuria? Mitä asioita kokouksissa yleensä käsitellään?
9. Kerro espanjalaisesta työpäivästä? Venyvätkö työpäivät yleensä iltamyöhään?
10. Perustuuko hyvä yhteistyö työpaikalla ystävyteen?
11. Kerro hieman esimiehen ja alaisen välisestä suhteesta Espanjassa? Onko eroavaisuuksia Suomeen verrattuna? Miten alaiset näkevät esimiehen roolin?
12. Miten mielestäsi naiset ovat päässeet mukaan työelämään?
13. Onko Espanjassa tiettyjä etikettejä, jonka mukaan tulisi toimia?
14. Onko sinulla jotain muuta erityistä kerrottavaa Espanjan liikekulttuurista?

Dear reader,

My name is Annakaisa Lehtinen and I am a Bachelor of Business Administration student in Laurea University of Applied Sciences in Espoo. I am doing my thesis regarding Spanish business culture. I don't have an employer.

Referring to our earlier conversation I am sending a questionnaire for you. I have written some question on the attachment which I will ask. Questions are working as a framework; the questionnaire will be open dialogue about Spanish business culture. Your answers are very important.

The length of the interview is approximately 1.5 hours and the interview will consist of open questions.

The results will be displayed for those interested in the subject. Could you please inform me, if the answers may not be published in your name? For more information, e-mail at: [annakaisa.lehtinen@laurea.fi](mailto:annakaisa.lehtinen@laurea.fi) or phone: +358 414577943

Best Regards

Annakaisa Lehtinen

## QUESTIONNAIRE

### BACKGROUND

4. The name of interviewee?
5. How long have you been in Finland?
6. What working experience do you have in Finland?
7. Where are you working at the moment and what is your work title?

### BUSINESS CULTURE

1. What are the positive / negative experiences you've had in Finnish business culture?
2. What has been the most surprising aspect of all in Finnish business culture?
3. Are there a lot of differences between Finnish and Spanish business cultures?
4. Have you been in a situation where Finnish and a Spanish business culture have been on collision course?
5. How is Spanish business meeting different from the Finnish business meeting?
6. Is there mañana-culture in Spain? If there is, how do you see it?
7. Is there some kind of difference in punctuality between Finns and Spaniards?
8. Are there meetings in Spanish business culture? What issues are usually handled?
9. Do working days differ from each other in Spain and Finland?
10. Is good co-operation based on friendship at the workplace in Spain?
11. Tell me a little about the relationship between a superior and an employee in Spain. Are there some differences compared to Finland? How do employees see the role of the superior?
12. What do you think about the role of women in work place in Spain?
13. Is there some kind of etiquettes or manners in Spain? What those are for?
14. Do Spaniards usually speak English? How do you see the Finns' English skills?
15. Do you have something special to tell about the Spanish or Finnish business culture?