



# **ESPAÑAN LIIKE-ELÄMÄN TAPA- JA JOHTAMISKULTTUURI**

Mia Marica Hämäläinen

Opinnäytetyö  
Elokuu 2011  
Viestinnän koulutusohjelma  
Mediatuottaminen  
Tampereen ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Viestinnän koulutusohjelma  
Mediatuottamisen suuntautumisvaihtoehto

HÄMÄLÄINEN, MIA: Espanjan liike-elämän tapa- ja johtamiskulttuuri

Opinnäytetyö 61 s, liitteet 3 s.  
Elokuu 2011

---

Tänä päivänä liikemiesten ja -naisten on välttämätöntä selvittää kulttuurierot, ennen kuin he matkustavat toiseen maahan tapaamaan asiakkaitaan ja liikekumppaneitaan. Sillä ei ole tärkeää antaa hyvä kuva vain omasta maasta, vaan myös yrityksestä, jota edustaa. On hyvä selvittää esimerkiksi, miten neuvottelut etenevät ja millaisia liikelahoja voi antaa. Nykyään kilpailu on kovaa ja edustamiseen käytetään yhä enemmän rahaa ja aikaa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli perehtyä Espanjan liike-elämän tapa- ja johtamiskulttuuriin. Työtä voidaan pitää oppaana, josta voi olla apua Espanjan liike-elämän kulttuurista kiinnostuneille yrityksille ja myös opiskelijoille. Opinnäytetyön tekemisessä apuna käytettiin painettuja ja sähköisiä lähteitä kulttuurista, Espanjan toimintaympäristöstä, yleisistä asioista Espanjan liike-elämän kulttuurista sekä johtamistaidoista.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tietoa tutkimusta varten hankittiin puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä, jossa apuna toimi kysymyslista. Kysymyslista lähetettiin osallistujille sähköpostitse. Tarkoituksena oli saada tuoretta tietoa Espanjan liike-elämästä. Tutkimukseen osallistui yhteensä 6 henkilöä.

Haastattelujen avulla kävi ilmi, että johtamistyyli ja -tapa olivat samankaltaiset Espanjan eri alueilla. Espanja on Euroopan kolmanneksi suurin maa, minkä takia maan eri itsehallintoalueilla voi vallita erilainen kulttuuri liike-elämässä, mutta yhteistä heillä kaikille on tietynlainen suhtautuminen yhteistyökumppaniin. ”Jotta yhteistyö sujuu on luotava luottamuksellinen suhde. Espanjalainen saattaa suomalaisesta joskus kuulostaa hyvinkin kiivaalta, mutta yleensä on vain kyse puhetavasta. Kerran luotu suhde on ’elinikäinen’, jos sen peittää saa elinikäisen vihollisen.”

---

Asiasanat: bisneskulttuuri, Espanja, johtamiskulttuuri, työkulttuuri, liike-elämän tapakulttuuri.

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Media  
Specialization in Production

HÄMÄLÄINEN, MIA: Spanish Business Method of Culture and Leadership Culture

Bachelor's thesis 61 pages, appendices 3 pages  
August 2011

---

Today for businessmen and women it is necessary to explain cultural differences when traveling to another country to meet customers and business partners, because it is not important to give a good picture not only your own country but also businesses that you represent. It is good to find out how the negotiations proceed and what kind of business gifts to give because today's competition is fierce and to representation will be used more time and money.

In this thesis the aim to examine the practices of Spanish business and leadership culture. This study can be considered as a guide to the Spanish business culture both for businesses and for students. Assistance in making the thesis has been gained by literature of cultures of Spain the Spanish business environment, general affairs of Spanish business culture and leadership skills. Information from electronic sources is also included.

The research was carried out as a qualitative survey. Information was gathered through semi-structured interview method, with help a question list included. The question list was sent to participants by email. The research group involved a total of six people.

The interviews indicated that the leadership styles and methods were similar in their different Spanish regions. Spain is the third largest country which is the reason why the various autonomous regions can have different business cultures but all these share a common, specific type of attitude to the co-operation partner. "So that cooperation would work it's necessary to create a confidential relationship. A Spanish person may sound quite fierce but usually it is only a questions of the way of speak. Once a relationship has been created it will last for a lifetime if you betray it you will get a lifelong enemy."

---

Key words: business culture, Spain, leadership culture, work culture, management, method of culture.

## **ESIPUHE**

Tämän opinnäytetyön tekeminen alkoi syksyllä 2010. Aiheen löysin kuitenkin jo keväällä 2010 ollessani työharjoittelujaksolla Espanjan Malagan alueella eräässä suomalaisessa yrityksessä. Työn tekeminen on ollut varsin antoisaa ja kiinnostavaakin. Olen oppinut paljon asioita kansainvälisestä johtamisesta, liike-elämän tapakulttuurista ja monista siihen liittyvistä asioista. Kansainvälistä johtamiskulttuuria aiheena on käsitelty todella vähän, esimerkiksi sitä ei juuri ole käsitelty opinnoissamme. Siksi hankalinta on ollut materiaalin löytäminen. Espanjalaista johtamis- ja liike-elämän kulttuuria käsittelevää aineistoa on ollut todella vähän saatavilla. Varsin paljon materiaalia on löytynyt englanninkielisenä. Koska materiaalin löytäminen opinnäytetyöhöni on ollut varsin haastava prosessi, haluankin kiittää erityisesti opinnäytetyöhöni liittyvään tutkimukseen osallistuneita, eri aloilla työskenteleviä, johtotehtävissä toimivia henkilöitä. He täydensivät tietoja ja toivat tämän päivän näkökulmaa aiheeseen. Haluan myös kiittää kaikkia muita, kavereista opettajiin, jotka ovat auttaneet ja tukeneet. Suuri kiitos teille kaikille.

Mia Marica Hämäläinen

Elokuu 2011 Tampere

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO .....	7
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus .....	8
1.2 Aiheen rajausta.....	9
1.3 Teoreettinen tausta .....	9
2 KULTTUURIEN VÄLINEN VIESTINTÄ.....	11
2.1 Kulttuuri käsitteenä .....	12
2.2 Kulttuurin merkitys yrityksessä .....	14
2.3 Sopimukset.....	16
3 ESPANJAN KUNINGASKUNTA.....	18
3.1 Espanjan historia .....	18
3.2 Espanjan tilastotietoa .....	19
3.3 Espanjan politiikka.....	21
3.4 Espanjan talous.....	25
3.5 Espanjan kulttuuri .....	26
4 ESPANJAN LIIKE-ELÄMÄN TAPAKULTTUURI .....	29
4.1 Liike-elämän tapakulttuuri Espanjassa .....	29
4.2 Viestintä- ja kommunikaatiotyylejä .....	31
4.3 Etikettisäännöt.....	33
4.4 Liikelahjat .....	34
5 ESPANJAN LIIKETOIMINNAN JOHTAMISKULTTUUREISTA.....	36
5.1 Espanjalainen bisnesrakenne.....	37
5.2 Espanjalainen johtamistyyli .....	40
5.3 Espanjalainen tiimi ja kokous .....	41
6 EMPIIRINEN TUTKIMUS .....	43
6.1 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät .....	43
6.2 Kyselyn toteutus.....	44
6.3 Tutkimuksen laadun arviointi .....	45
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	47
7.1 Tutkimuksen ongelmakohdat .....	47
7.2 Työkokemus Espanjasta.....	47
7.3 Työkulttuuri .....	48

7.3 Neuvot.....	52
8 YHTEENVETO.....	53
LÄHTEET.....	56
LIITTEET.....	59
Liite 1: Saatekirje.....	59
Liite 2: Kysymyslista.....	60
Liite 3: Vastaajien taustatiedot.....	61

## 1 JOHDANTO

”Kulttuuri on viitekehys, jonka mukaan ihmiset toimivat, ajattelevat, reagoivat ja tekevät päätöksiä. Kansainvälisessä kaupankäynnissä on aina kyse kulttuurien välisestä kohtaamisesta. Kun puhutaan, ajatellaan ja toimitaan samaan tavalla kuin asiakas, kaupan onnistumisen mahdollisuus on suurempi” (Palvelut...).

”Kulttuuriin tutustumista voidaan verrata sukeltamiseen. Siinä on erilaisia tasoja. Joku lähestyy kulttuuria turistina: näkee vain sen, mikä on helposti nähtävillä, ja valitsee siitäkin vain miellyttävät piirteet. Jos haluaa siirtyä syvemmälle tasolle, on kulttuurista koodistoa opeteltava lukemaan eri tavalla. Sen sijaan että nähdään vain pinnallisesti, mitä ihmiset uudessa ympäristössä tekevät ja miten, aletaan vähitellen ymmärtää miksitäsoa: miten selitetään se, että ihmiset toimivat niin kuin toimivat”. (Mäntymaa 1997, 7.)

Maailma on täynnä erilaisia kansallisuuksia, ja jotta ihmiset tulisivat toimeen keskenään, täytyy ensin ymmärtää muita kulttuureja ja hyväksyä, että asioita voi hoitaa monella eri tavalla. Ihmisiä ja kulttuureja on paljon erilaisia, mutta tärkeintä on muistaa, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia eikä mitään kulttuuria pidä vähätellä siihen kuuluvien ominaisuuksien takia.

Matkustaessa tulisi ottaa huomioon kohteena olevan maan tavat ja kulttuuri ja ymmärtää ja mukauttaa omaa käyttäytymistä. Jokaisen sivistyneen kansalaisen tulisi antaa hyvä kuva omasta maastaan ja kulttuuristaan ja samalla osoittaa kunnioitusta toisia kohtaan. Tänä päivänä liikemiesten ja -naisten on välttämätöntä selvittää kulttuurierot, ennen kuin he matkustavat toiseen maahan tapaamaan asiakkaitaan ja liikekumppaneitaan. Sillä ei ole tärkeää antaa hyvä kuva vain omasta maasta, vaan myös yrityksestä, jota edustaa. On hyvä selvittää esimerkiksi, miten neuvottelut etenevät ja millaisia liikelahjoja voi antaa. Nykyään kilpailu on kovaa ja edustamiseen käytetään yhä enemmän rahaa ja aikaa.

Kansainvälinen yhteistyö etäyhteyksien avulla sekä kestoltaan muutamasta päivästä aina useampiin vuosiin kestävät työkomennukset vieraisiin maihin ovat arkipäivää monissa yrityksissä. Menestyksellinen työskentely eri kulttuuripiiriin kuuluvien yhteistyökumppaneiden kanssa vaatii valmistautumista ja kohdemaan työkulttuuriin perehtymistä. Tie-

tämättömänä joutuu helposti kiusallisiin ja hankaliin tilanteisiin, jotka saattavat jopa estää liikesuhteen syntymisen. Kannattaa perehtyä toisen osapuolen kulttuuriin perusteellisesti. Toisen maan työtapoihin ja bisneskulttuuriin tutustumiseen kulutettu aika maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin.

On tärkeää tietää, mitkä ovat maan yleiset puheenaiheet, jotta voi tehdä liikekumppaniin vaikutuksen, Espanjalaiset kunnioittavat sitä, jos ulkomaalainen tuntee edes hieman heidän maansa historiaa, kulttuuria ja politiikkaa. Bisneskielen osaaminen on myös hyvin tärkeä seikka, koska sillä pystytään antamaan itsestään hyvä kuvan muille. Liikelahjojen antaminen on myös merkittävä osa yhteistyökumppanuutta, jotta saa pidettyä hyvät liikesuhteet tulevinakin vuosina.

Jokaisella maalla on luonnollisesti omia kulttuurisidonnaisia tapoja toimia bisnesmaailmassa. Päälinjoja voidaan vetää yleisemmälläkin tasolla keskittyen eri kulttuuripiirien tapoihin suhtautua aikaan ja yhteisöllisyyteen. Päälinjat toimivat hyvänä lähtökohtana valmistauduttaessa yhteistyöhön ulkomaisen kumppanin kanssa.

### **1.1 Opinnäytetyön tarkoitus**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli perehtyä Espanjan liike-elämän tapa- ja johtamiskulttuuriin. Työtä voidaan pitää oppaana, josta voi olla apua Espanjan liike-elämän kulttuurista kiinnostuneille yrityksille ja myös opiskelijoille. Opinnäytetyön tekemisessä apuna käytettiin painettuja ja sähköisiä lähteitä kulttuurista, Espanjan toimintaympäristöstä, yleisistä asioista Espanjan liike-elämän kulttuurista sekä johtamistaidoista.

Espanja on kiinnostava maa. Olen asunut useaan otteeseen Malagan alueella ja tehnyt päätöksiä vuodesta 2005 lähtien. Ammattikorkeakoulussa minulle heräsi kiinnostus perehtyä myös espanjalaiseen johtamis- ja liike-elämän kulttuuriin paremmin. Koska sukulaiseni olivat suunnittelemassa yrityksen perustamista Espanjaan, ajatukseni oli auttaa heitä etenemään suunnitelmissaan. Asuessani ja työskennellessäni Espanjassa törmäsin usein kulttuurieroihin, jotka eivät aina miellyttäneet minua. Olen miettinyt, miksi joitakin asioita hoidetaan virastoissa tietyllä tavalla ja miksi työntekijät käyttäytyvät johtajia kohtaan kuin peläten heitä? Tämän takia onkin ollut mielenkiintoista selvittää muiden suomalaisten johtajien ja myyntipäälliköiden kokemuksista Espanjan työelämästä ja johtamisen tavoista.



## 1.2 Aiheen raja

Opinnäytetyössä tarkastellaan Espanjaa maana, maan johtamiskulttuuria ja espanjalaista työkulttuuria. Opinnäytetyöhön on haastateltu eri aloilla työskenteleviä johtajia ja projektipäälliköitä ja valotettu heidän työkokemuksiaan Espanjassa.

Yhteistyökumppanuuden solmiminen ja verkostoituminen vieraan maan edustajan kanssa on mielenkiintoinen haaste. Tämä opinnäytetyö auttaa tasoittamaan tietä, jotta kaikkea ei tarvitsisi oppia kantapään kautta. Mitkä ovat vieraan kulttuurin asenteet ja arvot? Miten viestintä, kommunikaatio ja small talk vaikuttavat? Mitkä ovat yleiset puheenaiheet? Silmiin katsominen, pukeutuminen, kohteliaisuustavat? Ajankäyttö? Miten vieras hierarkia, johtaminen ja byrokrania toimivat? Ennen kaikkea pyrin vastaamaan kysymykseen, mitä tulee tehdä kun lähdetään yhteistyöhön espanjalaisten kanssa. Tämän työn tavoitteena on luoda yleiskuva niistä asioista, jotka liikemiehen tulisi selviytyäkseen tietää.

Opinnäytetyön tarkoituksena ei ole perehtyä yrityksen perustamiseen Espanjan alueille, minkä takia jäävät pois yrityksen perustamiseen liittyvät asiat kuten esim. markkinointi. En myöskään tule selvittämään erityisesti monikulttuurisen tiimin johtamista. Kaiken lisäksi opinnäytetyö rajattiin käsittelemään vain Espanjan rajojen sisäpuolisia alueita jättämällä Latinalainen Amerikka ulkopuolelle hajanaisuuden välttämiseksi.

## 1.3 Teoreettinen tausta

Opinnäytetyössä pyritään kuvailemaan Espanjan työelämä- sekä johtamiskulttuuriin liittyviä toimintatapoja sekä arkipäivään liittyviin asioita kirjallisuutta hyödyntämällä.

Teoriaosuus alkaa yleisellä kulttuurin käsitteellä, mitä kulttuurilla tarkoitetaan. Tämän jälkeen siirrytään Espanjaan: mikä on maan historia, politiikka ja kulttuuri. Sen jälkeen selvitetään liike-elämän tapakulttuuria. Kyseisessä osuudessa selvitetään hieman maan viestintä- ja kommunikaatiotyylejä liike-elämässä ja arjessa sekä sitä, millaisia etikettisääntöjä olisi hyvä noudattaa. Liike-elämän tapakulttuurista siirrytään viimeiseen teoreettiseen aiheeseen espanjalaiseen johtamistyyliin ja tapoihin. Johtamiskulttuurin teoriaosuudessa kerrotaan hieman espanjalaisesta työelämänrakenteesta, millainen on

johtamiskulttuuri, mitä johtajalta odotetaan, mitä ulkomaalaisen johtajan tulisi tietää ja osata, jotta hänen olisi mahdollista ottaa espanjalainen tiimi haltuunsa.

Empiriassa kerrotaan käytetystä tutkimusmenetelmästä sekä siitä, miksi kyseiseen tutkimukseen päädyttiin. Tutkimukseen on haastateltu sähköpostitse eri aloilla työskenteleviä suomalaisia johtajia, myyntipäälliköitä ja projektipäälliköitä, kansainvälisissä yrityksissä työskenteleviä suomalaisia kotimaassa ja Espanjassa. Osalla haastateltavista oli työkokemusta pk-yrityksistä, kun taas osalla työkokemusta oli puolestaan kertynyt suurista kansainvälisistä yrityksistä. Tavoitteena on ollut, että henkilöillä on työkokemusta niin Espanjasta kuin Suomesta. Tutkimuksen avulla pyritään syventämään aikaisempaa teoriaa käytännönläheisemmäksi ja tätä kautta saamaan opinnäytetyöstä informatiivisempiä.

## 2 KULTTUURIEN VÄLINEN VIESTINTÄ

Kun opiskellaan kulttuurien välistä viestintää, siihen usein liittyy paljon erilaisia harhakäsityksiä, joita olisi hyvä välttää. Esimerkiksi voidaan kuvailla tyypillisiä venäläisiä tai ruotsalaisia. Kuitenkaan ei voida todeta, että joku on tyypillinen kulttuurinsa edustaja.

Ennakkokäsitykset ja ennakkoluulot tulisi jättää taka-alalle, jotta asioita voisi tutkia objektiivisesti. Vaarana on mennä liian pitkälle meneviin tulkintoihin, kun luulee, että toimii oikein. Etukäteen tulisi tutustua kohdemaan kulttuuriin. Tieto on helpommin saatavilla, kun on selvillä kohdemaan valtakulttuurin pääpiirteistä, alueesta ylipäätänsä ja erilaisten alaisten ihmisten taustoista. Tällöin myös väärinkäsityksien syntyminen ja niiden purkaminen on helpommin havaittavissa. (Mäntymaa 1997, 30-31.)

Ei pidä huomioida vain yksityiskohtia, sillä se sumentaa kokonaiskuvaa ja estää näkemästä pinnan alle. On hyvä mennä niin sanotusti kulttuurin pimeämmälle tasolle, jossa uskomukset, asenteet ja arvot piileskelevät. Jotta saa paremman käsityksen kohdemaan kulttuurista, on hyvä tutustua kohdemaan elokuvantekijöihin, kirjailijoihin ja taiteilijoihin. Ennen matkaa olisi hyvä ottaa selvää maan historiasta, lukea kohdemaan kirjoja, kulttuurioppaita, matkaoppaita yms. Kyseiset esimerkit voivat auttaa etenemään neuvotteluissa, jolloin kohdemaan isäntä huomaa, että ulkomaalainen asiakas on oikeasti kiinnostunut muustakin kuin pelkästään liiketoiminnasta. (Mäntymaa 1997, 32.)

Minttu Mäntymaa (1997, 35) kirjoittaa Kulttuurit liikkeessä -kirjassaan, että kulttuurierojen tunnistaminen on vasta yksi askel valmistauduttaessa kansainvälisyyteen. Kansainvälisessä liiketoiminnassa on oleellista ymmärtää se, mitkä noista kulttuurieroista vaikuttavat ihmisten kykyyn tehdä yhteistyötä.

”Omassa kielessämmekin on käsitteiden, termien, ammattisanaston ja muiden ilmaisten kanssa usein kysymysmerkkinä. Miten meidän tulisi toimia vieraskielisessä ympäristössä ymmärtääksemme ja tullaksemme ymmärretyiksi” (Mäntymaa 1997, 46). Kun tapamme yksilöitä kokonaiskulttuurin tuntemus, kuten historialliset ja maantieteelliset seikat, auttavat ymmärtämään toisen osapuolen näkökulmia.

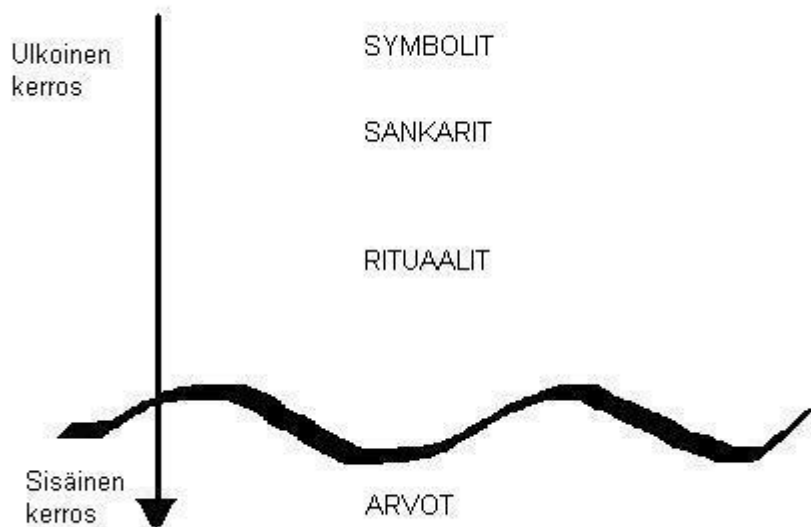
Vain noin 10 prosenttia kommunikaatiosta on puhetta, kaikki muu on sanatonta viestintää kuten ilmeet ja eleet. Sanaton viestintä eli nonverbaalinen viestintä on tärkeä osa kommunikaatiota. Se voidaan ymmärtää väärin tai, se voidaan lukea oikein. Sanaton viestintä on kulttuurisidonnaista, ja lähtökohtana on itse kulttuuri. Elämän kokemukset ja näkemykset eroavat toisistaan, jolloin syntyy turhia väärinkäsityksiä. Helpompi on lukea toisen osapuolen kommunikaatioon liittyviä vihjeitä, kun on toisen elinpiirin vaikuttavista tekijöistä kokonaisvaltaisempi tietous. (Väre 2009.)

Suomalaisista pidetään ulkomailla hyvin rehellisenä kansana, ja se onkin osa suomalaisen kulttuurin perusarvoa. Viestinnässä taas rehellisyys näyttäytyy suorapuheisuutena ja suoruutena. Tarkoitamme sitä, mitä sanomme. Suomalaisia liikekumppaneita pidetään usein todella luotettavina. Kaikkialla maailmassa suoruutta ei välttämättä arvosteta ja kulttuurienvälisessä viestintätilanteissa siitä saattaa aiheutua väärinkäsityksiäkin. Suoruutta voidaan pitää epäkohteliaisuutena, uhkaavana tai yksinkertaisuutena. (Mäntymaa 1997, 47- 54.)

## **2.1 Kulttuuri käsitteenä**

Kulttuuri on sosiologisesta näkökulmasta katsottuna eräänlainen järjestelmä, jossa pyritään luokittelemaan ympäristöä, arvottamaan itseämme ja muita sekä rakentamaan identiteettiä. Kulttuurilla voidaan käsittää myös taidetta ja taiteen tekemistä sekä humanistisia tieteitä ja humanististen ammattien harjoittamista. (Honkala & Tuominen 2011.)

Kansainvälisen johtamisen suurin haaste on ymmärtää muiden ihmisten kulttuurieroja. Kulttuuri käsitteenä voidaan ymmärtää monella eri tavalla, mutta johtamiskulttuurista puhuttaessa voidaan käyttää tapaa, jolla asioita hoidetaan, tälläkin käsitteellä on olemassa erilaisia variaatioita. Tunnettu liike-elämän kulttuurin tutkija ja kirjailija Geert Hofsteden mukaan bisneskulttuuria tulisi tarkastella ilmaisun muotona ulkoisesta kerrostmasta sisäiseen kerrokseen. (Marx 2001, 42.) (Kuva1.)



**Kuva: 1 Hofsteden kulttuurin ilmenemismuotoja. (Marx 2001, 42.)**

Ulkoisessa kerroksessa olevalla **symboleilla** tarkoitetaan eleitä, pukukoodia, sosiaali-luokkaa tai ryhmää jne. Jokapäiväisistä aktiviteeteistä voi löytää erilaisia kulttuurieroja esim. tapaamisesta, jossakin maissa sosiaalisissa tilanteissa tuntematon henkilö alkaa heti kättelyssä kysellä toisen perheen vointia. Eroja ilmene myös small talkin käyttämisessä, pukeutumistavoissa, pöytätavoissa, lounastapaamisissa, liikkeiden aukioloissa ja jne. (Marx 2001, 43-44.)

Kuvassa, oleva **sankarit** kohdalla tarkoitetaan todellisia tai kuviteltuja tärkeitä vaikutusvaltaisia henkilöitä, joihin sisältyy tietynlainen kulttuuriuskomus. Esimerkkihenkilöitä ovat John F Kennedy, Jean-Paul Sartre ja Winston Churchill. (Marx 2001, 44.)

**Rituaaleilla** tarkoitetaan sitä, että tulisi huomioida erityisiä juhlallisia tilaisuuksia kuten hautajaiset, häät, muita eri kulttuureihin liittyviä juhlia kuten Japanissa teeseremonia. Kiinassa vauvan syntymää juhlitaan yhden kuukauden ajan, juhliin kutsutaan perheen lisäksi myös liikekumppaneita. **Rituaalit** antavat tulokkaalle joitakin ideoita tapahtumista, jotka ovat isolla ryhmälle hyvin erityisiä. (Marx 2001, 44-45.)

**Rituaaleilla** on omanlainen historia, erityisesti niiden syntyperällä ja erityisellä asiayhteydellä, joka antaa niille merkityksen. Ymmärtääksemme **symbolien, sankareiden ja rituaalien** merkityksen meidän tulee käsittää niiden takana oleva **arvo**. **Arvot** ovat

muuttujia tai epäsuoria, ne eivät ole suoraan seurattavissa. Jotta arvoja ymmärrettäisiin paremmin, tarvitaan paljon aikaa ja vaivaa. **Arvot** ovat standardeja, arvokkaita periaatteita tai ne ovat hyvin tärkeitä meidän elämässä. **Arvot** ovat lujasti köytettyjä asenteita, joilla on merkittävä vaikutus ihmisten joka päivässä käyttäytymisessä. Ne esiintyvät siinä muodossa mihin ihmiset uskovat, asenteissa, kaikista tärkeimmissä elämän keskustelun aiheissa esim. sosiaalisessa elämässä, ihmissuhteissa, ajassa ja luonnossa jne. (Marx 2001, 45-46.)

**Arvot** määräävät kulttuurista taustaamme mm. tunteitamme, ajatteluamme, käyttäytymistämme ja refleksijämme. **Arvoihin** vaikuttavat ryhmä- tai kansallinen historia. Ne on opeteltu sosiaalisessa yhteydessä esim. mitä lapsi voi tai ei voi tehdä, mikä on oikein mikä väärin, mikä hyvä tai paha, tai mikä kaunista tai rumaa. Kyseinen litania kuvaa kulttuurin **arvoja**, joilla on suora vaikutus työkäyttäytymiseen. Esimerkiksi Ranskassa britannialaisen tulee olla paljon itsevarmempi ja sinnikkäämpi kuin kotimaassaan. Hän ei voi tehdä päätöksiä yksin, sillä ranskassa se tarkoittaa heikkoutta. (Marx 2001, 46.) Erilaisten arvojen ymmärtäminen tuo meidät lähemmäksi monikulttuuria (cross-cultural), jossa kaksi tai useampi kulttuuri yhdistyvät. Ymmärtääksemme, mitä muut ihmiset ajattelevat, meidän tulisi ymmärtää heidän arvojärjestystään, mutta jotta me voimme ymmärtää muita meidän tulee myös ymmärtää omaa arvojärjestystämme. (Marx 2001, 46.)

## 2.2 Kulttuurin merkitys yrityksessä

Kulttuurilla on monia eri merkityksiä. Kun kulttuuri yhdistetään yritykseen tai organisaatioon siitä syntyy käsitteellinen ja merkityksellinen kaaos. Yrityskulttuurilla on monia eri merkityksiä ja sitä on määritelty monista eri näkökulmista. Yrityskulttuuria kuvattu tunnelmaksi tai ilmapiiriksi, joka välittyy tavasta, jolla organisaatio on vuorovaikutuksessa asiakkaiden tai sidosryhmien kanssa. Yrityskulttuuri on myös säännönmukainen käyttäytyminen, jota on havaittu ihmisten välisessä kanssakäymisessä esim. hyvän käytöksen edellyttämät rituaalit kuten käytetty kieli ja hienontunteisuus.

Yksi kulttuurikäsitys on hierarkkinen, jossa normit, arvot, toimintapolitiikka ja pelisäännöt tulevat esiin. Hyvästä työstä kunnon korvaus, tuotteiden laatu tai hintajohtajuus ovat esimerkkejä yrityskulttuurin monista näkökulmista. Kaikista näistä teorioista pelisään-

nöt ovat konkreettisin yrityskulttuurin näkökulmista. Pelisäännöillä tarkoitetaan, mitä tulokkaan on opittava tullakseen hyväksytyksi työyhteisön jäseneksi ja miten organisaatiossa selviydytään. (Pitkänen 2006, 25- 28.)

Kulttuuri ilmenee useilla eri tasoilla. On hyvä tiedostaa, ymmärtää ja hallita kaikkia näitä tasoja. Yrityksellä ei ole vain yhtä ainoa kulttuuria, yrityksessä esiintyy useita eri kulttuureita kuten johdon kulttuuri, tuotannon kulttuuri, hallinnon kulttuuri ja myynnin kulttuuri, joka jakautuu maantieteellisesti kulttuureihin, jotka ovat ryhmäkohtaisia. Toimintakulttuuri, johtamiskulttuuri, palvelukulttuuri ja laatukulttuuri ovat jokaisessa organisaatiossa tunnistettavissa. Kun organisaation jäsenillä on yhteinen historia, on taustalla myös oma yrityskulttuuri. On hyvä tiedostaa että myös Espanjassa jokaisella yrityksellä on omat työkulttuurinsa, jotta välttyttäisiin turhilta konflikteilta jotka voivat syntyä kun yrityksen fuusioituvat. (Pitkänen 2006, 25- 28.)

Kun yritys fuusioituu eli yhdistyy tai kun yritys ostaa toisen yrityksen tapahtuu kulttuurien kohtaaminen. Fuusiossa sulautetaan kaksi kulttuuria toisiinsa, kummankin yrityksen tulisi tuntea itsensä tasapuoliseksi. Toisesta yrityksen kulttuurista muodostuu alakulttuuri, kun yritys ostetaan. Ongelmana seuraa se, että yhteistä historiaa ja kokemuksia yritysten välillä ole. Toinen yritys voi tuntea asemansa uhatuksi, alempiarvoiseksi ja olla puolustusasemissa. Toinen yritys saatetaan kokea valtaajaksi, jolloin kulttuurit eristäytyvät. Kulttuurien kohtaamisessa syntyy tilanteissa kulttuurien törmäys. (Pitkänen 2006, 31.)

Liiketoiminnan ja yrityskulttuurin kannalta on selvitetävä joitakin asioita kun kaksi yritystä aloittaa yhteisen elämän esim. ”Mitä organisaatiossa toimivat henkilöt ajattelevat liiketoiminnasta, mikä on asiakkaan asema, mikä on tukijärjestelmän rooli ja miten vuoropuhelu on järjestetty muun muassa johdon ja henkilöstön välillä” (Pitkänen 2006, 31). On hyvä selvittää nämä asiat, kun alkaa tehdä yhteistyötä ulkomaisen yrityksen kanssa, onko heillä tapahtunut lähiaikoina yritysfuusioitumista, sillä se voi vaarantaa projektin etenemistä tai sen loppuun saamista. Ei varmasti ole kovin mukavaa jos joutuu välikäden tällaisen sotkun keskelle.

Aloittaessa projekteja yhteistyökumppanin kanssa on hyvä tarkastaa vastapuolen resurssit, jottei projektin rahoittamisessa tai toteuttamisessa tulisi ongelmia. Yleensä tavoitel-

laan liian isoa palaa yli resurssien ja monesti projektit tyssäävät rahan tai ylemmän tahon luvan takia, jolloin aikataulut venyvät ja rahan loppuessa hankkeet joudutaan keskeyttämään. Isoimmissa projekteissa on hyvä käydä kokouksissa monien tahojen kanssa esim. keskus-, paikallishallinnon ja tehtaan kanssa. Tärkeää on tietää eri osapuolten todelliset valtuudet projektissa ja sopimukset tulee aina olla tehty huolellisesti, jossa on otettu kaikki mahdolliset riskit ja uhat huomioon ja niille tehtynä jatkoselvitykset. (Mäntymaa 1997, 38- 42.)

Kulttuurieroja löytyy myös maan rajojen sisäpuolelta, esim. Espanjassa on 17 itsehallintoaluetta ja jokaisella alueella on omat kulttuurinsa ja puhekielet eroavat toisistaan. Kulttuurieroja löytyy myös yhteiskunnan eri alakulttuurien väliltä. On siis hyvä tutkia tarkasti etukäteen yhteistyökumppanuutta tekemään vieraaseen maahan myös sen mihin alueeseen on matkustamassa. Esim. Andalusiassa on aivan erilainen työkuulttuuri, rentous on siellä avainsana, kuin taas pohjoisemmassa Espanjassa, työkuulttuuri muistuttaa Pohjoismaiden työkuulttuuria. (Mäntymaa 1997, 38- 42.)

### **2.3 Sopimukset**

Jotta voidaan tietää, millä tavalla tehdään yhteistyötä ja miten hoidetaan työt, tarvitaan sopimuksia, näitä tarvitsevat työyhteisöt, yritykset ja verkostot. Yleensä sopimukset hoidetaan suullisesti. ”Nämä pelisäännöt määrittelevät koko yrityksen tai yritysverkoston toimintakulttuurin ja työn tekemisen hengen – organisaatioiden sielun” (Pitkänen 2006, 57). Kaikkeen ei voi vaikuttaa ja kaikki johtamisen ongelmat eivät myöskään johdu esimiehestä. On hyvä panostaa oppimiseen kuten tiedon liikuttamiseen ja vuoropuheiluun, jolloin nämäkin asiat ovat helpommin tunnistettavissa ja ennakoitavissa (Pitkänen 2006, 57- 58).

Yrityksen verkostokulttuuri vaikuttaa tehtäviin ja rakenteisiin. Toiminta-ajatus, strategia ja rakenne ovat kulttuuristen olettamusten värittämiä. Erittäin tärkeätä on, että yhdessä luodaan pelisäännöt. Rakenne jää byrokraattiseksi, jos ei ole järjestetty henkilöiden kohtaamista eikä sen tukemaa viestintää heidän välilleen. Myöskään sidosryhmien kanssa ja työyhteisön sisällä ei synny luonnollisia aitoja kontakteja ja verkostoja. Pelkästään jatkuvasta yhteistyöstä asiakkaan kanssa syntyy yrityksen sisäisten toimintaprosessien tehokkuus. Luottamuksesta syntyvät kiinteämmät verkostot. Epävirallisen kommunika-



tion ja vuorovaikutuksen kautta syntyvät yrityksen sisäiset verkostot. (Pitkänen 2006, 169.)

### 3 ESPANJAN KUNINGASKUNTA

Kulttuuriantropologiset teokset korostavat kulttuurin merkitystä kansainvälisessä kanssakäymisessä, sillä ilman oman ja vieraan kulttuurien tuntemusta on kommunikointi vaikeaa ja vieraaseen kulttuuriympäristöön sopeutuminen jopa mahdotonta. Liike-elämän oppaat sen sijaan eivät korosta kulttuurin merkitystä vaan yleisiä tapoja. Ne jättävät huomiotta vieraan kulttuurin arvot ja asenteet sekä menneisyyden merkityksen, vaikka ne ovat oleellinen osa liike-elämää ja liikeneuvotteluja.

Liikekeskustelujen ja sopimusten kannalta on hyvä tietää hieman isäntämaan perusasioita kuten historiaa, tilastollisia tietoja, mitä politiikassa puhutaan ja minkälainen on maan talousnäkökulmat. Koskaan ei voi tietää, jos sopimus satutaankin purkamaan ihan vain sen takia, että toinen osapuoli ei ole ottanut tarpeeksi selvää toisen sopia puolen taustoista. Espanjalainen on tunnetusti hyvin temperamenttinen. Hän voi kokea, että jos ei heidän maansa kiinnostusta, niin minkä takia edes vaivautua tekemään yhteistyötä.

#### 3.1 Espanjan historia

Monet nykyajan liikemiehet eivät tiedä tarpeeksi Espanjan merkittävästä historiasta ja sen vaikutuksista nykypäivään tai jos tietävätkin, niin he tietävät sen hämärästi. Espanjalaiset pitävät siitä, että he keskustelevat paljon maansa historiasta ja uuden yhteistyökumppanuuden toimimaan saaminen vaatii myös ulkomaalaiselta heidän historiaan paneutumista.

Pohjois-Espanjasta Burgosin seudulta on löydetty Euroopan vanhimmat esihistorialliset asutukset. Altamiran luolapiirokset löydettiin Cantabrian rannikolta. Foinikialaiset ja kreikkalaiset valtasivat Espanjan eteläosat. Roomalaiset ja kartagolaiset syrjäyttivät heidät vallastaan 300-luvulla e.kr. ja kelttiläiset heimot asettuivat sisämaahan. Noin 500-luvulla j.kr. Visikootit ilmestyivät Espanjaan ja rakennuttivat ensimmäisen kuningaskunnan, jonka pääkaupungiksi tuli Toledo. Kuitenkin 700-luvulla maurit veivät vallan visigooteilta ja samalla Córdobastä tuli Euroopan suurin kaupunki. (Maatiedosto...2010.)

Espanjan katolisten kuninkaiden Ferdinandin ja Isabellan aikana politiikka yhdistyi. Granada vallattiin maureilta vuonna 1492 ja Kristoffer Kolumbus löysi Amerikan. Es-

panjasta tuli suurvalta 1500-luvulla. Vuonna 1807 Napoleon miehitti maan ja tämän jälkeen alkoi Espanjassa vapaussota. Maan ensimmäinen parlamentti aloitti Cádizissa vuonna 1810. Ensimmäisen kerran Espanjasta tuli tasavalta vuosiksi 1873-1874. Kuningas hyväksyi Primo de Riveran vallankaappauksen vuonna 1923. (Maatiedosto...2010.)

Francisco Franco kaappasi vallan toisen tasavallan aikana, joka julistettiin vuonna 1931, valtakausi kesti kolme vuotta. Francon johtamien kapinallisten valloitettua Madridin vuonna 1939 päättyi myös maassa riehunut sisällissota. Franco teki vuonna 1969 prinssi Juan Carlosista seuraajansa ja hänestä tuli Espanjan kuningas. Francisco Franco kuoli vuonna 1975 ja samalla alkoi poliittinen siirtymäkausi demokratiaan. Ensimmäiset vaapat vaalit pidettiin 15.2.1977. (Maatiedosto...2010.)

Espanja jakaantuu itsehallintoalueisiin vuona 1978 tehdyn perustuslain mukaan. Baskimaalla, Katalonialla, Galicialla ja Andalusialla on erittäin laaja autonomia. Espanjasta tuli vuonna 1982 Naton jäsen ja vuonna 1986 EU:n jäsen. (Maatiedosto...2010.)

### **3.2 Espanjan tilastotietoa**

”Espanja on perustuslaillinen kuningaskunta. Nykyinen perustuslaki hyväksyttiin 6. joulukuuta 1978. Espanjaa hallitsi vuodesta 1939 vuoteen 1975 diktaattori Francisco Franco (4.12.1892–20.11.1975).” (Maatiedosto...2010.)

”Valtion päämies on Espanjan kuningas. Vuodesta 1975, Espanjassa kuninkaana on toiminut Juan Carlos I. Kuningas symboloi valtion pysyvyyttä ja yhtenäisyyttä. Kuningas toimii seremoniallisena valtionpäämiehenä. Poliittinen valta on hallituksella. Neuvoteltuaan puolueiden ja edustajainhuoneen puhemiehen kanssa kuningas esittää pääministeriehdokkaansa edustajainhuoneen hyväksyttäväksi ja nimittää pääministerin sekä tämän ehdotuksesta muut ministerit.” (Maatiedosto...2010.)

Espanjan kansallispäivä on 12.10, espanjaksi kansallispäivää sanotaan Día de la Hispanidad, joka tarkoittaa Espanjan kulttuurin ja Amerikan löytämisen päivää (Maatiedosto...2010). Espanjan lipun värit ovat punainen ja keltainen kts. kuva 2.



**Kuva 2: Espanjan virallinen lippu**

Espanjan kieli on maailman kolmanneksi puhutuin kieli ja se on edelleen kasvussa. Sillä on etuoikeutetut suhteet arabimaailmaan ja latinalaiseen Amerikkaan, jotka vahvistavat Espanjan roolia Euroopassa ja maailmassa. Espanjalaiset puhuvat eri itsehallintoalueilla neljää erilaista kieltä, espanjan kieltä, katalaania, baskia ja galician kieltä. (Maatiedosto...2010.)

Espanjassa liikekielenä käytetään enimmäkseen espanjan kieltä, mutta ranskan- ja englannin kielen taitokin on melko yleistä. Hankkiessasi tulkkia, on kohteliaampaa kysyä ensin espanjalaiselta liikekumppanilta ja sen jälkeen ehdottaa omaasi (Luoto 1998, 63-64).

Espanjan väkiluku on 45 989 016 (INE 1.1.2010). Espanja on pinta-alaltaan 505 990 km<sup>2</sup> (vrt. Suomi 338.145 km<sup>2</sup>). Espanja on yksi Euroopan suurimpia maita pinta-aloiltaan ja väkiluvuiltaan. Espanjan pääkaupunki Madrid, jonne suurin osa liike-elämästä sijoittuu. Madridissa sijaitsee Suomen suurlähetystö ja monet suomalaiset tytäryhtiöt sijaitsevat myös siellä. (Maatiedosto...2010.)

”Elokuussa 1918 Suomi solmi diplomaattisuhteet Espanjaan. Suhteet perustuivat paljolti kaupallisiin etuihin, sillä poliittisia intressejä ei kaukaisella Pyreneiden niemimaalla juuri ollut valvottavana. Kauppa kuitenkin kangerteli, koska Espanjan tärkeimmällä vientituotteella, viineillä, ei ollut pääsyä kieltolaki-Suomeen. Ulkoministeriö joutuikin aika ajoin vakuuttelemaan eduskunnalle Madridin-lähetystön kannattavuutta.” (Suhteita Pyreneillä...2007.)

Espanjalaisten ovat suurimmalta osalta roomalaiskatollisia. Espanja on muuttunut voimakkaasti kahden viime vuosikymmenen aikana. Voimakkaasti uskonnollismielisessä espanjalaisessa yhteiskunnassa katolisella kirkolla on ollut tähän päivään asti suurta vaikutusvaltaa. Tämän takia Espanjassa kehittyi myöhään nykyinen kapitalismi. Nykyisin kirkon vaikutusvalta on myös pikkuhiljaa vähentynyt. (Simon 1996, 159-163.)

Espanjassa on enemmän alueita, kansallisuuksia, kieliä ja kulttuuriperinteitä kuin muissa Euroopan maissa ja näiden vastakohtaisuudet on hyvin jyrkkiä. Pohjoisen baskinmaakunnat tavoittelevat suurempaa itsenäisyyttä keskushallituksesta myös Katalonia, jossa sijaitsee sen suurin kaupunki Barcelona, ne käyvät taistelua ja yrittävät saada Madridista suuremman riippumattomuuden. (Simon 1996, 159-163.)

Espanja on jaettu 17 itsehallintoalueeseen, joista kullakin on oma hallintonsa. Baskimaalla, Kataloniassa, Galiciassa ja Andalusiassa on laajin autonomia. Itsehallintoalueet jakautuvat yhteen tai useampaan maakuntaan (provincia), joita on yhteensä 50. Maakunnat puolestaan jakautuvat joissakin tapauksissa piirikuntiin (comarca) sekä edelleen kunta yksiköihin (municipio) joita on yhteensä 8107. (Maatiedosto...2010.)



Kuva 3: Espanjan kartta ja itsehallintoalueet

### 3.3 Espanjan politiikka

Liike-elämässä on hyvä tietää liikekumppanien maansa politiikasta, mitkä ovat suurimmat puolueet ja mitä kukin puolue edustaa. Opinnäytteeseen liittyvässä kyselytutkimuksessa kävi ilmi, että ulkomaalaisen ei kannatta asettua niin sanotusti kenenkään puolelle, tärkeää on vain tietää mitä tapahtuu maan politiikassa.

”Espanjan poliittinen järjestelmä rakentuu kaksipuoluejärjestelmän sekä lukuisten alueellisten puolueiden ympärille. Puolueet lyövät toisiaan pohjoismaalaisittain erittäin kovaa, mutta EU:lla ei lyödä koskaan, ei edes tönitä. Espanjan oppositiossa oleva konservatiivipuolue Partido Popular on pyrkinyt kohti äänestäjäkunnan keskustaa, minkä vuoksi puolueessa on monta mielipidettä, kuten Britannian veljespuolueessakin, mutta EU-vastaisuus ei kuulu oppositiopuolueen yhdenkään siiven asialistalle.” (Keinänen 2011.)

Espanja siirtyi demokratiaan vasta kenraali Francisco Francon kuoleman jälkeen, 20.11.1975. Kesällä 1976 sallittiin poliittiset puolueet ja kommunistinen puolue keväällä 1977. Ensimmäiset Francon jälkeiset parlamenttivaalit pidettiin kesällä 1977, ja vuonna 1978 Espanjan perustuslaki hyväksyttiin. Espanjasta tuli Euroopan unionin jäsen vuonna 1986. Jokaisella Autonomisella alueella on omat parlamenttinsa, hallituksensa, ministeriönsä, ministerinsä ja presidenttinsä. Oman hallituksen kautta säädetään jokaisen kansalaisen arjen asioita. (Keinänen 2011.)

Las Cortes Generales on Espanjan parlamentti ja se on kaksikamarinen. Parlamentti koostuu edustajainhuoneesta eli kongressista (El Congreso de los Diputados) ja senaatista (El Senado). Kongressi koostuu 350 kansanedustajasta ja kansanedustajat valitaan 52:sta vaalipiiristä d'Hondtin järjestelmällä. Vaalikausi Parlamentissa kestää neljä vuotta. Kongressilla on enemmän valtaa kuin senaatilla. Kongressi pystyy kumoamaan senaatin päätökset enemmistöllä. Senaatin päätehtävänä on edustaa Espanjan itsehallintoalueita ja keskeinen asema sillä on aluehallitusten ja keskushallituksen suhteita koskevien lakien säätämisessä. (Maatiedosto...2010.)

Espanjassa suurimmat ja merkittävämmät poliittiset puolueet ovat PSOE (Espanjan sosialistinen työväenpuolue), PP (keskustaoikeisto) ja IU (Vasemmisto puolue). Muita puolueita ovat CiU (Katalonian konservatiivinen aluepuolue), EAJ-PNV (Baskimaan aluepuolueet), ERC (Katalonian vasemmisto tasavaltalaispuolue), ICV (Katalonian va-

semmistövihreä aluepuolue), CC-PNC (Kanarian aluepuolueet), BNG (Galician aluepuolue), Na-Bai (Navarran aluepuolue), UPyD (Unión Progreso y Democracia), EA (Baskimaan aluepuolue) ja CHA (Aragonian aluepuolue). (Maatiedosto...2010.)

PSOE (*Partido Socialista Obrero Español*) sosialistinen työväenpuolue. PSOE tekee yhteistyötä Ammattiyhdistysliikkeen UGT:n (Unión General de Trabajadores) kanssa. Puolue luopui marxilaisesta ideologiasta ja muuttui sosialistiseksi vuonna 1979. Tasavallan aikana PSOE oli hallitusvastuussa. PSOE:n vastustajaksi nousi heti tasavallan alussa konservatiivinen oikeisto, jonka joukoista nousi FE (Falange Español), joka oli Francon ajan alussa ainoa sallittu puolue. PSOE oli kielletty ja kuolemantuomio lannetettiin, jos päätyi puolueen jäseneksi. (Politiikka on kiintoisaa...2010.)

Puolue voitti ensimmäiset parlamenttivaalinsa vuonna 1982 ja sai yli 10 miljoonaa ääntä. Sosialistien pääsihteeriksi valittiin Felipe González. Sosialistit lupasit muutosta yhteiskuntaan, heidän vaaliohjelmaansa sisältyi luoda neljän vuoden aikana 800 000 uutta työpaikkaa. Puolue lupasi sosiaali- ja terveys palvelujen parantamista, koulutuksen kehittämistä, uusia asuntoja, tuotantoelämän nykyaikaistamista ja kulttuuripalveluiden ulottumista kaikille kansalaisille. Sosialistien valtaan pääsyn ansiosta Espanja kehittyi. Kuitenkaan sosialistit eivät pystyneet pitämään lupaustaan työpaikkojen suhteen ja käänsivät kelkkansa Nato-kansanäänestyksessä. Kuitenkin 80-luvun aikana puolueen poliittiset ideaalit muuttuivat sosialidemokraattisista keskustaliberaaleiksi. (Helminen 1994, 98–90.)

PSOE sai yli 43% kaikista äänistä vuoden 2008 vaaleissa. Espanjan etelä osassa sijaitseva itsehallintoalue Andalusia on PSOE:n aluetta. (Politiikka on kiintoisaa...2010.)

PP (*partido popular*) oikeistopuolue. PP:n aikaisempi nimi oli Alianza Popular ja se oli Franco aikakauden aikaisen kuuden poliitikon ja Manuel Fraga Iribarren luomus. Vuonna 1977 puolue sai 16 paikkaa demokratian ensimmäisissä vaaleissa ja joutui leimautetuksi vanhojen francolaisten hallitsemaksi äärioikeistolaiseksi ryhmittymäksi. Vuonna 1982 puolueesta tuli tärkein oppositiovoima Espanjan poliittisessa elämässä. Vuonna 1990 José María Aznarista tuli oikeistopuolueen puheenjohtaja. Puolue kannatti aikoinaan espanjan liittymistä NATOon. Aznarin toimesta puolue on lopullisesti sanoutumassa irti francolaisesta menneisyydestään ja siirtymässä keskustaan kohti. (Helminen 1994, 93-94.)

Yksi oikeistopuolueen tavoitteestaan on täystyöllisyys (*pleno empleo*). Oikeistopuolueen mielestä yritysten tukeminen on ainoa keino luoda työtä ja poistaa työttömyyttä, jotta ne voisivat työllistää. PP:n sosiaalipolitiikkaansa kuuluu myös työn tukeminen. Heidän avain lauseenaan pidetään ”ei yhteiskunnan tukien lisäämiselle.” (Politiikka on kiintoisaa...2010.)

IU (*Izquierda Unida*) yhdistynyt vasemmistopuolue. IU tavoittelee sosialistista yhteiskuntaa, jonka hallintomuoto on tasavalta. (Politiikka on kiintoisaa...2010.) IU pitää itseään Espanjan todellisena vasemmistona. Puolueen johtajan paikka pitää Julio Anguita ja puolue on Espanjan kolmanneksi suurin parlamenttipuolue. Kesäkuussa 1993 Espanjan parlamenttiin pääsivät 18 vasemmistopuolueen kansanedustajaa. (Helminen 1994, 97.)

Nationalisti puolueilla on pisimmät historialliset perinteet Katalonian ja Baskimaa alueilla. Poliittinen ryhmittymä *Convergència i Unió* (CiU) johtaja Jordi Pujol on pysynyt vallassa koko Katalonian autonomisen vallan ajan. (Helminen 1994, 95.)

Parlamenttivaaleissa vuonna 2004 hallitusvastuu siirtyi kahdeksan keskustaoikeistolaisen vuoden jälkeen sosialisteille (PSOE). Euroopan parlamentin vaalit voitti PSOE vuonna 2004. Zapateron hallituksen sisäpolitiikassa pääpaino on ollut sosiaalisissa ja arvokysymyksissä sekä autonomisten alueiden asemaan liittyvissä kysymyksissä. Myöhemmin myös talouskriisin myötä talouskysymyksissä. Parlamentti on mm. hyväksynyt uudet lait, perheväkivallan ankarammasta kriminalisoinnista, avioerojen helpottamisesta, samaa sukupuolta olevien avioliitosta (mukaan lukien adoptio-oikeus), tupakoinnin haittojen vähentämistä ja kouluopetuksen uudistamista (mukaan lukien uskonnon opetuksen vapaaehtoistaminen). (Maatiedosto...2010.)

Vireillä ovat muun muassa laki toisista riippuvaisten henkilöiden aseman parantamisesta (muun muassa palkkauserojen tasaaminen naisten ja miesten välillä), avoimuuslaki, määräaikaisten työsuhteiden vähentäminen. Hallitukseen on nimitetty ministereitä mm. asuntoministeri helpottamaan nuorten asunnon saantia ja tasa-arvoministeri. Partido Popular (PP) on harjoittanut tiukkaa oppositiopolitiikkaa. Erilaiset uudistukset ovat aiheuttaneet Zapaterolle ongelmia katolisen kirkon ja Vatikaanin kanssa. (Maatiedosto...2010.)



ETA (Euskadi ta Askatasuna, Baskimaa ja vapaus) on terroristijärjestö ja se on myös Euroopan viimeisiä. ETA kerrotaan olevan Nationalistinen ja Marxilais-leninistinen. 41 vuotta väkivaltaa käyttänyt ETA:n tavoitteena on itsenäistää Baskimaan. ETA:n iskuissa on kuollut yli 800 ihmistä, joista suurin osa on siviilejä. Hallitus aloitti neuvottelut ETA:n kanssa parlamenttivaaleissa vuonna 2004. Neuvottelujen aikana voimassa ollut tulitauko katkesi, kun ETA räjäytti autopommin Madridin lentokentällä 30.12.2006. Hallitus suostuu neuvotteluihin ETA:n kanssa, jos tämä luopuu väkivallasta ehdoitta. (Maatiedosto...2010.)

ETA vaatii alueen, johon kuuluu Espanjan Baskimaan lisäksi kolme Ranskan puolella olevaa läänää sekä Navarran autonominen alue Espanjassa. ETA:n heikentämiseksi Espanja on tehnyt kansainvälistä yhteistyötä Portugalin ja Ranskan kanssa. Yhteistyön tuloksena on tehty useita pidätyksiä ja takavarikoita. ETA ei ole onnistunut tekemään yli vuoteen yhtään iskuja. (Maatiedosto...2010.)

### **3.4 Espanjan talous**

”Espanja on Euroopan viidenneksi suurin talous, 45 miljoonan kuluttajan ja 12 miljoonan talouden markkinat. Talouskasvun ansiosta työpaikkojen luominen vilkastui asuntokuplan puhkeamiseen ja finanssikriisiin asti. Maassa on noin 60 miljoonaa matkailijaa vuosittain (joista lähes 90 prosenttia vapaa-ajanmatkailua). Espanja on EU:n suurin sijoittaja Etelä-Amerikkaan ja voi toimia porttina sen markkinoille. Espanjalaiset yritykset investoivat myös kasvavassa määrin Yhdysvaltojen ja Euroopan markkinoille.” (Maaraportti...2009.)

Espanja otti käyttöön euron 1.1.1999 alkaen. Espanjassa on ollut tiukka talous ja budjettipolitiikka 1990-luvulta lähtien. Talouskriisin myötä Espanjan työttömyysluvut ovat kasvaneet vuoteen 2009 18,5 prosenttia, kun vuonna 2007 se oli 9,7 prosenttia. Työttömiä oli vuoden 2010 alussa noin 1,5 prosenttia. Espanjan tärkeät työntekijöiden keskusammattijärjestöä ovat sosialistinen UGT (Unión General de Trabajadores) ja kommunistinen CC OO (Comisiones Obreras). Työnantajien liitto puolestaan on CEOE (Confederación Española de Organizaciones Empresariales). (Maatiedosto...2010.)

Espanja on halvempi maa kuin Suomi, mutta jotkut asiat saattavat maksaa yllättävänkin paljon. Työttömyys on maassa voimakkaasti kasvussa. Inflaatio on hyvin korkea ja se heikentää kilpailukykyä maan yrityksissä. (Maaraportti...2009.) Espanjassa ostettavat ja vuokrattavat asunnot maksavat todella paljon verrattuna paikallisten kuukausi palkkaan, eikä siellä näin ollen ole suurta kysyntää vuokraamiselle. Moni espanjalainen asuukin kotonaan naimisiin menoon asti ja ostavat asunnon, vasta kun heillä on siihen pakottava tarve.

Suomalaisilla on liiketoiminta espanjalaisten kanssa hankalaa, koska yhteistyö vaatii espanjankielen taitoa. Välttämätöntä on myös hoitaa niin sanottu "jälkimyynti" asiakkaille, eikä jättää sitä puolitiehen. Markkinauskollisuus on heikkoa. Kun olet markkinoille tullut, siellä tulee myös pysyä jopa huonompina aikoina. (Maaraportti...2009.)

Suomalainen yhteistyö kannattaa espanjalaisten rakennusyhtiöiden energia-alalla mm. kaasuverkon, puhtaiden energian tuotantomuotojen ja biomassan käytön kanssa. Venäjän ja itäisen Euroopan projekteihin Suomi pystyisi tarjoamaan espanjalaisille kontakteja ja etenkin kokemuksia. Espanjan markkinoilla etenkin pienillä yrityksillä on omat mahdollisuudet. Kun yrityskontaktit ja maantuntemus lisääntyy auttaa se tällöin myös molemminpuolisen kaupan monipuolistumisessa. (Maaraportti...2009.)

”Suomen kauppasuhteet Espanjan kanssa ovat kasvaneet hurjasti viimeisen 15 vuoden aikana. Espanjassa toimii 25 suomalaista tuotantoa harjoittavaa yritystä, joilla on yhteensä noin 40 tuotantolaitosta sekä noin 80 myyntitoimistoa tai sivukonttoria. Espanjalaisia suomalaisten yritysten edustajia ja välittäjiä on yhteensä noin 400. Espanjalaisia yrityksiä on Suomessa viitisentoista, joista ainoastaan Celsa Steel Service on tuotantolaitos. Lisäksi Etelä-Espanjan rannikolla toimii mahdollisesti jopa noin 300 suomalaisomistuksessa olevaa, lähinnä palvelualan yritystä.” (Maatiedosto...2010.)

### **3.5 Espanjan kulttuuri**

Espanjan kulttuurissa ja taiteessa on paljon arabialaista, islamilaista ja maurilaista vaikutteita esimerkkinä Córdobaan temppeli, joka sijaitsee Córdobaan kaupungissa Andalusian itsehallintoalueella. Temppeli on maailman kolmanneksi suurin ja Córdobaan vanha kaupunki kuuluu UNESCO:n maailmanperintöluetteloon. Espanjalaiseen musiikkiin

on sekoittunut arabialaista musiikkia ja Flamencon lauluissakin on arabialaisia vivahteita. ( Islamin vieraana...2009.)



**Kuva 4: Górdopan temppeli**

Espanjan taide- ja kulttuurielämä on hyvin rikasta ja korkeakulttuurista. Tunnetuimpia kuvataiteilijoita 1700–1800-luvulta ovat Goya ja viime vuosisadalta Picasso, Dali ja Miró. Paplo Picasso maalasi vuonna 1937 Guernican, joka oli vastalause Espanjan sisällissodalle. (Euroopan maat...1995.)

”Espanjalaisella flamencomusiikilla ja -tanssilla on ihailijoita ja ystäviä ympäri maailman, ja Cervantesin romaani Don Quijote puolestaan on modernin eurooppalaisen kirjallisuuden merkkiteoksia. Elokuvaohjaajista esimerkiksi Pedro Almodóvar, Alejandro Amenábar ja Luis Buñuel ovat voittaneet lukuisia kansainvälisiä palkintoja. Espanjalainen keittiö puolestaan tunnetaan paellasta (jossa on riisiä, kanaa, mereneläviä sekä vihanneksia), tortillasta (perunamunakasta) ja Sangriasta (punaviiniä ja hedelmiä sisältävä).” (Euroopan maat...1995.)

Kuuluisimmat kulttuurihistoriallisia muistomerkkejä, jotka kuuluvat myös UNESCO:n maailmanperintöluetteloon. Barcelonassa oleva Antoni Gaudín mestarityö Sagrada

Família-kirkko, jonka rakennustyöt aloitettiin vuonna 1884, rakennustyöt jatkuvat yhä, mutta jo kauan kirkko on ollut Barcelonan symboli. (Austin 2005, 33, 111.)

Segovian vanha kaupunki ja akvedukti, joka oli roomalaisten rakentama vesijohto. Rakennelma on 2000 vuotta vanha ja on parhaiten säilynyt roomalaisten muistomerkkinä Espanjassa. (Austin 2005, 26,127.)

”Bilbaossa on Guggenheimin museo, joka heijastaa eläviä taiteellisia ja kirjallisia piirteitä, joihin kuuluu mm. Antoni Tápies, Eduardo Chillida, Ricardo Bofill, José Camilo Cela, Antonia Buero Vallejo ja Rafael Alberti sekä maailman kuulut esiintyvät taiteilijat kuten José Carreras, Palacido Domingo, Montserrat Caballe, Juli ja Enrique Iglesias, Antonio Banderas, Paco de Lucia ja elokuvaohjaaja Pedro Almodóvar” (Lalaguna 2003, 260).

Arvostetuimmat Madridin taidemuseot ovat Prado, Reina Sofian kulttuurikeskus (keskittynyt nykytaiteeseen) ja Thyssen-Bornemisza. Arvostetuin musiikkisali, jossa pääsee nauttimaan korkeatasoisesta konserttimusiikista on Auditorio Nacional de Música (Maatiedosto...2010).

”Barcelonan teatterielämä on runsaampaa ja kokeilevampaa kuin Madridissa. Valencian alue on perinteistä musiikkiseutua. Erityisesti sen puhallinorkesterit (bandas) ovat tunnettuja koko maassa. Baskimaalla, Cantabriassa ja Asturiaksessa on perinteisesti harrastettu kuorolaulua. Galiciassa on Baskimaan lailla omaperäinen musiikki- ja tanssikulttuurinsa. Flamenco-tanssi ja -musiikkiperinne on kotoisin Andaluciasta. Se elää alueella edelleenkin voimakkaasti kansantaidemuotona.” (Maatiedosto...2010.)

## 4 ESPANJAN LIIKE-ELÄMÄN TAPAKULTTUURI

### 4.1 Liike-elämän tapakulttuuri Espanjassa

Espanjalla on siis takana kunniakas menneisyys suurvallasta. Espanjalaisten liikemiesien kanssa asioidessa ei kannata muistuttaa tästä seikasta, sillä heidän mielestään mikään ei ole muuttunut niiden mahtavien aikojen jälkeen. Espanja kulkee omia teitään, eikä sen ole tarpeen seurata muita perässä.

Työkulttuureihin liittyy erityisesti aikakäsitys. Suomalaisilla on yksiaikainen toimintatapa työelämässä. Kyseinen toimintatapa tiivistyy lausahduksessa ”aika on rahaa”. Suomalaiset suorittavat työtehtävät yleensä yksi kerrallaan, aikatauluja noudattaen ja työtahtia tiivistäen. Työpalavereihin tullaan ajallaan ja kokouksissa mennään suoraan asiaan, jotta kallis aika ei tuhlaantuisi. Kyseessä on yleinen päälinja, tästä huolimatta jokaiselta suomalaiselta työpaikalta löytyy ainakin yksi mattimyöhäinen. Suomalaisessa kulttuurissa tehdään paljon suunnitelmia, pidetään niin suunnitelmista kuin työtunneista kiinni. (Minkälaisia päälinjoja...2008.)

Espanjan liike-elämässä on hyvä ottaa huomioon myös se, että kaikki tapahtuvat vasta mañana eli huomenna, espanjalaiset tahtovat siirtää aina ei-niin-tärkeät-asiat seuraaville ja jopa seuraaville päiville. Espanjassa taas sähköpostiviestiinkin he vastaavat vasta viikon kuluessa, puhumattakaan postista, joka ei meinaa välillä löytää perille. Mañana - kulttuuri ja sen ohella tuleva Siesta, jolloin ollaan noin kolme tuntia pois työpaikalta keskellä päivää, kyseisiä kulttuuritapoja käytetään nykyisin vain tietyillä Espanjan itsehallintoalueilla. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että tällaisia kulttuuritapoja on olemassa tietyillä Espanjan autonomisilla alueilla.

Espanjalaisilla on siis moniaikainen työkulttuuri, joka on yksiaikaisen työkulttuurin vastakohta. Espanjalaisten aikakäsitys saattaa näyttää suomalaisen silmissä erittäin hallitsemattomalta ja laiskalta. Moniaikaisessa kulttuurissa tehdään asioita samanaikaisesti ja ollaan joustavampia reagoimaan äkillisiin muutoksiin. Espanjalaisessa työkulttuurissa kestää kauemmin kuin suomalaisessa työkulttuurissa, muutos on hidasta ja vähemmän suunnitelmallista. Espanjalaisten viestintätapa ei ole suoraan bisnesorientoitunut ja sosiaalinen kanssakäyminen on tärkeää neuvottelujen yhteydessä. Tietoa pyritään hankki-

maan epäsuorasti omien kontaktien kautta ja työpäivät saattavat venyä iltaan asti. (Minkälaisia päälinjoja...2008.)

Anna-Kaisa Lehtisen opinnäytetyössä Haastattelututkimus Espanjan ja Suomen välisistä liikekulttuuri eroista (2009:9), hän oli haastatellut suomalaisia ja espanjalaisia espanjalaisesta työkulttuurista. ”Haastatteluista kuitenkin kävi ilmi, että ”mañana”-kulttuuri ei vallitse koko Espanjassa, ennemminkin 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.”

Espanjan liike-elämä on keskittynyt Madridiin, jossa jokaisella suuremmalla yrityksellä on toimistonsa, vaikka pääkonttori sijaitaisikin Barcelonassa tai muissa suurimmissa rannikkokaupungeissa. Liiketapaamiset on aina sovittava etukäteen. Neuvottelut pyritään käymään yrityksen tiloissa ja aikataulu mukautuu paikallisen elämäntavan mukaan. Kollega voi saapua työpaikalle vasta klo 11.00 mennessä, tämän jälkeen on noin 13.00 lounas ja sen jälkeen alkaa siesta, joka päättyy 17.00 paikkeilla. Kollega mitä todennäköisimmin saattaa olla taas tavattavissa noin illalla kahdeksasta yhdeksään asti, ajankohdan jälkeen alkaa illallinen ja muut hovit. (Luoto 1998, 63–64.)

Liike-elämässä noin 15 - 20 minuuttia kestävä odotus on hyvin yleistä. Jos joudut odottamaan kauemmin, se voi tarkoittaa että tapaamasi henkilö on hyvin kiireinen tai tapaamasi henkilö ei ole kiinnostunut ehdotuksestasi ollenkaan. Espanjalaiset saattavat tulla tapaamisiin myöhässä tai eivät tule ollenkaan, mutta jos bisneksessä on mukana jotain todella arvokasta, tapaamisiin tullaan ajallaan. Espanjalaiset pyrkivät työelämässä tekään montaa asiaa kerrallaan, tämän takia tuloksena on viivytyks ja asia lykkääntyy. Espanjassa on vieraanvaraisuuden perinteet ja he nauttivat kiireettömistä keskusteluista, jolloin myös päätökset saatetaan tehdä hyvinkin nopeasti. (Luoto 1998, 63–64.)

Kokouksissa kannattaa varata runsaasti aikaa liikeneuvotteluihin, sillä maassa on tapana, ettei niissä kiirehdiä, vaikka espanjalaiset ovatkin kuuluisia täsmättömästä elämän-

tavasta, niin tapaamisiin pitää mennä aina ajoissa ja niistä sovitaan sihteerin kanssa. Tärkeintä on liike-elämässä, että saapuu tapaamisiin täsmällisesti, vaikka tunnetusti espanjalaiset olisivatkin itse vartin tai jopa puolituntia myöhässä, sillä myöhästyminen se on heille normaalia arkipäivää. Tapaamisella tai liikelounaan alussa ei todellakaan pidä keskustella liikeasioista suoraan, odota sitä oikeaa hetkeä kärsivällisesti.

Espanjalainen liikkeenjohtotyylly on perinteinen, konservatiivinen ja hierarkkinen. Nykyaikana Espanjassa nuoremmat ovat käytökseltään jo paljon vapaampia kuin vanhempi sukupolvi. Espanjalaiset ovat liikeasioissa hyvin konservatiivisia, myös meiltä suomalaisilta odotetaan että osaamme käyttäytyä. Liike-elämässä johtoasemissa naisia näkyy harvakseltaan, ulkomaalaisen naisen on hyvä varautua siihen, että kokouksissa espanjalaisen miesten kanssa edetään hyvin rauhallisesti. Liikekumppani puolestaan kannattaa valita tarkasti, sillä suuri merkitys on espanjalaisessa kaupankäynnissä henkilö- ja ystävyyssuhteilla. Kannattavaa toimia saman henkilön kanssa, kun edustaja on ensimmäisen kerran valittu. (Luoto 1998, 63–64.)

#### **4.2 Viestintä- ja kommunikaatiotyylejä**

Jotkut kulttuurit ovat hyvin muodollisia ja titteleitä arvostetaan paljon, korkeampia, vanhempia ja hierarkkisia. Jotkut kulttuurit ovat taas paljon vapautuneimpia, demokraattisemmin lähestyttävissä olevia ja riippumattomia aikakusista tai henkilön syntyperästä. Joissakin eri maiden kulttuureissa tunneilmaisuja pidetään rohkeutena, kun taas joissakin maissa tunteen ilmaiseminen nähdään heikkoutena tai kontrollin menettämisenä. Tunteen ilmaisu on yksi osa liike-elämän tapakulttuuria. (Marx 2001, 56.)

Espanjassa liike-elämässä kommunikaatiokielenä käytetään enimmäkseen espanjan kieltä, mutta englannin ja jopa ranskan kieltä käytetään jonkin verran. Yhteyksiä solmiessa on hyvä käyttää espanjalaista avustajaa, joka tuntee maan liike-elämän systeemit ja sopimuskiemurat. Espanjaan kannattaa perehtyä ja opiskella kieltä ahkerasti sillä sitä käytetään kauppakielenä. Euroopan unioniin liittymisen myötä englantia on yleistynyt monilla aluilla. Käyntikortteja laatiessa kannattaa tehdä ne kaksikielisenä espanjaksi ja englanniksi. (Luoto 1998, 63–64.)

Liike-elämässä on paljon tilanteita, joissa emotionaalisella käyttäytymisellä on myös omat seurauksensa esim. kasvojen menettäminen, hienotunteisuus ja lopullisesti ulkomaisten liikekumppanuuden menettäminen. Vaikka joissakin kulttuureissa tunteita voi vapaasti ilmaista, kuitenkin siihen liittyy aina tunteen lajin kyseenalaistaminen, onko ilmaistu tunne hyväksyttävissä vai ei. Tutkijat ovat tutkineet tunteiden käyttömahdollisuuksia risteyskulttuureissa. Amerikkalaisessa kulttuurissa yli positiivinen ja optimistinen esiintyminen ovat korkeassa arvossaan, jolloin pahoittelu ja itsesääli ovat taas vähemmän hyväksyttävissä olevia käytöksiä. (Marx 2001, 57.)

Suosituimmat puheenaiheet espanjassa ovat maan kulttuuri, historia ja politiikka. Keskusteluissa kannattaa olla varuillaan puhumasta härkätaisteluista ja kukkotappeluista. Espanjalaiset pitävät kumpaakin lajia taiteena, eikä niissä ole kysymys eläinraakkäyksestä.

Espanjalaiset mieluummin puhuvat kuin kirjoittavat. Lähettäessäsi jotain kirjallisessa muodossa, on yleensä hyvä varmistaa jälkikäteen kirjeen saapumisesta puhelinsoitolla tai käynnillä. Puhuessaan espanjalaiset käyttävät ääntä kovaa ja sanat tulevat hyvin nopeaan tahtiin, jolloin se voi tuntua ulkopuoliselta siltä, kuin he huutaisivat toisilleen. Tämän takia Espanjassa suullista viestintää ei katsota muissa maissa hyvällä silmällä ja sitä kuvaillaankin liian teatterimaiseksi ja emotionaaliseksi. (Communication styles in Spain...)

Espanjalaiset kertovat mielellään omasta maastaan, jolloin kannattavaa perehtyä todella hyvin maan historiaan, kulttuuriin ja alueellisiin erikoispiirteisiin. Espanjan kulttuuriperintö on saanut vaikutteita useilta kansoilta kuten kelteiltä, roomalaisilta ja arabeilta. Espanjalaiset ovat innokkaita keskustelijoita ja seurustelijoita. Usein käytetyt keskustelunaiheet ovat politiikka ja urheilu. Jo aikaisemmin on mainittu, että ulkomaalaisen kannattaa olla hieman varovainen keskusteltaessa politiikasta, espanjalaiset eivät välttämättä pidä siitä, että ulkomaalainen alkaa arvostella heidän maansa politiikkaa.

Espanjassa on olemassa muitakin vältettäviä keskustelunaiheita, kuten härkätaistelu ja uskonto. Espanjalaiset ovat hyvin kiinnostuneita saamaan tietoa Suomesta. Suomesta tunnetaan asioita niukasti. Suomen tuntemusta ovat kuitenkin lisänneet Suomen EU-



jäsenyys, erilaiset suomalaiset yritykset ja espanjalaisten matkailijoiden ja vaihto-opiskelijoiden kasvun määrää.

Espanjalaisille tärkeintä ovat kunnia ja ylpeys. Keskustelussa espanjalaiset menevät suoraan asiaan, he odottavat kuuntelijalta kykyä lukea rivien välistä. Liike-elämässä käytetäänkin paljon seurustelupuhetta englanniksi small talk. Rupattelutaidossa on tärkeää löytää oikeat sanat oikealla hetkellä, tietää mistä narusta vetää, jotta saa toisen osa puolen kiinnostumaan keskustelusta ja pystyy tällöin viemään keskustelua muillekin urille. Keskustellessa, jos espanjalainen poikkeaa työaiheesta vapaalle, pyri siihen, ettet johda keskustelua takaisin bisnekseen, sillä se ei ole kovin korrektaa ja saatat johdattaa toisen osapuolen kiusaukseen. Espanjalaisten kannattaa antaa johdattaa keskustelua eteenpäin. (Kenna 1995, 15–17.)

Käyntikortteja käytetään paljon espanjassa erilaisissa tilanteissa, niiden tulisi olla englannin kielen lisäksi espanjan kielellä. Liikekirjeet kirjoitetaan aina kohteliaasti ja muodollisesti vaikka kollegasta olisi tullut läheinen ystävä (Luoto 1998, 63–64).

### **4.3 Etikettisäännöt**

Espanjalaisia ja etelämaalaisia pidetään luonnollisina ja estottomina ihmisinä, toisin kuin meitä pohjolan ihmisiä. Yllättävää kuitenkin on, että espanjalaisten käyttäytymissäännöt ovat paljon tiukempia kuin meillä. Esittäytyessä ja pois lähtiessä kätellään, muulloin espanjalaiset eivät usein kättele. Naisen pitää ojentaa ensiksi käsi miehelle, koska mies ei yleensä tee aloitetta (Luoto 1998, 63).

Puhutellessa käytetään attribuutteja. Espanjassa sinuttelu ei ole niin yleistä kuin meillä Suomessa. Muodollisen tuntuiset puhuttelusanat herra, rouva ja neiti ovat espanjalaisten mielestä täysin luonnollisia, kohteliaita ilmaisuja, jotka liitetään tervehdyksiin tai kiitoksiin.

Pohjoisespanjalaiset ovat reilusti pidättäytyväisempiä, kuin keski- ja eteläespanjalaiset erityisesti ulkomaalaisia kohtaan. He saattavat näyttää hieman uteliaisuutta. He ovat yleensä kohteliaita, mutta kulttuurierot voivat antaa ensikertalaiselle kävijälle vastakohtaisen vaikutelman. (Gallagher & Symington 2003, 41.)

Espanjassa on hyvin tärkeää se miltä näyttää, pukeutumistyyli on tärkeä asia, sillä annetaan itsestään tietty kuva muille. Pukeutumistyyli vaihtelevat toimialoittain, konservatiivisen finanssialan ja lainsäädännön ammattilaisille suositellaan pukua ja solmiota. Teollisuus aloilla on taas vähemmän muodollista. Johtajilla on yllään erittäin hyvin hoidettuja laadukkaita ja leikattu vaatteita. Tärkeää on, ettei ulkonäköä tule aliarvioida, sillä jos haluat kunnioitusta, tulee sinun myös näyttää hyvältä. Tämä koskee niin muodollisissa työyhteisöissä ja epävirallisissa sosiaalisissa tilanteissa. (Maaraportti...2009.)

Espanjassa vapaa-ajalla pukeutumissäännöt ovat varsin vapaat, mutta liike-elämässä espanjalaiset ovat pukeutumisen suhteen todella tarkkoja. Valkoinen paita, kokopuku ja hillitty solmio kuuluvat Madridin ja Barcelonan liikemiesten arvostamaan konservatiivisen tyylikkääseen pukeutumiseen. Naisten odotetaan vaihtavan asusteita päivän eri tilaisuuksiin. Illalla ei pidä lähteä ulos muissa kuin mustissa jalkineissa ja sukkiin värisävy on yksi osoitus hyvin suunnitellusta pukeutumisesta. (Luoto 1998, 64). On hyvä ottaa huomioon, että Luodon lähde Espanjan vapaa-ajan pukeutumissäännöistä on vanhentunut, nykyään tärkeintä on kuitenkin pukeutua siisteihin vaatteisiin.

#### **4.4 Liikelahjat**

Liikelahjoilla on hieman erilainen käytäntö kuin Suomessa. Suomessa lahjakäytännöt ovat erittäin helpot, lahjan antaja haluaa lahjallaan ilahduttaa ja antaa positiivisen kuvan itsestään. Lahjan antaminen ei ole aina helppoa, sillä lahja voi antaa päinvastaisen vaikutuksen, jos se on huonosti hankittu ja väärässä tilanteessa annettu. Espanjassa lahjojen antaminen ja saaminen eivät ole mitättömiä asioita, sillä niiden säännöt on tiedettävä joiden mukaan elettävä. Kokeneetkaan liikemiehet eivät hallitse vieraan maan kulttuurin tapoja lahjojen antamisen ja saamisen suhteen. (Mikluha 2000, 17.)

Kokousten päätösten teossa vaikuttavat suurin osa henkilökohtaiset suhteet kuin kaupalliset näkökohdat. Lahjoja antaessa voi syntyä kulttuuriristiriitoja, kuten maantapoja ei tunneta. Ristiriitaisia tilanteita aiheuttaa esim. lahjan luonne, henkilökohtaisuus, muodollisuus, neutraalisuus ja yrityksen näkyvyys. Hyvä esimerkki on siitä, että Suomessa pohjanmaalla puukkoperinteessä annetaan kyseinen teräase lahjaksi, tästä ulkomaalai-

nen saattaisi hämmentyä täysin, sillä se voi merkitä ystävyyssuhteen loppua. Lahja ei siis saa missään nimessä loukata maan tapoja. (Mikluha 2000, 22-65.)

Liikelahjoja annetaan, koska halutaan pitää yllä hyvät suhteet toiseen maan edustajan kanssa. Lahjoilla voidaan aloittaa koko elämän kestävä suhde. Niiden antaminen on eräs kommunikaationmuoto, lahja kertoo yhtä paljon antajasta kuin sen vastaan ottajasta. Yleensä sanallinen muistaminen unohdetaan, mutta lahja on pysyvä ja siitä muistaa aina tapahtuma hetken. Liikelahjojen antamisen ajankohta Suomessa on yleensä Joulukuu. Espanjassa lahjojen antamisen ajankohdat ovat uusi vuosi, loppiainen ja joulukuun 24.12. (Mikluha 2000, 22-65.)

## 5 ESPANJAN LIKETOIMINNAN JOHTAMISKULTTUUREISTA

”Espanja on lunastanut paikkansa teollisuusmaiden joukossa hämmästyttävän nopeasti ja menestyksekkäästi, monen mielestä siihen yhdistyy vain matkailun, konjakin, tai härkäisteluro romantiikan tapaisia mielikuvia” (Simon 1996, 159). Suomalaisilla tai edes muilla eurooppalaisilla ei ole kovin selkeää kuvaa Espanjasta. Vuoden 1992 Barcelonassa tapahtuvat maailmanlaajuinen mediakohun aiheuttamat olympialaiset, eivät saaneet Espanjaa tuotua muille eurooppalaisille läheiseksi.

Espanjassa jokaisella autonomisella alueella on omanlaisensa yritys- ja johtamiskulttuurit. Yhteistä ovat yksilöllisyyden korostus ja oman persoonallisuuden suojaaminen. Mutta sen varjopuolena on kurinalaisuuden ja yhteisyyden tunteen puuttumisena, mikä on heikosti kehittynyt. Ei siis ihme, että tällainen tyyli aiheuttaa monissa espanjalaisissa yrityksissä ongelmia, sillä johtajat eivätkä työntekijät alistu helposti ennalta määrättyihin yhdenmukaisiin johtamisjärjestelmiin tai toimintasääntöjen asettamiin rajoituksiin. (Simon 1996, 159-163.)

Tärkeä osa espanjalaisessa liikeasioiden hoidossa on luottamus omaan intuitioon, mikä edellyttää oma-aloitteisuutta ja improvisointikykyä. Suunnittelu merkitsee espanjalaisille ennusteen laatimista luotettujen henkilöiden mielipiteistä ja intuitiosta. Kyseinen tapa antaa vain suuntaviivat, jolla ei oikeistaan ole merkitystä jokapäiväisessä liiketoiminnassa.

Espanja on muuttunut voimakkaasti kahden viime vuosikymmenen aikana. Voimakkaasti uskonnollismielisessä espanjalaisessa yhteiskunnassa katolisella kirkolla on ollut tähän päivään asti suurta vaikutusvaltaa. Tämän takia Espanjassa kehittyi myöhään nykyinen kapitalismi. Nykyisin kirkon vaikutusvalta on myös pikkuhiljaa vähentynyt. (Simon 1996, 159-163.)

Vuonna 1982 Espanjassa tapahtui asennemuutos.” Asennemuutoksen aikana maan parlamentaarinen enemmistö siirtyi konservatiivis-liberaaliselta keskustaunionilta UCD:ltä sosiaalidemokraattiselle PSOE-puolueelle” (Simon 1996, 161). Uusi johtamistyyli on kehittänyt oman yrityskulttuurinsa. Entinen Instituto de Estudios Superiores (IESE)oppineiden yrityskulttuuri on säilynyt sen rinnalla. Espanjassa ulkomaisten yritysten

hallitseva asema pitää rinnakkaiseloa vanhan ja uuden kulttuurin yllä. Kansainvälisten suurkonsernien tytäryhtiöiden hallussa ovat auto-, tietotekniikka- ja elektroniikkateollisuuden toimialat. Vieläkin suurinta osaa yrityksistä, jotka ovat pieniä tai keskisuuria, niitä johdetaan vanhojen perinteiden mukaisesti. (Simon 1996, 159- 165.)

Espanjalaiset arvostavat työelämässä ammattitaitoa, aloitteellisuutta, itsenäistä ajattelua ja stressinsietokykyä. Espanjalaisten arvioidessa omaa lojaaliuttaan he ovat tyytymättömiä itseensä. Tämä liittyy osaltaan siihen, että maan perinteisten autoritaaristen rakenteiden arvostus on vähentynyt. Englanninkielisen koulutuksen saanut nuori johtajapolvi asettaa jyrkästi kyseenalaisiksi perinteiset johtamiskulttuurit. Espanjassa ei ole päässyt syntymään voimakkaita kulttuurillisia siteitä alueellisten erojen takia. Yksi syy on myös maan poliittinen kehitys, joka esti pitkään Espanjaa liittymästä Eurooppaan. (Simon 1996, 159- 165.)

Francon aikakauden jälkeen Espanjan teollisuus on nähnyt radikaalisen muutoksen monien valtioiden ylläpitämien laitosten kanssa, jotka olivat Kansallisen teollisuus instituution INI:n alaisuudessa (Instituto Nacional de Industria). INI pyöritti monia perinteisiä teollisuuksia Espanjassa ja sitä leimasi tehottomuus ja byrokratia. Viime vuosina on syntynyt uusia kotimaisia organisaatioita, joita hallinnoi uusi nuorempi sukupolvi. Nämä uudet yritykset ovat tuoneet erilaisia asenteita ja lähestymistapoja Espanjan teollisuuteen, jotka ovat usein ristiriidassa perinteisen espanjalaisen yrityskulttuurin kanssa. (Background to business in Spain...)

### **5.1 Espanjalainen bisnesrakenne**

Espanjassa yritystoiminta nähdään usein lokeroituneena, byrokraattisena ja keskitettynä. Suhde kollegoihin on vähäistä, työsuhteet ovat vertikaalisia ja kaikista tärkeintä on ankara arvojärjestys. Perhesuhteet ovat tärkein asia liiketoimintaa tehdessä, sillä luottamuksella ja yhteensopivuudella varmistetaan liikesuhteen pysyminen. (Kenna 1995, 23–25.)

Sukulaisten suosiminen on maassa yleistä, niin myös liike-elämässä, sillä perhe on sosiaalisen elämän tukipilari ja espanjalaiset tuntevat olonsa mukavammaksi, jos he palk-

kaavat yritykseensä suvun tai ystäväpiiriin sisältä. Tällöin saadaan toimiston ilmapiiritäkin paljon rennommaksi ja ystävällisemmäksi.

Espanjalaiset eivät ole hyviä suunnittelemisessa, sillä he elävät päivän kerrallaan, eivätkä katso pitkälle tulevaisuuteen. Toimitusjohtaja hoitaa suunnittelemisen, yleensä siitä ei tiedoteta muille työntekijöille, ja ne tulevat ilmi vatsa sitten, kun ilmassa on selvästi nähtävissä kriisitilanteita. (Kenna 1995, 23–25.)

Espanjalaiset pitävät parempana aloittaa bisnessuhde pienestä liiketoiminnasta. Kun luottamus on rakennettu ja suhde on kehittynyt, vasta sen jälkeen tehdään sopimuksen laajentaminen. Kärsivällisyyden palkintona on pitkäaikainen liikesuhde ja lupaus vuosia kestävästä sitoutumisesta. (Kenna 1995, 23–25.)

Liiketoimintaa harjoittaessa Espanjassa, on tärkeää tietää tarkalleen, minkä tyyppisien yhtiön kanssa on tekemisissä. Yleensä on mahdollista laittaa organisaatiot yhteen neljästä kategoriosta:

- Pienet ja keskisuuret perheyrietykset PYMES (pequeñas y medianas empresas)
- Hallituksen kontrolloima sektori, joka on pienennetty INI (Instituto Nacional de Industria)
- Monia vakiintuneita espanjalaisia tytäryhtiöitä MNC

Jokainen näistä kategoriosta voi ilmentää jonkin verran eri suuntauksia, mutta niillä on joitakin yhteisiä piirteitä. Useimmissa PYMES:n- ja INI:n- kaltaisista perinteisistä yrityksistä voi löytää joitakin ominaisuuksia, kuten työntekijöiden valtavan kunnioittamisen johtajaa kohtaan, vastaaminen viesteihin tapahtuu hitaasti ja byrokratia. Erityisesti näitä voi löytää INI konserni alaisuudesta. (Business structures in Spain...)

”Valtioyhtiöt organisoitiin jo Francon aikana Instituto Nacional de Industrian (INI) Sen tarkoituksen oli luoda työpaikkoja. Yhteiskunta rauhoitettiin myös pystyttämällä työpaikat ja jäädyttämällä vuokrat. Tullimuurin suojassa toimi suljettu talous. Pääosa INIn alaisuudesta toimivista valtionyhtiöistä on kannattamattomia.” (Helminen 1994,159-160.)

Toimitusajankohdat saattavat venyä hyvinkin pitkiksi. Joissakin yrityksissä voidaan paheksua velvoittavia yksityiskohtaisia aikatauluja ja laatutarkastuksia. Epätavallista ei ole että törmää suunnitelmiin, jotka on tehty pikaisesti ja tapaamiset saattavat laahata, jolloin myöhästyy seuraavasta tapaamisesta. Tällöin kannattaa jo Suomessa orientoitua ja rentouttaa itsensä espanjalaisen elämäntyylin tasolle. (Kenna 1995, 29- 31.)

Yritysten on vastattava kansainvälisiin kilpailuhaasteisiin, mutta niiden on löydettävä menestyksen avaimet omasta itsestään. Espanjassa on eri itsehallintoalueilla monenlaisia menestyksellisiä johtamiskulttuureja ja tyylejä. Kulttuurieroista johtuen kansainvälisessä liiketoiminnassa esiintyy kuitenkin usein ennakkoluuloja, jotka vaikeuttavat yhteistyötä. Jotta pystytään toimimaan esimiehen tehtävissä Espanjassa, on hyvä tietää mitkä ovat kansainvälisen johtajuuden menestystekijöitä, mitä vaatimuksia sille asennetaan ja minkälainen on etenkin espanjalainen johtamiskulttuuri. (Simon 1996, 8-10.)

Yritysten lisääntyvien tiiminjohtamisen voimavarojen ja toiminnan edellytykset ja tehtävien ja tarkoitusten hajautus asettaa uusia vaatimuksia johtamiselle. Tällöin perinteiset johtamistyylit eivät enää pädekään. Tulevaisuudessa johtaminen tapahtuu ylikansallisen yrityksen vaakasuuntaisesti verkostoituneiden yksilöiden kautta ja tämä on jo monessa yrityksessä arkipäivää. Uusia vaatimuksia tämä asettaa sosiaaliselle, viestinnälliselle ja kulttuuriselle johdon osaamiselle. (Simon 1996, 8-10.)

Erilaisia urakehitysmalleja on monessa eri maissa, myös Espanjalla on omansa. Espanjassa maan oma johtamismentaliteetti vaikuttaa paljon urakehityksen taustatekijöihin. Espanjassa akateemisella oppiarvolla on paljon merkitystä ja se on ammatillisen ja sosiaalisen pätevyyden symboli. Nuoremman painottavat englanninkielistä koulutusta, kun taas perinteitä kunnioittavat vanhemman polven johtajat.

Espanjalaiset pitävät tärkeänä sosiaaliverkostoja ja uraa edistäviä suhteita. Espanjalaiseen sosiaaliseen asemaan vaikuttavat vahvasti opittu käytös, perhe, akateeminen oppiarvo ja tehtävänimike. Tärkein johtamisenkoulu Espanjassa sijaitsee Barcelonassa Instituto de Estudios Superiores (IESE), joka valmistaa espanjalaisia bisnesmaailmaan. (Simon 1996, 28-35.)

Muodollisesti kansainvälisempiä ovat ne maat, jotka ”käyttävät kansainvälisen toimintansa hoitamisessa itsenäisiä ulkomaisia tytäryhtiöitä” (Simon 1996, 42). Vuosikausia Espanjan vahvuus on perustunut sen kulttuurin vaikutteisiin kuten arabialaisiin, eurooppalaisiin ja latinalaisamerikkalaisiin. Läheiset suhteet Latinalaisen Amerikan kanssa antavat espanjalaisille johtajille kilpailuetua muihin Euroopan maiden yrityksiin nähden, ja tätä maan johtajat pitävät etuoikeutenaan. Espanja on kärsinyt siitä, että se liittyi vasta Francon diktatuurin aikakauden jälkeen Eurooppaan. (Simon 1996, 42.)

Espanjassa päätöksentekoprosessit ovat hyvin virallisia. Suurin osa päätöksistä tehdään ylimmässä johdossa, joka on osoitus espanjalaisten selkeästä rooliasta. Erikoistuneet osastot huolehtivat valmistelutöistä ennen kuin päätös tehdään ylimmässä johdossa. Espanjassa yksilölle annetaan todella vähän toimintavapautta. Espanjassa ei ole itsesäätelymekanismeja, joten dynaamisuus päätöksentekoprosessissa on vähäistä. (Simon 1996, 67–72.)

Espanjalaisten yritysten prioriteetti on voittojen maksimointi ja vasta sen jälkeen markkinajohtajuus. Asiakas- ja henkilökeskeisyys on tärkeässä asemassa maan yrityksissä, jotta saavutetaan taloudelliset tavoitteet. (Simon 1996, 67–72.)

## **5.2 Espanjalainen johtamistyyli**

Opinnäytetyöhön liittyvässä kyselytutkimuksessa kävi ilmi, että espanjalaiset arvostavat paljon korkeatasoista johtamiskoulutusta, joka on suoritettu ulkomailla tai muissa Euroopan maissa englannin kielisissä koulutusohjelmissä. Espanjalaiset pitävät parempana johtamismenetelmää, jolla voi menestyä paremmin yritystenvälisessä kilpailussa. Espanjalaiset kokevat kotimaansa koulutustaso heikkona verrattuna muihin maihin.

Espanjassa johtajan tyyli on erittäin tärkeä. Henkilökohtaisia ominaisuuksia arvostetaan enemmän, kuin teknistä osaamista. Alaisten mukaan johtajan kunnioitus on suoraan suhteessa pomon persoonallisuuteen. Tärkeimmät henkilökohtaiset ominaisuudet joita arvostetaan johtajassa, ovat kunnia, rohkeus, vakavuus, luotettavuus ja johtotehtävät. Johtajien tulee osata hallita ja heiltä myös odotetaan sitä, että osaavat olla auktoriteetteja ja suunnan näyttäjiä työntekijöilleen. Johtajien odotetaan olevan rohkeita ja neuvottele-



minen voidaan nähdä heikkoutena – ”eikö hän tiedä vastausta”, Tämä ei tarkoita, että keskustelu olisi jotenkin kielletty. (Management style in Spain...)

Kaikki on sallittua niin kauan kuin kaikki tietävät, kuka on viime kädessä vastuussa ja kuka tekee lopullisen päätöksen. Ohjeet ovat yleensä konkreettisia ja tehtäväsuuntautuneita yksityiskohtaisia selvityksiä siitä, miten lopputulos saavutetaan. Johtajat kommentoivat virheistä vasta sillä hetkellä, kun niitä syntyy. Kyseistä arviointi järjestelmää käytetään monissa muissakin maissa. (Management style in Spain...)

### **5.3 Espanjalainen tiimi ja kokous**

Kokouskulttuureissa on myös eroja. Suomalaisessa kulttuurissa kokouksissa heitellään vapaasti ilmoille uusia ideoita, yhteisöllisissä kulttuureissa kuten Espanjassa työpalaverit ovat yleensä vain päätöksien pöytäkirjojen nuijimista varten. Varsinaiset päätökset tehdään jo ennen kokouksen alkamista. Suomalaisessa kulttuurissa liiketoiminta on yhteistyön keskipiste, espanjalaisessa kulttuurissa kanssakäyminen ja luottamuksen rakentaminen liikekumppaniin myös henkilökohtaisella tasolla on erittäin tärkeää. Lisäksi suomalaisten kulttuurien suorapuheisten edustajien on tärkeää oppia lukemaan rivien välistä ja huomioimaan vieraisiin kulttuureihin kuuluvien henkilöiden epäsuora viestintä. (Minkälaisia päälinjoja...2008.)

Todennäköisesti tiimit koostuvat ryhmästä, jossa on yksilöitä, jotka tekevät itsenäisesti työtä ja raportoivat vahvalle individualistiselle, hierarkkiselle johtajalle. Espanjalaisten on yleensä vaikea löytää rooleja tiimissä. Vaikka espanjalaiset harvoin sanovat, että he kilpailevat kollegojen kanssa, he usein ilmaisevat "mustasukkaisuutta" kollegoihin ja, mikä ei todellakaan ole terve tunne tiimi ympäristössä. Työryhmät, jotka muodostuvat todennäköisesti erinäisistä pienistä 1-3 ihmisen ryhmistä, raportoivat vahvalle johtajalleen ja toimivat hänen ohjeittensa mukaan. Kommunikaatio tiimin jäsenten välillä kulkee pomon suodattimen kautta, välttääkseen sekaannuksia tai toimintojen päällekkäisyyksiä. (Team working in Spain...)

Espanjassa ei oikeastaan ole kokouskulttuuria. Perinteisesti, kun kokouksia pidetään, ne ovat usein suoria ohjeviestejä pomolta alaisille. Kokoukset ovatkin enimmäkseen tilaisuuksia joissa ilmoitetaan erilaisia käskyjä. Yhteistyö on enemmän mielipiteiden ilmai-

sua kuin saapuvien päätösten täytäntöön paneminen. Kokouksissa espanjalaiset, jotka ovat hyvin individualistisia, ilmaisevat mielipiteensä vapaasti ja voimallisesti. Tämä voi johtaa vaikutelmaan, että kokoukset ovat lähes anarkistisia vaikka ne ovatkin vain kovaäänisiä pulinakerhoja, jossa jokainen keskustelee toistensa kanssa ja eivätkä välttämättä kuuntele kokouksen vetäjää. Puhujan on siis oltava hyvin päättäväinen ja luja puhuesaan, jotta saa jokaisen huomion. (Team working in Spain...)

Jos esityslistat ovat käytössä, kaikki paikallaolijat eivät silti välttämättä seuraa. Se edellyttää erittäin vahvaa ja taitavaa puheenjohtajaa, joka pystyy viemään kokousta eteenpäin ja pitämään sen lineaarisena ilman että aiheesta poiketaan. Jäykkää asialistaa voidaan pitää luovuuden tukahduttajana ja sananvapauden tukahduttajana. Päätöksenteko yleensä venyy lounaaseen sakka, ja yleistä on, että hyvin tärkeät päätökset tehdäänkin juuri lounaalla. Espanjalaiset pitävät puhujasta, joka on hyvin kaunopuheinen, jolloin vitsien kertomista ei kannata edes yrittää. Kannattavampaa on tuoda kokoukseen aineellisia esimerkkejä ideastaan kuten näytteitä, visuaalisia esimerkkejä yms. Espanjalaiset odottavat puhujalta kaunopuheisuutta ja selkeää ja linjakasta esiintymistä. (Kenna 1995, 33–39.)

## 6 EMPIIRINEN TUTKIMUS

### 6.1 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät

Tutkimuksen tarkoitus oli tutkia Espanjan liike-elämän tapakulttuuria suomalaisten eri aloilla toimivien yritysten johtajien, projektipäälliköiden ja esimiesten, heidän kokemusten näkökulmasta. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusta, jolloin tutkimuksessa pystyttiin perehtymään laadullisesti tutkittavaan asiaan laaja-alaisemmin. Kvantitatiivisen tutkimuksen käyttö ei olisi ollut mahdollinen, sillä tutkimuksessa tarkoitus ei ollut tutkia täsmällisiä ja laskennallisia tutkimuskohteita.

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. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152-155.)

Tutkimuksessa käytin avointa kyselyä (survey), koska se sopii tilanteeseen, jossa tutkittava aihe alue tunnetaan hyvin, mutta halutaan varmistua sen paikkaansa pitävyydestä. Kysely sopii hyvin loppuvaiheessa kehittämistyössä saavutettujen tulosten arviointiin. Kysely toteutetaan niin, että samaa asiaa kysytään samalla tavalla suurelta joukolta (Ojasalo 2009, 41.)

Avoin kysely voidaan tehdä, joko sähköisellä lomakkeella tai paperisella lomakkeella tai puhelimitse. Kyselyn tulee pohjautua jo olemassa olevaan tietoon, jota sitten pystytään mittaamaan erilaisilla mittareilla. Kyselyn tulee olla helposti vastattavissa, kyselyn kysymykset tulee olla selkeitä yksiselitteisiä, jolloin kyselyyn osallistujan ei tarvitse erikseen ottaa yhteyttä kyselyn tekijään ja pyytää lisäselvityksiä. Kyselyn tulokset ilmoitetaan tutkimuksessa erilaisina jakaumina ja tunnuslukuina. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään kahta käsitettä reliabiliteettia (mittauksen luotettavuudella) ja valideettia (mittarin tarkkuus). (Ojasalo 2009, 41.)

Puoli strukturoidun lomakehaastattelun heikkoutena on pinnallisuus joka nousee esille tuotetussa tiedossa. Tutkija ei pysty arvioimaan sitä kuinka vakavasti kyselyyn osallistujat ovat suhteutuneet kyselytutkimukseen, onko vastaajien näkökulmasta annetut vastaukset onnistuneita ja ovatko vastaajat kuinka tietoisia tutkitusta aiheesta entä ovatko he edes tutustuneet aiheeseen kunnolla. (Ojasalo 2009, 108.)

Avoimen kyselyn avulla tutkimukseen on kerätty mielipiteitä sekä omakohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä espanjalaisesta liike-elämän kulttuurista. Tämän kautta on saatu sellaista tietoa, mitä välttämättä ei olisi esimerkiksi kvantitatiivisen tutkimuksen kautta osattu edes kysyä.

## **6.2 Kyselyn toteutus**

Haastateltavat on löydetty ottamalla sähköpostitse yhteyttä Finprohon ja pyytämällä lista Espanjassa toimivien suomalaisien tytäryhtiöistä ja tuotantolaitoksista. Listassa oli 50 kappaletta eri aloilla toimivia suomalaisia tytäryhtiöitä, jotka toimivat eripuolilla Espanjaa. Jokainen nimi, joka löytyi listasta, piti erikseen etsiä Internetistä. Sen mukaan mitä yhteystietoja heidän sivuiltaan löytyi lähetin kyselypyynnön tuotantolaitosten ja tytäryhtiöiden johtajille, projektipäälliköille ja esimiehille.

Yhteydenottoja lähetettiin myös Tampereen kauppakamarille ja heiltä pyydettiin tietoja tamperelaisista yrityksistä, joilla on kaupan käyntiä Espanjan välillä. Heiltä sain 14 sivuisen listan 53 eri aloilla toimivista tamperelaisista ja pirkanmaalaisista yrityksistä. Finpron antaman listan tavoin etsin Internetistä yhteystiedot ja lähetin sähköpostia, joihinkin otin yhteyttä puhelimitse. Lisäksi haastateltavien tuttavuuksien kautta saatiin lisää haastateltavia mukaan tutkimukseen. Avoimeen kyselytutkimukseen pyydettiin mukaan yli 110 ihmistä, josta mukaan haastatteluun suostui 7 henkilöä ja lopulta kyselyyn vastasi 6 henkilöä (Liite 1). Kyselytutkimus toteutettiin avoimin kysymyksin, jolloin vastaajat pystyivät kertomaan syvällisemmin ajatuksistaan Espanjan liike-elämän kulttuurista (Liite 2).

Tarkoituksena oli saada kyselyyn osallistujilta uutta tietoa Espanjan liike-elämän kulttuurista. Tutkimuksen kannalta tärkeää oli, että kyselyyn osallistujilla oli työkokemusta niin Espanjasta kuin Suomesta, tätä kautta he osasivat vertailla liikekulttuurieroja näi-

den kahden maan välillä. Lisäksi haastateltavilla on ollut työkokemusta eri puolilta Espanjaa, joka on auttanut kuvailemaan Espanjan liike-elämäkulttuuria laajalalaisemmin. Osalla kyselyyn osallistuvilla henkilöillä oli työkokemusta Espanjasta muutamasta vuodesta kahteenkymmeneenkahteen vuoteen. Avoimen kyselytutkimuksen osallistujista kaikilla oli työkokemusta eri puolelta Espanjaa. Koska haastateltavilla oli työkokemusta eri alueilta Espanjaa, tätä kautta tutkimustuloksissa on pystytty vertailemaan Espanjan liike-elämän kulttuurin eri alueista. Tämä on ollut tutkimuksen kannalta tärkeää, sillä Espanjan liike-elämän kulttuuri vaihtelee eri osissa maata.

Opinnäytetyön lähteissä ei ole aina kirjattu osallistujien tietoja täydellisesti, sillä osallistuja ei ole niin halunnut. Vastaajista käytetään tunnistin kirjainta. Vastaajat on kuvattu liitteessä 3.

### **6.3 Tutkimuksen laadun arviointi**

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti ovat mittarin tärkeimmät ominaisuudet. 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.)

Reliabiliteetti tutkimuksessa tarkoittaa mittaustulosten luotettavuutta ja kykyä antaa ei sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti osoittaa missä määrin mittari mittaa tutkittavaa ominaisuutta, kuinka luotettava ja pysyvä mittari on sekä mittaustulosten johdonmukaisuutta. Reliabiliteetti voidaan todeta usealla tavalla, esimerkiksi tulosta voidaan pitää reliabiliteettina, jos pari arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. Toinen käsite, joka liittyy tutkimuksen arviointiin, on validiteetti eli mittarin tarkkuus taikka pätevyys. Validiteetilla tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata.

Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija ajattelee tutkivansa. Esimerkiksi vastaajat ovat käsittäneet kyselylomakkeen monet kysymykset eri tavalla kuin tutkija oli ajatellut. Tuloksia ei voida pitää tosina ja pätevinä, jos tutkija käsitte-

lee tuloksia edelleen alkuperäisen oman ajatusmallin mukaisesti. Tuloksiin aiheutuu tällöin mittareiden mukaan virheitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216-217.)

Opinnäytetyössä reliabiliteetti toteutuu, sillä monessa kohdassa, niin teoriassa kuin kyselytuloksissa vastaukset olivat samankaltaisia. Haastattelutulokset ovat koottu kysymyksittäin Word-tietoiin, jota kautta vastauksia on pystytty tutkimaan paremmin. Monilla kyselyyn osallistujista on ollut samankaltaisia vastauksia, lukuun ottamatta muutamia poikkeuksia jotka johtuvat maan alueiden eroavaisuuksista. Tutkimuksessa validiteetti toteutui hyvin, sillä tutkimusongelmaan saatiin selkeät vastaukset. Kyselyyn osallistujilla oli enemmän työkokemusta eri puolilta Espanjaa, niin tätä kautta tutkimustulokset ovat paljon laajalaisemmat.

Kyselyrunko oli suunniteltu huolellisesti sekä sen on tarkastanut useat henkilöt ennen varsinaista kyselyn julkaisemista. Jos kyselyyn vastaamistilanteessa haastateltavat eivät ymmärtäneet kysymystä, niin kuin se oli tarkoitettu, he pystyivät soittamaan - tai lähettämään kyselynlaatijalle sähköpostia.

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kyselytutkimuksen osallistajat olivat kaikki eri aloilla toimivia suomalaisia johtajia, myyntipäälliköitä tai projektipäälliköitä joillakin on ollut espanjalaisia työntekijöitä alaisinaan. Tutkimustuloksissa aihealueet ovat luokiteltu kysymyksien perusteella. Tätä kautta haastattelutulokset ovat saatu kirjattua selkeänä ja helppolukuisena.

### 7.1 Tutkimuksen ongelmakohdat

Oli hyvin vaikeata saada johtotehtävissä työskenteleviä henkilöitä osallistumaan kyselyyn, syynä oli useimmiten kiire. Tamperelaiset ja pirkanmaalaiset yritysten henkilöt, jotka kieltäytyivät osallistumasta kyselyyn, syynä oli kokemuksen puute, heillä ei ollut Espanjan alueilla tarpeeksi liiketoimintaa tai olivat espanjalaisten kanssa yhteyksissä vain sähköpostin välityksellä. Espanjaa opettavat opettajatkaan eivät tunteneet suomalaisia henkilöitä, joilla olisi ollut liike-elämän kokemusta Espanjassa. Osa vastaajista koki avoimiin kysymyksiin vastaamisen haastavaksi.

### 7.2 Työkokemus Espanjasta

Kaikki tutkimuksen osallistajat löysivät samankaltaisia työkuultuurieroja Espanjasta, mutta pieniä eroavaisuuksiakin löytyi. Avoimessa kyselytutkimuksessa työkokemus Espanjasta - kohdassa selvitettiin mitä huomioita osallistajat olivat tehneet työskentelystä Espanjassa. Tulosten mukaan Espanjassa on paljon pieniä perheyriä ja työpäivät ovat pitkiä, mutta koko aikaa ei tehdä tehokasta työtä. Baskin maalla puolestaan työntekoon suhtaudutaan kunnioittavasti. Ylipäätänsä koko Espanjassa silmiinpistävää olivat ihmisten ahkeruus, ylpeys ja itsepäisyys. Espanjassa kokoukset ovat pitkiä ja johdonmukaisia, kuitenkin lopullinen päätös jäi joskus hieman epäselväksi, myös työpaikoilla tehtäviä jaettiin tarkasti ja selkeästi mutta tavoitteisiin ei kuitenkaan aina päästy.

Yksi tutkimukseen osallistunut henkilö E kommentoi suhtautumista suomalaisiin seuraavasti:

”Maa tarjoaa suuria mahdollisuuksia myös suomalaisille yrityksille. Lisäksi Espanja toimii siltana Latinalaiseen Amerikkaan. Suomi arvostetaan korkealle, ei pelkää tuotteiden osalta, vaan kansainvälisten vertailujen

pohjalta mm. koulutuksen tason, rehellisyyden, alhaisen korruptoitumisen, maan toimivuuden ja hyvän kilpailukyvyn vuoksi”

Suomalaisia siis arvostetaan Espanjassa. Espanjassa esimiestyöskentely on huomattavasti autoritäärisempi kuin Suomessa. Työntekijät tekevät vain sen mitä käsketään, sillä virheitä pelätään.

Kyselytutkimukseen osallistunut henkilö B oli tehnyt seuraavia huomioita esimiestyöskentelystä Espanjassa:

”Toimintatapa vaihtelee radikaalisti sen mukaan, onko esimies oppinut johtamisen tavat diktatuurin aikana vai sen jälkeen. Vanhemmat johtajat johtavat suoraan ylhäältä alas, nuoremmilta löytyy enemmän kykyä kuunnella alaisiaan. Nuoret noin 40-vuotiaat espanjalaiset arvostavat suunnattomasti demokraattista, kuuntelevaa johtamista. Pidin järjestelmällisesti kehityskeskusteluja 2-3 kertaa kollegoitani useammin, ja työtyytyväisyys osastollani kukoisti. Kerran jouduin ojentamaan kukkoilevaa nuorta alaisiani aika suoraviivaisella ja kovaäänisellä keskustelulla. Tämä otettiin kuitenkin kunnioittavasti vastaan, ja kyseiseen manageriin minulla on tällä hetkellä erinomainen henkilösuhde ja pidämme edelleen säännöllisesti yhteyttä. Esimiehen on myös otettava paikkansa tarpeen tullen.”

Eri aikakauden johtajilla on siis erilainen suhtautuminen johtajuuteen. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, mitä huomioita osallistujat olivat tehneet espanjalaisista asiakkaista ja yhteistyökumppaneista. Osallistujien mielestä Espanjassa on paljon perheytyksiä, jolloin päätöksetkin syntyvät perhepiirissä. Yhteistyökumppanit ovat joustavia. Henkilö B oli tehnyt huomioita espanjalaisissa asiakkaissa ja yhteistyökumppaneissa:

”Asiakasorganisaatioiden toimintatavat ja -kulttuuri vaihtelee huomattavasti. Julkinen sektori on jäykempi, yksityinen ketterämpi. Alueelliset erot huomattavia: Madrid, Baskimaa, Katalonia ja Andalucía ovat aivan omat maailmansa”.

Espanjassa myös näin ollen alueella on suuri merkitys toimintatapoihin. Henkilö C oli puolestaan tehnyt huomioita yhteistyöstä, yhteistyö joko syntyy ja kestää tai päättyy vihamielisesti.

”Jotta yhteistyö sujuu on luotava luottamuksellinen suhde. Espanjalainen saattaa suomalaisesta joskus kuulostaa hyvinkin kiivaalta mutta yleensä on vain kyse puhetavasta. Kerran luotu suhde on "elinikäinen", jos sen pettää saa elinikäisen vihollisen.

### 7.3 Työkulttuuri

Tutkimuksessa selvitettiin, minkä kielten osaamista työskentely Espanjassa on vaatinut. Monet olivat sitä mieltä, että espanjan kieltä tulisi ehdottomasti osata ja jonkin verran



myös ranskan kieltä. Vanhempi väestö eivät osaa puhua englantia, edes korkeasti koulutetut ihmiset eivät suostu puhumaan englantia. Viranomaiset esim. poliisit tai verovirkailijat puhuvat vain espanjaa tai Katalonian kieltä katalaania. Kataloniassa ja Baskimaassa pärjää Espanjalla. Baskinmaalla olisi hyvä osata euskeran kieltä.

Henkilö B kuvailee kielen osaamisen tärkeyttä seuraavasti: ”Aika harvoin tulee asiakasorganisaatiossa vastaan asiakas, joka on esim. monikansallisen yrityksen ostopäällikkö, ja puhuu vain Englantia. Joskus tarjouspyynnöt tulevat Kataloniasta pelkästään katalaanin kielellä.” Henkilö C:n mielestä: ”olisi hyvä hallita espanjankieli varsinkin jos asioi vanhemman väestön kanssa. Kertovat, että aikoinaan Franco kielsi englannin opiskelun koulussa (johtuen Gibraltarin tilanteesta). Nykynuoriso jo osaa paremmin kieltä mutta ei kovin tottunut eikä halukas käyttämään sitä.”

Lisäksi tutkimuksessa kysyttiin mitä huomioita osallistujat olivat tehneet espanjalaisesta businesskulttuurista. Esille nousi vahvasti päätöksentekoprosessi, joka on joskus hyvin hidasta ja henkilösuhde on tärkeämpi kuin yritysten välinen suhde. Espanjalainen yrityskulttuuri perustuu molemminpuoliseen luottamukseen. Henkilö C kuvailee espanjalaisista bisneskulttuuria seuraavasti:

”Kättäpäälle-sopimukset suosittuja, näihin ei tietenkään pidä suostua. Vaikka kirjallinen sopimus tehty aika usein asiakas ei sitä lue vaan kyselee ja vaatii asioita. Lounaat ovat tärkeä osa bisneksentekoa.”

Erään kyselyyn osallistujan mielestä epäeettisyys oli näkynyt kauppojen kilpailutilanteissa. Henkilö D puolestaan luonnehti espanjalaisista bisneskulttuuria näin: ”Korruptiota esiintyy enemmän kuin suomessa. Neuvottelutaito on korkealla tasolla.”

Lisäksi haluttiin tietää, mitä erityisiä huomioita osallistujat olivat tehneet kommunikoinnista espanjalaisten kanssa, monet olivat hyvin samaa mieltä siitä, että espanjalaiset ovat paljon avoimempia ja yksityinen keskustelualue on pienempi, kuin suomalaisilla. Suomalaisen yhteistyökumppaneiden olisi suotuisaa, että he kävisivät tervehtimässä ainakin kerran vuodessa espanjalaisia kumppaneitaan. Tutkimuksen vastauksissa oli myös paljon eroavaisuuksia, esimerkiksi joidenkin osallistujien mielestä espanjalaisen kanssa kommunikointi on hyvin epätasua ja joidenkin mielestä taas kommunikointi heidän kanssaan oli helppoa ja välitöntä.

Henkilö D oli puolestaan tehnyt huomioita kommunikoidessa espanjalaisien kanssa: ”espanjalaiset haluavat esiintyä kokoajan näin tilanne pitää

keskeyttää ja aloittaa alusta. Joskus keskustelut saattavat edetä ns. pattitilanteeseen asti ja näin päätöstä ei yksinkertaisesti voi tehdä. Ensimmäisiä sanoja, jotka espanjankielessä oppii ovat si, pero... (kyllä mutta...)"

Henkilö B:n mielestä: "Espanjalaiset kertovat paljon avoimemmin vapaaajastaan, sairauksistaan, vanhempiansa tilanteista, jopa politiikasta keskustellaan. Fyysinen etäisyys on paljon pienempi: espanjalaiset ottavat kontaktia toisiinsa paljon enemmän, kuin kylmäkoleat suomalaiset."

Tutkimuksen osallistujilta selvitettiin, kuinka sisäinen viestintä hoidetaan Espanjassa. Vastaajien mielestä sisäinen viestintä hoidetaan päivittäisillä keskusteluilla lähimpien työtovereiden kanssa, usein myös ruokatunneilla ja kahviloissa. Henkilö D kuvailee sisäistä viestintää Espanjassa seuraavasti. "Kirjallinen viestintä on paljon vähäisempää, kuin suomessa. Lähes kaikki asiat viestitetään suullisesti. Mikäli kysymyksessä on esim. jokin tiedote, on se laadittu huolellisesti ja virallisesti leimoineen päivineen." Henkilö B:n kokemusten perusteella sisäinen viestintä tulee hoitaa oikeassa järjestyksessä. "Eriytyisen tärkeää on kuitenkin se, että ihmisiä tiedotettiin oikeassa järjestyksessä, ehdottomasti aina ylhäältä alas. Toimitusjohtajan suorat sähköpostiviestit koettiin uhkana."

Tutkimuksen osallistujilta haluttiin saada tietoa, millainen päätöksentekotapa Espanjassa on ja millainen on maan johtamistyyli? Tutkimukseen osallistujat olivat yhtä mieltä siitä, että espanjalainen päätöksentekotapa on autoritääriäinen. Henkilö D:n kokemusten perusteella espanjalainen päätöksentekotapa "muistuttaa aika paljon ruotsalaista tapaa, paljon pitkiä palavereita mutta aina ei tule selväksi miten asiat tehdään. Lopuksi johtaja antaa tehtävät ja aikataulun. Tulokset riippuvat siitä miten hyvin johtaja on asioista perillä, huomioitiinko kaikki tekijät."

Maan johtamistyylistä kysyttäessä osallistujat olivat sitä mieltä, että espanjalainen johtamistyyli on hyvin patriarkaalinen. Alempien organisaatiotasojen päätökset hyväksytään johdolla. Henkilö A:n mielestä johtamistyyli on suoraviivainen "päällikkö päättää, potkuja tulee helpommin kuin Suomessa." Henkilö B:n kokemusten perusteella espanjalainen johtamistyyli vaihtelee hyvin radikaalisesti.

"Mielestäni toimintatapa vaihtelee radikaalisti sen mukaan, onko esimies oppinut johtamisen tavat diktatuurin aikana vai sen jälkeen. Vanhemmat johtajat johtavat suoraan ylhäältä alas, nuoremmilta löytyy enemmän kykyä kuunnella alaisiaan. Skandinaavinen erityisesti huonosti käyttäytyvä alainen saa Espanjassa pikapikaa potkut, kun ei ymmärrä missä tilanteessa pitää antaa periksi. Tämänkin näin kerran, ja irtisanominen oli omastakin

mielestäni aivan täysin aiheellinen, vaikka taustalla olikin aika pitkälti kulttuuriero.”

Tutkimuksen osallistujilta kysyttiin myös mitä menestyminen Espanjan markkinoilla edellyttää? Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että kärsivällisyyttä tulee olla. Osallistujien mielestä on tärkeää luoda aluksi laaja verkosto ja ennen kaikkea hyvät henkilösuhteet. Henkilö C:n mielestä Espanjana markkinoilla pärjäämiseen tarvitaan mm. ”paikallisen kulttuurin tuntemusta, sopivaa luovimista, kärsivällisyyttä ja ennen kaikkea täytyy pitää puolensa.” Henkilö B:n mielestä menestyminen espanjan markkinoilla tarvitaan ”kilpailukyistä hintaa, erityisesti nykyisessä markkinatilanteessa, kykyä joustaa tilanteiden muuttuessa ja erinomaiset tuotteet ovat hyvä apu.” Henkilö E:n mielestä markkinoilla pärjäämiseen tarvitaan puolestaan ”fyysistä toimintaa markkinalla. Se voi tapahtua oman yrityksen puitteissa tai edustettuna paikallisesti. Vain äärimmäisen harvoin suomalainen yritys on onnistunut hoitamaan Espanjan markkinan Suomesta käsin toimien.”

Tutkimuksessa selvitettiin lisäksi mitä muita huomioita osallistujat olivat tehneet toimimisesta espanjalaisten kanssa? Vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että aikaa vietetään paljon baareissa ja ruokatunnit ovat pitkiä sosiaalisia tapahtumia. Yhteistyökumppaneita ja kollegoita kutsutaan baariin kahville, oluelle, lounaille ja päivällisille. Henkilö C kertoo omasta kokemuksestaan seuraavasti. ”Tiukan neuvottelun jälkeen tunnelma vapautuu lounaalla/päivällisellä, tällöin ei puhuta työasioita vaan kiireettömästi seurustellaan. Espanjalaiselle perhe on tärkeä, joten se on mm. hyvä keskustelun aihe.”

Paitsi perheellä, myös uskonnolla ja politiikalla on Espanjassa iso merkitys. Henkilö B luonnehtii asiaa seuraavasti:

”Espanjalaiset arvostavat sitä, joka näkee vaivaa ja tutustuu heidän kulttuuriinsa. Ulkomaalaisena en suosittelen asettumaan vahvasti kannattamaan jotakin poliittista kantaa. Katolisella kirkolla on edelleen vahva vaikutus yhteiskunnassa, erityisesti niiden joukossa jotka äänestävät Partido Popularia.”

Espanjassa pukeutumisella ja small talkilla on tärkeä merkitys. Henkilö D kuvailee puolestaan pukeutumistyyliä ja käytöstapoja seuraavasti:

”Pahin virhe on käsitellä heitä niin, kuin he olisivat afrikkalaisia. Pukeutuminen on erittäin tärkeä asia, elegantisti tyylikäs ja siisti. Kengät on kiillotettava huolella ja kampaajalla käytävä usein.”

Henkilö E:n kokemusten perusteella hän kertoo, mitä espanjalaisessa liike-elämän tapakulttuurissa tulisi ottaa erityisesti huomioon: ”Keski-Eurooppalaisella tapakulttuurilla on hyvä pohja aloittaa. Pieni liikelahja on ok, muttei välttämätön. Käytöstavoista tärkein on esittää asiansa selkeästi ja keskustella asiakkaan kanssa. Suomalaisen myyjän on varauduttava pitämään keskustelua yllä, ellei vastapuoli tee sitä. Pitkät tauot ovat erittäin kiusallisia. Usein on hyvä aloittaa jollain muulla, kuin suoralla omaan tuotteeseen menemisellä. Asiakkuussuhteen syvennyttyä ystävyydeksi on hyvä kysyä myös perheen kuulumisia. Pukeutumisen tulee olla ennen kaikkea siisti, pikkutakki ja solmio ovat helppoyhdistelmä ja varmasti toimiva tapa aloittaa. Joillakin toimialoilla niitä ei tarvita ja sen tietävät myös alojen suomalaiset toimijat. Small talkin merkitys on suurempi, kuin Suomessa.”

### 7.3 Neuvot

Tutkimuksen viimeisessä osiossa kysyttiin osallistujilta, mitä neuvoja antaisit suomalaiselle (yritykselle), joka vasta suunnittelee yritystoiminnan aloittamista Espanjassa? Vastajat antoivat todella mielenkiintoisia ja hyviä neuvoja. Henkilökohtaisten suhteiden ja paikallisten toimintatapojen ymmärtämistä korostettiin. Henkilö A antoi neuvoja seuraavasti: ”Tutustukaa markkinoihin ja etenkin henkilöihin. Henkilökohtaiset suhteet ovat tärkeitä.” Henkilö B antoi neuvoja kirjallisuudesta ja henkilösuhteiden tärkeydestä: ”Kannattaa lukea riittävästi, oma suosikkini on ehdottomasti John Hooperin ”The New Spaniards”, löytyy helposti Amazonista. Ilman kielitaitoa ei kannata yrittää. Kulttuurin ymmärtäminen äärimmäisen tärkeää. Henkilösuhteisiin ja verkostoitumiseen pitää panostaa.” Henkilö C antoi hyvän neuvon Pk-yrityksille: ”Varsinkin Pk-yritysten kannattaa käyttää Finpron apua.”

Henkilö D:n mielestä kannattavaa on: ”aloittaa luomalla hyvät henkilökohtaiset kontaktit ja sen jälkeen tutustua paikallisiin päättäjiin. Varaudu byrokraattiseen systeemiin. Veroilmoituksen teko on monelle paikallisillekin ylivoimainen tehtävä. Ammattiyhdistysliike on melko voimakas. Sosiaaliset edut ovat korkeatasoiset.”

Henkilö E puolestaan neuvoo suomalaisia yrityksiä seuraavasti: ”Pyrkikää löytämään joku Espanjassa toimiva yritys, yhteisö tai henkilö, joka tuntee sekä espanjalaisen että suomalaisen yrityskulttuurin. Yrityksen oman toimialan tuntemus voi olla vielä lisämahdollisuus. Keskustelkaa markkinasta kyseisen tahon kanssa ja hankkikaa omaa tuotetta koskevat markkinatiedot ennen suuria panostuksia. Toimivan partnerin löytäminen on ehdottoman tärkeää. Ilman sitä tie on yleensä pitkä ja kallis”

Henkilö F toteaa asiakaskeskeisestä toimintamallista: ”Asiakaskeskeinen toimintamalli on suomalaisia ja espanjalaisia yhdistävä tekijä”

## 8 YHTEENVETO

Kun lähdet tai olet suunnitellut lähtöä ulkomaille töihin tai tekemään yhteistyötä vieraan maan edustajan kanssa, on sinun syytä perehtyä maahan ja sen kulttuurin tarkasti jo kuukausia ennen matkalle lähtöä, jotta onnistuisit tehtävässäsi ja saisit elinikäisiä ystäviä. Ensikertalaisena kannattaa aloittaa aiheista, jotka liittyvät erilaisiin kanssakäymislanteisiin, kuten tervehdys-, esittäytymis- ja puhuttelutavat (nimien ja arvonimien käyttö), pukeutuminen, suhtautuminen ulkomaalaisiin, täsmällisyys esim. tiettyyn kellon aikaan sovitut tapaamiset, liikelahjat.

Nämä käytännönläheisemmät taidot kannattaa opetella aivan aluksi, kuten tervehdys-, esittäytymis- ja pukeutumistapoihin liittyvät tilanteet ja vasta sen jälkeen jatkaa työkentelyyn vaikuttavista kulttuurisista elementeistä, esimerkiksi neuvotteluiden etenemiseen, päätöksien tekemiseen, ketkä tekevät päätökset ja missä ne tehdään, tehdäänkö suullinen vai kirjallinen sopimus.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli perehtyä Espanjan liike-elämän tapa- ja johtamiskulttuuriin. Työtä voidaan pitää oppaana, josta voi olla apua Espanjan liike-elämän kulttuurista kiinnostuneille yrityksille ja myös opiskelijoille. Opinnäytetyön tekemisessä apuna käytettiin painettuja ja sähköisiä lähteitä kulttuurista, Espanjan toimintaympäristöstä, yleisistä asioista Espanjan liike-elämän kulttuurista sekä johtamistaidoista.

Tutkimuksessa kyselyyn osallistujia oli yhteensä 6 suomalaista: eri aloilla työskenteleviä johtajia ja projektipäälliköitä. Heillä kaikilla oli työkokemusta niin Suomesta kuin Espanjastakin. Suomalaisten osallistujien saaminen mukaan tutkimukseen oli vaikeaa, sillä monet eivät vastanneet sähköposteihinsa. Osallistujien saamisen vaikeus saattoi johtua myös siitä, että avoin kysely sähköpostitse vaati enemmän aikaa, kiinnostusta ja kykyä kirjoittaa vastaukset koneella tai käsin.

Kyselyssä nousi esille paljon hyödyllisiä tietoja, joita kirjallisuudesta ei ollut luettavissa. Lisäksi tätä kautta tutkimus saatiin paljon käytännönläheisemmäksi, minkä vuoksi siinä on paljon käytännön tietoa Espanjan liike-elämän tapakulttuurista ja johtamiskulttuurista kiinnostuneelle.

Tutkimuksessani yhdeksi ongelmakohtaksi yhteistyön tekemisessä espanjalaisen kanssa nousi esille espanjan kielen taidon ja maan kulttuuritietotaidon puute. Kielen hallinta on erittäin oleellinen osa liikekumppanuuden kannalta, mikäli halutaan välttyä väärinkäsityksiltä. Niitä voi syntyä, ellei tunne tarpeeksi hyvin johtamiskulttuuria ja esimiehen tapaa toimia. Espanjassa sijaitsevissa suomalaisissa tytäryhtiössä asiakkaat ovat pääasiassa kansainvälistä, espanjan kielen taitoa ei välttämättä tarvita, mutta englannin kielen hallinta on pakollinen. Puuttuva espanjan kielen taito ei kuitenkaan estä työntekoa. Espanjan suurissa kansainvälisissä yhtiöissä on kuitenkin pääkielenä englanti. Pärjätäkseen Espanjassa esimiehenä on oltava kärsivällinen ja toimittava maan tavalla. Asioiminen Espanjan eri virastoissa ei ole espanjan kielen taidottomalle helppoa. Asiainhoitajien ja virkailijoiden englannin kielen taito voi olla hyvin puutteellista, siksi asioiden hoito ei onnistu ilman viivästyksiä ja ongelmia.

Kun pohtii suullista tai kirjallisen sopimuksen tekemistä, kannattaa selvittää, mistä asioista tulee tehdä kirjallinen sopimus ja onko sopimus ulkomaalaisen tai toiseen etniseen ryhmään kuuluvan kanssa yhtä sitova kuin oman maan kansalaisen tai samaan etniseen ryhmään kuuluvan kanssa.

Espanjalaisuutta hyvin kuvaava *mañana* -sanonta kertoo, kuinka Espanjassa on yleensä tapana siirtää hoidettavia asioita seuraavalle päivälle ja vielä seuraavallekin päivälle, mutta tämä kulttuuri kuten siestan viettokin esiintyy vain tietyissä osissa Espanjaa. Kuitenkin on hyvä varata enemmän aikaa, sillä yksinkertaistenkin asioiden hoitoon voi silti kulua jopa viikkoja.

Merkittäviä elementtejä ovat myös erilaiset yhteiskuntaluokat ja miten ne järjestäytyvät hierarkiassa. Näihin asioihin vaikuttaa myös se, mitä pidetään elämässä tärkeänä ja tavoittelemisen arvoisena, kuten myös ryhmädynamiikka: palkitaanko vai rangaistaanko yksilöä sekä uskonnon vaikutus arkeen.

Lähtiessäsi etsimään yhteistyökumppaneita on Espanjassa hyvin tärkeää tietää ja tuntea oikeat ihmiset, jotta asiat sujuisivat toivotulla tavalla. Jos taas olet saanut tehtäväksesi lähteä esimiehen roolissa johtamaan projektia vieraan maan kulttuurin edustavien kollegoittesi kanssa, on syytä tutustua maan kulttuuriin, historiaan ja politiikkaan, ja mikä tärkeintä, työkuultuuriin, jotta annat mahdollisimman uskottavan ja luotettavan esimies-

kuvan itsestäsi muille. Projektitiimin on luotettava sinuun tai muuten projekti saattaa lopahtaa heti alku vaiheessa.

Perusteellisesti tehdyt taustatutkimukset ja hyvä kommunikaatio ovat perustana menestyvälle yhteistyölle missä maassa tahansa. Ennen Espanjaan suuntaamista on hyvä jutella hieman muiden kollegoiden kanssa ja kuunnella heidän kokemuksiaan, onko heillä esimerkiksi antaa hyviä neuvoja. Muutenkin saadaan näin käytännöllisempää ja varmempaa tietoa.

Espanjan bisnesmaailman tuntemus on kenelle tahansa sinne komentoon lähtevälle tai sieltä yhteistyökumppanuuden etsijälle suuri etu. Espanjassa sosiaalinen kanssakäyminen liiketoiminnassa on tärkeämpää kuin Suomessa. Siellä sen voidaan sanoa olevan välttämätöntä asioiden hoitumisen kannalta. Liiketoiminnassa kannattaa panostaa henkilökohtaisiin suhteisiin ja valita huolella liikekumppanit. Espanjan eri itsehallintoalueilla yritykset ovat lähinnä perheyriä, joten tulevan liikekumppanin huolellinen valinta on tärkeää.

Tätä tutkimusta tehtäessä oli ajankohtaisten tietojen löytyminen hyvin hankalaa. Aiheesta ei ole paljon tietoa suomeksi, ja kyselyyn osallistuvilta johtohenkilöiltä saadut vastaukset olivatkin olennaisen tärkeä osa tämän työn rakentumista.

Espanjan Madridissa toimivasta Suomen suurlähetystöstä saa paljon ja kattavaa tietoa maasta ja siellä sijaitsevista suomalaisista yrittäjistä ja tytäryhtiöistä. Suurlähetystö pyrkii vahvistamaan Suomen kansainvälistä asemaa ja vaikutusvaltaa Espanjassa. Sillä on eri puolilla maat 13 espanjalaista kunniakonsulia. He ovat oman alueensa vaikuttajia, joilla on hyvät yhteydet paikallisviranomaisiin ja liike-elämään. Suurlähetystö on yhteistyössä Finpron Madridin toimiston, Suomen Madridin-instituutin ja Suomalais-espanjalaisen kauppakamarin kanssa.

## LÄHTEET

Austin, D, Barlow, G, Gooch, A, Harling, K, Johnson, B, Otway, N, Philp, C & Russel, K (toim.) 2005. Espanja. Näe ja koe. Hampshire, Britannia: AA Publising.

Helminen, J, Korpi-Tuomola A & Korpi-Tuomola J. 1994. Espanja- Diktatuurista demokratiaan. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

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

Kenna, P & Lacy, S. 1995. Business Spain: a practical guide to understanding Spanish business culture. USA: Passport books.

Lalaguna, J. 2003. Matkaopas historiaan, Espanja. Oy UNIPress AB.

Luoto, R .T.A. 1998. Kansainvälinen etikettikirja. Espoo: Fenix-kustannus Oy. ISBN 951-862-115-2, kolmas painos.

Marx, E. 2001. Breaking through culture shock, What you need to succeed in international business. London: Nicholas Brealey Publishing.

Mikluha, A. 2000. Lahja ja Liikelahjat eri maissa. Helsinki: Kauppakaari OYJ. ISBN 952-14-0368-3.

Mäntymaa, M. 1997. Kulttuurit liikkeessä: eräs tapa valmentautua kansainvälisyyteen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy.

Ojasalo, K, Moilanen, T & Ritalahti, J, 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WsoyPro oy.

Roland Berger & Partner, Simon, H, Bauer, B, Kaivola, K. 1996. Eurooppalainen johtaja: johtamiskulttuurit ja menestystekijät. Porvoo: WSOY.

Symington, A. 2003. Spain handbook. Englanti: Bath: Footprint Handbooks 1st edition. ISBN 1-903471-62-1.

## INTERNET-LÄHTEET

Backround to business in Spain. Doing business in Spain. World business culture. Saatavilla www-muodossa: <http://www.worldbusinessculture.com/Business-in-Spain.html>. (Luettu 1.7.2010)

Business structures in Spain. Doing business in Spain. World business culture. Saatavilla www-muodossa: <http://www.worldbusinessculture.com/Business-in-Spain.html>. (Luettu 1.7.2010)

Communication styles in Spain. Doing business in Spain. World business culture. Saatavilla www-muodossa: <http://www.worldbusinessculture.com/Business-in-Spain.html>. (Luettu 1.7.2010)



Doing business in Spain. World business culture. Saatavilla www-muodossa: <http://www.worldbusinessculture.com/Business-in-Spain.html>. (Luettu 1.7.2010)

Euroopan maat, Espanja, 1995. Europa. Saatavilla www-muodossa: [http://europa.eu/abc/european\\_countries/eu\\_members/spain/index\\_fi.htm](http://europa.eu/abc/european_countries/eu_members/spain/index_fi.htm). (Luettu 5.11.2010)

Honkala, S & Tuominen, R 2011. Kulttuurin käsite. Opetushallitus. Saatavilla www-muodossa: [http://www.edu.fi/miina\\_ville\\_ja\\_kulttuurin\\_arvoitus/kulttuuri/kulttuurin\\_kasite](http://www.edu.fi/miina_ville_ja_kulttuurin_arvoitus/kulttuuri/kulttuurin_kasite). (Luettu 14.4.2011)

Maaraportti Espanja, 2009. Finpro. Saatavilla www-muodossa: <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:ZdiPAMGCxGEJ:www.finpro.fi>. (Luettu 29.7.2010)

Maatiedosto Espanja, 2010. Suomen suurlähetystö, Madrid. Saatavilla www-muodossa: <http://www.finlandia.es/Public/default.aspx?nodeid=43410&culture=fi-FI&contentlan=1&displayall=1>. (Luettu 5.10.2010)

Management style in Spain. Doing business in Spain. World business culture. Saatavilla www-muodossa: <http://www.worldbusinessculture.com/Business-in-Spain.html>. (Luettu 1.7.2010)

Minkälaisia päälinjoja eri maiden työkuultuureista voi löytää? Mashup ventures Ltd, 2008. Kookas.fi. Saatavilla www-muodossa: <http://www.kookas.fi/articles/read/4464>. (Luettu 21.11.2009)

Palvelut. Geo-Export Oy. Kulttuurintuntemus. Saatavilla www-muodossa: <http://www.geoexport.net/finnish/default.asp>. (Luettu 1.6.2010)

Politiikka on kiintoisaa 2010. Puolueet?. Keskustelu. Espanja.Org.Saatavilla www-muodossa: <http://espanja.org/node/67373>. (Luettu 18.4.2011)

Suhteita Pyreneillä I: kauppaa ja konsulitapauksia, 2007. Historia. Suomen suurlähetystö, Madrid. Saatavilla www-muodossa: <http://www.finlandia.es/public/default.aspx?contentid=67205>. (Luettu 18.4.2011)

Team Working in Spain. Doing business in Spain. World business culture. Saatavilla www-muodossa: <http://www.worldbusinessculture.com/Business-in-Spain.html>. (Luettu 1.7.2010)

Uusivirta, M. 2010. Kasvatus ja aika. Artikkelit: Katalonialaisuus, espanjalaisuus ja niiden suhde. Saatavilla www-muodossa: [http://www.kasvatus-ja-ai-ka.fi/site/?page\\_id=272](http://www.kasvatus-ja-ai-ka.fi/site/?page_id=272) (Luettu 30.4.2011).

## MUUT LÄHTEET

Islamin vieraana, 1/6 Andalusia- Islamin portti Eurooppaan. Yle Teema, televisiodokumentti. Näytetty televisiossa: 19.3.2011, klo 11.30-11:59.

Keinänen, Markku 2011. Espanja, Euroopan unionin integraatiomyönteisimpiä jäsenmaita. Espanjalle EU-symbolit ovat tärkeitä. (Online) (Viitattu 25.1.2011).  
<http://www.finland.eu/public/default.aspx?contentid=210929&culture=fi-FI>.

Lehtinen, Annakaisa 2009. Haastattelututkimus Suomen ja Espanjan välisistä liikekulttuurieroista. Tutkintotyö. Laurea-ammattikorkeakoulu, Liiketalous. Leppävaara.

Pitkänen, Jaakko 2006. Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. Opinnäytetyö. Tampereen Yliopisto. Tampere.

Väre, Tiia 2009. Ajatusten lukijaksi. Akuutin arkisto. Yle. (Online) (Viitattu 6.6.2011).  
[http://yle.fi/akuutti/arkisto2009/170209\\_c.htm](http://yle.fi/akuutti/arkisto2009/170209_c.htm)

## **KUVALÄHTEET**

Kuva: 1 Hofstede's manifestations of culture (Marx 2001, 43) .....	11
Kuva: 2 Espanjan virallinen lippu.....	16
Kuva 3: Espanjan kartta ja itsehallintoalueet (Uusivirta...2010).....	18
Kuva 4: Górdoban temppeli (Minna Kantola, Sofia opisto 2010).....	26

## LIITTEET

### Liite 1: Saatekirje

#### Saatekirje

11.4.2011

Hei! Olen lähettänyt aiemmin kyselyä siitä, että voisinko mahdollisesti tehdä kyselyn sähköpostitse johtohenkilölle tai ylipäättänsä henkilöille, jotka ovat työskennelleet/työskentelevät Espanjassa sijaitsevassa tytäryhtiössänne/yrityksessänne.

Kerroin, että olen tekemässä Tampereen ammattikorkeakoulussa opinnäytetyötä, alustavana aiheena on kansainvälinen johtaminen ja tiimityö espanjalaisessa työkuulttuurissa. Tutkin johtamiskulttuuria Espanjassa ja kansainvälisen projektin johtamista. Tarkoitus on tehdä opinnäytetyöni suomalaisten johtajien, projektipäälliköiden ja esimiesten kokemuksien näkökulmasta. Opinnäytetyöni menee julkiseen käyttöön Tampereen ammattikorkeakoulun kirjaston sivuille. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja suorat lainaukset tullaan laittamaan nimettöminä.

Opinnäytetyön ohjaavana opettajana toimii Tampereen ammattikorkeakoulun Liiketalouden lehtori Kirsi Tanner. Sähköpostiosoite: [kirsi.tanner@tamk.fi](mailto:kirsi.tanner@tamk.fi). Puhelinnumero 050 305 8489.

Opinnäytetyön tämän hetkinen työnimi on ”Johtajuuden ja tiimityöskentelyn haasteet espanjalaisessa liike-elämän tapakuulttuurissa”. Olettehan avoimin mielin mukana ja vastaatte kyselyyn **30.4.2011 mennessä**.

Tutkimukseen pyrin saamaan kyselyvastaukset monilta eri aloilla toimivilta yrityksiltä, tytäryhtiöiltä ja tuotantolaitoksilta.

#### VASTAUSOHJEET

Kirjoittakaa vastauksenne sähköpostilla ja lähettäkää se osoitteeseen [mia.hamalainen@cult.tamk.fi](mailto:mia.hamalainen@cult.tamk.fi).

## Liite 2: Kysymyslista

### 1. Vastaaajan tiedot

- Vastaaajan nimi
- Tehtävänimike
- Yritys
- Yrityksen päätoimiala
- Yrityksen maantieteelliset toiminta-alueet Espanjassa

### 2. Työkokemus Espanjasta

- Miten pitkä työkokemus teillä on Espanjasta, miltä vuosilta?
- Missä päin Espanjaa olette työskennellyt ja millaisissa tehtävissä?
- Mitä huomioita olette tehneet työskentelystä Espanjassa?
- Onko alaisianne ollut espanjalaisia työntekijöitä?
- Mitä huomioita olette tehneet on esimiestyöskentelystä Espanjassa?
- Mitä huomioita olette tehneet espanjalaisista asiakkaista ja yhteistyökumppaneista?

### 3. Työkulttuuri

- Minkä kielten osaamista työskentely Espanjassa on vaatinut?
- Mitä huomioita olette tehneet espanjalaisesta businesskulttuurista?
- Mitä erityisiä huomioita olette tehneet kommunikoinnista espanjalaisten kanssa?
- Miten sisäinen viestintä Espanjassa hoidetaan?
- Millainen on päätöksentekotapa Espanjassa?
- Millainen on espanjalainen johtamistyyli?
- Mitä menestymisen Espanjan markkinoilla edellyttää?
- Mitä muita huomioita olette tehneet toimimisesta espanjalaisten kanssa (esim. tapakulttuuri, liikelahjat, käytöstavat, pukeutuminen, small talk jne.?)

### 4. Neuvot

Mitä neuvoja antaisit suomalaiselle (yritykselle), joka vasta suunnittelee yritystoiminnan aloittamista Espanjassa?

### 5. Saako opinnäytteessä julkaista

- nimenne?
- edustamanne yrityksen nimen?

Kiitos osallistumisesta tutkimukseen.

Ystävällisin terveisin

Mia Hämäläinen p. 0400 610 152

### **Liite 3: Vastaaajien taustatiedot**

**Henkilö A:** myyntipäällikkö. Yritys: Maailmanlaajuinen tuotantolaitos, joka on yksi maailman johtavista lasin ja lasituotteiden valmistaja. 10-vuoden kokemus Espanjasta, työskennellyt eripuolilla Espanjaa.

**Henkilö B:** osastopäällikkö. Maailmanlaajuinen yritys, joka valmistaa mm. hissejä, liukuportaita ja automaattiovia. Työkokemus Espanjasta 8 vuotta , työskennellyt eripuolilla Espanjaa mukaan lukien Kanariansaaret.

**Henkilö C:** Tarmo Sahala, vanhempi vientipäällikkö. Yritys: Elematic oy AB. Toimintuksia ympäri Espanjan, eteläisimmät Kanarian Saarilla, pohjoisimmat Gijonissa. Toimii Suomesta käsin 1990-luvulta lähtien.

**Henkilö D:** Leo Lindqvist, prosessikehityspäällikkö, tekninen päällikkö (Luvata). Yritys: Outokumpu Copper Tubes, S.A. Työkokemus Espanjasta 2,5 vuotta. Työskennellyt Bilbaossa , Zaratamo (Vizcaya), Oviedossa ja Cordobassa.

**Henkilö E:** Tapani Lankinen, Toimitusjohtaja. Yritys: Lanexco Oy. Yrityksen päätoimiala: kansainvälistämiskonsultointi. Työskennellyt eripuolilla Espanjaa 22 vuoden ajan.

**Henkilö F:** Pekka Hytti, myyntijohtaja. Yritys: MSc Traction Oy ja MSc Electronics. Työkokemus viennistä muutaman vuoden ajalta. Asiakkaita mm. Madridin, Beasain, Barcelonan alueilla