

Elina Mauno

KULTTUURIN MÄÄRITELMIÄ

Opas saksalaiseen liiketapakulttuuriin

Opinnäytetyö

Centria ammattikorkeakoulu

Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

Lokakuu 2012



TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

| | | |
|--|-----------------------------|------------------------------|
| Yksikkö Tekniikka-Liiketalous Kokkola-Pietarsaari | Aika Lokakuu 2012 | Tekijä Elina Mauno |
| Koulutusohjelma Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma | | |
| Työn nimi KULTTUURIN MÄÄRITELMIÄ – Opas saksalaiseen liiketapakulttuuriin | | |
| Työn ohjaaja Sara Åhman | Sivumäärä 67+1 | |
| Työelämäohjaaja | | |
| <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten kulttuuri voidaan määritellä ja millaista saksalainen liiketapakulttuuri on. Tämä aihe valittiin omakohtaisesta kiinnostuksesta Saksaan ja sen kulttuuria kohtaan ja koska Saksa on tärkeä kauppakumppani Suomelle.</p> <p>Tutkimuskysymys oli miten kulttuuria voidaan määritellä ja mitä tulee ottaa huomioon suunniteltaessa kaupankäyntiä Saksan kanssa tai lähdeettäessä liikematkalle Saksaan? Opinnäytetyö oli täysin teoreettinen. Lähteinä käytettiin kirjoja, Internetiä ja lehtiartikkeleita.</p> <p>Opinnäytetyössä kirjoitettiin kulttuurin eri määritelmistä ja dimensioista minkä jälkeen työssä kerrottiin saksalaisesta kulttuurista niin yleisestä kuin liike-elämän näkökulmasta. Saksan kulttuuria verrattiin muidenkin maiden kulttuureihin, jotta saatiin havainnollistettua eri kulttuurien välisiä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia esim. viestintätyyleissä ja liike-elämän eri tilanteissa.</p> <p>Tutkimuksesta selvisi, että saksalainen ja suomalainen kulttuuri ovat melko yhteneväisiä. Opinnäytetyöstä ilmeni, että siitä huolimatta kaupankäyntiin ja liikematkoihin olisi hyvä varautua etukäteen koska kulttuureissa on myös eroja. Tutustumalla ennakkoon vieraaseen kulttuuriin voidaan välttää väärinkäsityksiä ja ymmärtää toisen ihmisen tapoja ja tottumuksia paremmin.</p> | | |

Asiasanat

kulttuuri, kulttuuridimensiot, liiketapakulttuuri

ABSTRACT

| | | |
|---|-----------------------------|------------------------------|
| CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Unit for Technology and Business, Kokkola-Pietarsaari | Date October 2012 | Author Elina Mauno |
| Degree programme International Business | | |
| Name of thesis DEFINITIONS OF CULTURE – A guide to German business culture | | |
| Instructor | Pages 67+1 | |
| Supervisor Sara Åhman | | |
| <p>The aim of this thesis was to clarify how culture can be described and what German business culture is. This subject was chosen because of subjective interest in Germany and its culture and because Germany is an important trading partner for Finland.</p> <p>The main question was how can culture be described and what should be taken into consideration while planning to do business with Germany or when going to a business trip to Germany? The thesis was completely theoretical. Books, the internet and newspaper articles were used as sources.</p> <p>In the thesis was written about different definitions and dimensions of culture after which was told about German culture in a general and in a business point of view. The German culture was compared to other cultures to demonstrate the similarities and differences between in e.g. communication styles and in different situations of business life.</p> <p>The research showed that German and Finnish cultures are quite similar to each other. In the thesis came up that however it would be good to prepare before doing business or before going on a business trip because there were also differences in the cultures. By getting to know the foreign culture beforehand misunderstandings can be avoided and the other's manners and habits can be better understood.</p> | | |

Key words

Business culture, Culture, Cultural dimensions

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS**

| | |
|---|-----------|
| 1 JOHDANTO | 1 |
| 2 SAKSA TALOUSALUEENA | 3 |
| 2.1 Saksan maantiedettä ja lähihistoriaa | 3 |
| 2.2 Tietoa Saksan taloudesta | 6 |
| 3 KULTTUURIN MÄÄRITELMIÄ JA ULOTTUVUUKSIA | 8 |
| 3.1 Kulttuurin ulottuvuudet | 12 |
| 3.2 Aikakäsitys | 15 |
| 3.3 Kulttuurishokki | 16 |
| 3.4 Kulttuurienvälinen kompetenssi | 18 |
| 4 SAKSALAISET JA HEIDÄN TAPAKULTTUURINSA | 21 |
| 4.1 Saksalainen tapakulttuuri | 22 |
| 4.1.1 Eurooppalainen tapakulttuuri | 22 |
| 4.1.2 Etiketti ja protokolla | 23 |
| 4.2 Saksan juhlapyhät ja kansallisjuhlat | 24 |
| 4.3 Saksalaisten arvot ja asenteet | 26 |
| 4.4 Saksalainen huumori | 27 |
| 5 VIESTINTÄ JA SAKSALAISET VIESTIJÖINÄ | 30 |
| 5.1 Sanallinen viestintä | 32 |
| 5.1.1 Tervehtiminen | 34 |
| 5.1.2 Puhuttelu | 35 |
| 5.1.3 Keskustelu | 36 |
| 5.2 Sanaton viestintä | 37 |
| 6 LIIKE-ELÄMÄÄ SAKSASSA | 41 |
| 6.1 Neuvottelut | 41 |
| 6.2 Kokoukset | 44 |
| 6.3 Liikelounaat ja illanvietot | 45 |
| 6.4 Liikelahjat | 45 |
| 6.5 Saksalaisten työetiikka ja työajat | 50 |
| 6.6 Johtaminen | 51 |
| 6.7 Pukeutuminen | 53 |
| 6.8 Saksalainen ja suomalainen liike-elämän kulttuuri | 55 |
| 6.9 Saksan ja muiden maiden liike-elämän kulttuurin vertailua | 58 |
| 7 YHTEENVETO | 60 |
| LÄHTEET | 64 |

KUVIOT

| | |
|--|----|
| KUVIO 1. Saksan osavaltiot | 4 |
| KUVIO 2. Kulttuurin kerrokset | 10 |
| KUVIO 3. Kulttuuria voi kuvata jäävuorena | 10 |
| KUVIO 4. Kulttuurishokin vaiheet | 17 |
| KUVIO 5. Kulttuurienvälinen kompetenssi | 19 |
| KUVIO 6. Kulttuuriherkkyyden kehitysvaiheet | 19 |
| KUVIO 7. Hyvä viestintätaito | 31 |
| KUVIO 8. Kulttuuritaustojen yhtyminen | 42 |
| KUVIO 9. Millaista on hyvä työpukeutuminen? | 53 |
| KUVIO 10. Saksan ja Suomen vertailua | 57 |
| KUVIO 11. Saksan, Kiinan, Brasilian ja Yhdysvaltojen vertailua | 59 |

TAULUKOT

| | |
|--|----|
| TAULUKKO 1. Norsuvitsi | 28 |
| TAULUKKO 2. Tervehdyksiä | 35 |
| TAULUKKO 3. Kohotettujen kulmakarvojen tulkinta eri kulttuureissa | 39 |
| TAULUKKO 4. Kulttuurikonfliktit lahjan antajan näkökulmasta | 46 |
| TAULUKKO 5. Kulttuurikonfliktit lahjan vastaanottajan näkökulmasta | 47 |

LIITTEET

| | |
|--------------------------------|--|
| LIITE 1 Kirkolliset juhlapyhät | |
|--------------------------------|--|

1 JOHDANTO

Saksa on maailman neljänneksi suurin kansantalous ja tärkeä kauppakumppani monelle maalle, myös Suomelle. Ulkomaankauppaa käydessä on mielestäni tärkeää tietää kauppakumppanin kulttuurista, jotta kaupankäynti olisi helpompaa ja sujuvampaa. Tuntemalla edes hieman ulkomaalaisen kauppakumppanin kulttuuria voidaan välttyä monilta konflikteilta ja väärinkäsityksiltä. Opinnäytetyössäni kerron saksalaisesta liiketapakulttuurista. Päädyin tähän aiheeseen koska olen asunut pitkään Saksassa ja olen kiinnostunut erilaisista kulttuureista sekä kulttuurien välisistä eroista. Saksan kulttuuriin liittyvä aihe tuntui luonnolliselta valinnalta opinnäytetyön aiheeksi koska minulla on myös omakohtaista kokemusta saksalaisista ja maan kulttuurista.

Opinnäytetyön tavoite on kertoa, mitä kulttuuri on, miten sitä voidaan määritellä sekä millaista saksalainen liiketapakulttuuri on. Työssä kerrotaan kulttuurin eri ulottuvuuksista ja erilaisista teorioista, joilla kulttuuria määritellään. Kulttuurin ulottuvuus eli dimensio, on ominaisuus, jota voidaan tutkia ja verrata samankaltaiseen ominaisuuteen toisissa kulttuureissa. Näiden ominaisuuksien vertailevaa tutkimusta kutsutaan kulttuurienväliseksi viestinnäksi ja sen tunnetuimpia asiantuntijoita ovat Geert Hofstede, Edward T. Hall, Fons Trompenaars sekä Richard D. Lewis. Työssä tullaan esittelemään teorioita, joiden perusteella he ovat ryhmitelleet ja vertailleet eri kulttuureita.

Kulttuurin käsitteen voi määritellä monesta eri näkökulmasta ja työssä pyritään selventämään kulttuurin eri määritelmiä. Vieraat kulttuurit eroavat toisistaan, mutta niissä on myös yhteisiä piirteitä. Kulttuuri vaikuttaa vahvasti ihmisten käyttäytymiseen ja tässä työssä kuvaillaan, miten saksalainen kulttuuri ja saksalaiset tavat vaikuttavat myös liike-elämän suhteissa. Tapakulttuurista puhuttaessa törmäämme usein termeihin etiketti ja protokolla. Nämä käsitteet avataan opinnäytetyössä ja kerrotaan esimerkiksi millaista hyvä käyttäytymisetiketti on. Vieraassa kulttuurissa ihmiset saattavat kokea kulttuurishokin. Työssä kuvaillaan mistä kulttuurishokki voi johtua ja millaisia oireita voi ilmetä.

Saksalaiset ja heidän tapakulttuuri -luvussa kirjoitetaan siitä, millaisia ihmisiä saksalaiset ovat ja mitä asioita he arvostavat. Luvussa kerrotaan saksalaisten arvoista ja asenteista, tavoista ja traditioista, juhlapyhistä ja kansallisjuhlista sekä myös hieman saksalaisesta huumorista.

Viestintä on keino solmia ja ylläpitää yhteyttä ihmisten kesken. Viestintä voi olla puhetta tai kirjoitusta, kuva- tai merkkiviestintää, kehoviestintää ja muuta ei kielellistä viestintää. Viestintä-luvussa kerrotaan mitä viestintä on ja esimerkiksi miten saksalaiset tervehtivät, miten he puhuttelevat toisia ja miten heitä tulisi puhutella, mitkä ovat hyviä ja mitkä vältettäviä keskustelunaiheita sekä millaista on saksalainen sanallinen ja sanaton viestintä. Työssä on pyritty vertailemaan Saksan viestintäkulttuuria myös hieman muiden maiden viestintäkulttuureihin.

Opinnäytetyössä kerrotaan myös, kuinka saksalaiset käyttäytyvät neuvotteluissa ja kokouksissa, millaisia liikelounaat ja illanvietot ovat ja millainen merkitys liikelahoilla on Saksassa. Lisäksi käsitellään työaikoja, pukeutumista, johtamista sekä saksalaisten työetiikkaa. Liike-elämää Saksassa -luvun lopussa vertaillaan Saksan liike-elämän kulttuuria Suomen, Kiinan, Brasilian ja Yhdysvaltojen liike-elämän kulttuureihin Hofsteden kulttuuridimensioita apuna käyttäen.

Opinnäytetyö on täysin teoreettinen ja sen tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi suunniteltaessa liikematkaa Saksaan tai hakeuduttaessa töihin Saksaan. Opinnäytetyön tutkimuskysymys kuuluu: Miten kulttuuria voidaan määritellä ja mitä tulee ottaa huomioon suunniteltaessa kaupankäyntiä Saksan kanssa tai lähdeettäessä liikematkalle Saksaan? Vastaan tutkimuskysymykseen koko työn ajan, mutta olen koonnut loppuun yhteenvedon, jossa käyn vielä kertaalleen läpi merkittävimmät asiat, jotka olisi tärkeä muistaa ja ottaa huomioon.

2 SAKSA TALOUSALUEENA

Tämän luvun tarkoitus on kertoa lukijalle perustietoja Saksasta maana ja taloutena. Luvusta käy ilmi kuinka suuri ja tärkeä talousalue Saksa on, ja sen vuoksi kannattaa tutustua maan liiketapakulttuuriin kun lähdetään tekemään kauppaa Saksan kanssa.

2.1 Saksan maantiedettä ja lähihistoriaa

Saksa on Keski-Euroopassa sijaitseva maa, jossa on 82,3 miljoonaa asukasta ja jonka pinta-ala on 356 900 km². Saksa on yksi Euroopan tiheimmin asutuista maista, sillä asukkaita on keskimäärin 230 ihmistä neliökilometrillä. Asutus on erittäin epätasaista: Reinin-Ruhrin teollisuusalueella asuu yli 11 miljoonaa henkilöä (asumistiheys 1100 henk./ km²) ja lännessä asuu huomattavasti enemmän ihmisiä kuin idässä. Suurkaupungeissa asuu vain joka kolmas saksalainen, suurin osa ihmisistä asuu kylissä ja pikkukaupungeissa. (AHK Deutsche-Finnische Handelskammer, 2012.)

Saksan virallinen kieli on saksa mikä on Euroopan Unionin (EU) kansalaisten äidinkielistä yleisin: sitä puhuu yli 100 miljoonaa ihmistä äidinkielenään. Saksan kirjakieli perustuu Martin Lutherin raamattukäännökseen, mutta lähes koko Saksassa puhutaan eri murteita. Murteilla on suuria eroja ja esimerkiksi baijerilaisella voi olla vaikeuksia ymmärtää saksin murretta. Puhtainta saksaa puhutaan pohjoisessa, Hannoverin alueella. Saksan naapurimaat ovat Tanska, Alankomaat, Belgia, Luxemburg, Ranska, Sveitsi, Itävalta, Tšekki ja Puola. Saksa on väestöltään EU:n suurin jäsenvaltio ja sen suurin talous. Saksan osuus EU:n bruttokansantuotteesta on 22 prosenttia ja Saksa on EU:n suurin nettomaksaja. Vuonna 2008 Saksan nettomaksu oli lähes 8,8 miljardia euroa, mikä oli kaksi kertaa enemmän kuin mitä seuraavaksi suurimmat Ranska ja Italia maksoivat. Saksan pääkaupunki on Berlin ja se on maan suurin kaupunki. Muita suuria kaupunkeja ovat esimerkiksi Hamburg, München, Köln, Frankfurt am Main, Stuttgart ja Dortmund. Vuoden 2007 lopussa saksalaisia oli 74,96 miljoonaa ja ulkomaalaisia 7,26 miljoonaa. Etnisistä

ryhmistä suurimmat ovat turkkilaiset, italialaiset, serbialaiset ja montenegrolaiset, kreikkalaiset ja puolalaiset. (AHK Deutsche-Finnische Handelskammer, 2012 ; Tomalin 2003, 10–11; Finpro 2012.)



KUVIO 1. Saksan osavaltiot (Deutschland und seine Regionen, 2010.)

Saksa on parlamentaarinen liittotasavalta, jonka muodostavat 16 osavaltiota, jotka tunnetaan myös Bundesländer-nimellä. Kartassa (KUVIO 1) näkyy Saksan osavaltiot, jotka ovat: Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Brandenburg, Bremen, Hamburg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Nordrhein Westfalen,

Rheinland-Pfalz, Saarland, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Schleswig Holstein ja Thüringen. Osavaltiot ovat taloudellisesti ja poliittisesti itsenäisiä. Saksassa on tarkastelunäkökulmasta riippuen useita pääkaupunkeja. Berlin on poliittinen pääkaupunki, pankki- ja rahoitustoiminnan keskus on Frankfurt am Main, Hamburg on kauppakeskus, viihde-, huvi- ja taideteollisuuden keskuksena toimii München ja Düsseldorf-Dortmund-Essen on raskaan teollisuuden keskus. Münchenissä, Stuttgartissa, Kölnissä, Wolfsburgissa ja Rüsselheimissa on Euroopan suurinta autoteollisuutta. Saksassa ei ole yhtä hallitsevaa metropolia ja tästä johtuen viestintäyhteydet sekä maantie- ja rautatieverkko ovat hyvät. Tämä selittää myös sen, miksi Saksassa järjestetään enemmän ja suurempia messutapahtumia kuin muissa maissa. (Mole 2004, 192–193; Ulkoasiainministeriö 2012.)

Lähihistoriassa Saksassa on tapahtunut kaksi suurta muutosta: Itä- ja Länsi-Saksan uudelleenyhdistyminen ja luopuminen Saksan markasta (Deutsche Mark/D-Mark). Mole mukaan uudelleenyhdistyminen on harhaanjohtava käsite. Ennen kaikkea poliittisesti ja taloudellisesti oli kyse kahden uuden maan yhdistymisestä, ei aiemmin yhtenäisen maan kahden puoliskon yhdistymisestä. (Mole 2004, 191–192.) Wesseille, länsisaksalaisille, yhdistyminen merkitsi välitöntä veron nousua ja tästä he valittivat kovaäänisesti. Ossit, itäsaksalaiset, näkivät yhdistymisen vaikutuksen kaikkialla joka päivä. Ossit joutuivat uudessa Saksassa vaihtamaan sosiaaliseen yhteisöön ja tasa-arvoon liittyvät arvot yksilön saavutusten ja menestyksen arvoihin. Nykysaksassa varsinkin vanhempi sukupolvi ei vieläkään tunne kuuluvansa uuteen Saksaan. Yhä edelleen jotkin asiat leimataan ”typisch Wessi” ja ”typisch Ossi” eli asioiksi, jotka ovat tyypillisiä Länsi-Saksalle ja Itä-Saksalle. Länsi-Saksaan yhdistettyjä tyypillisiä asioita ovat esim. kello 20.00 uutiset ”Die Tagesschau”, joka edelleen kerää perheet television eteen, Otto-postimyyntikatalogi, Der Spiegel-lehti (verrattavissa Suomen Kuvalehteen), hienot autot ja ylimielisyys. Trabbi-autot, etikkakurkut, ainainen valitus, Sandman (Nukkumatti), edullinen supermarket Aldi sekä kumi ja muovi ovat asioita, jotka leimataan itäsaksalaisille tyypillisiksi. Ossien mielestä Wessit ovat materialistisia, pinnallisia, itsekeskeisiä ja törkeitä. Wessien mielestä Ossit ovat puolestaan laiskoja, epäsosiaalisia, epävarmoja eivätkä tarpeeksi oma-aloitteisia. (Deutsche Welle 2009; Lord 2008, 20.)

2.2 Tietoa Saksan taloudesta

Saksa on yksi maailman johtavista ulkomaankauppaa käyvistä maista ja noin kolmannes Saksan bruttokansantuotteesta muodostuu ulkomaankaupasta. Saksassa noin viidennes koko elinkeinoelämän ammattityövoimasta työskentelee välittömästi tai välillisesti viennin parissa mikä tarkoittaa sitä, että joka viidennen työpaikka on sidoksissa ulkomaankauppaan. Saksan päätuontituotteet ovat ajoneuvot, elektroniikka, koneet ja laitteet, elintarvikkeet, raaka-aineet ja polttoaineet. Maan tärkeimmät kauppakumppanit ovat Ranska, Yhdysvallat, Yhdistynyt kuningaskunta, Italia ja Alankomaat. Saksan tärkeimmät vientimaat ovat edellä mainittujen lisäksi Itävalta ja Kiina. Tärkeimmät tuontimaat ovat näiden lisäksi Belgia ja Sveitsi. Suomen vienti Saksaan vuonna 2009 oli 4,62 miljardia ja tuonti 6,31 miljardia. Vuonna 2010 Suomi oli Saksan 27. tärkein tuontimaa ja 25. tärkein vientimaa. Saksan kokonaistuotanto on kasvanut melko hitaasti muun muassa työmarkkinoiden jäykkyyksien, sosiaaliturvajärjestelmän tuhlailevuuden sekä innovaatioiden riittämättömän määrän vuoksi. (Finpro 2010, Finpro 2012.)

Vuonna 2010 noin 71 prosenttia Saksassa tuotetuista tuotteista vietiin muihin Euroopan maihin, joista EU-maita oli 60 prosenttia. Toiseksi tärkeimmät markkinat olivat Aasiassa. Sinne vietiin noin 16 prosenttia. Kolmanneksi tärkeimmät markkinat olivat Yhdysvallat, jonne vietiin noin 10 prosenttia tuotetuista tavaroista. Afrikan ja Australian vientiosuus ei ollut kovin merkittävä. Myös Saksan tuonnista suurin osa, noin 68 prosenttia, oli Euroopasta. Aasian tuonti oli 21 prosenttia ja Amerikan 9 prosenttia. Saksan tärkeimmät vientimaat vuonna 2010 olivat Ranska, Yhdysvallat ja Alankomaat. Saksaan tuotiin vuonna 2010 eniten tuotteita Kiinasta, Alankomaista ja Ranskasta. (Statistisches Bundesamt Deutschland 2011.)

Suomen tärkeimmät vientituoteryhmät Saksaan vuonna 2009 olivat paperi ja pahi, puhelin-, radio-, tv- yms. laitteet, yleiskäyttöiset teolliset koneet ja laitteet, moottoriajoneuvot, eri toimialojen erikoiskoneet, muut sähkökoneet ja -laitteet, muut metallit, paperimassa, rauta ja teräs sekä voimakoneet ja moottorit. Suomen tärkeimmät tuontituoteryhmät Saksasta vuonna 2009 olivat moottoriajoneuvot, yleis-

käyttöiset teollisuuskoneet ja -laitteet, muut sähkötuotteet ja -laitteet, rauta ja teräs, lääkevalmisteet ja farmaseuttiset tuotteet, eri toimialojen erikoiskoneet, tuotteet epäjalosta metallista, voimakoneet ja moottorit sekä muut valmiit tavarat. Viime vuosina metsäteollisuustuotteet ovat kattaneet melko tarkasti kolmanneksen Suomen viennistä Saksaan. Saksa on Suomelle selvästi tärkein metsäteollisuuden vientimaa, sen osuus koko Suomen metsäteollisuusviennistä on viidennes. Vuonna 2010 Saksa oli Suomelle tärkein henkilöautojen toimittaja ja myös tärkein tuontimaa koko lääketuonnista. Vuoden 2010 tietojen mukaan Suomen osuus Saksan koko ulkomaankaupasta on hieman laskenut. (Finpro 2010; Tullihallitus 2010.)

Saksa on Euroopan suurin ja maailman neljänneksi suurin kansantalous. Ulkomaisten investointien kannalta maa on vakaa niin poliittisesti kuin taloudellisestikin. Saksassa on erittäin hyvä informaatioinfrastruktuuri ja korkea työmoraali. Koska Saksa on niin suuri talous, kilpailu on erittäin kovaa ja koska maa on jakautunut osavaltioihin, jotka eroavat joissain suhteissa merkittävästi toisistaan, kaupantekovo voi vaikeutua. Uuden toimittajan pääsy Saksan markkinoille on hidasta ja henkilökohtaisten kontaktien luominen vie paljon aikaa. Saksassa käydään suurimmaksi osaksi kauppaa saksan kielellä, mikä vaikeuttaa kielitaidottomien liiketoimintaa.

3 KULTTUURIN MÄÄRITELMIÄ JA ULOTTUVUUKSIA

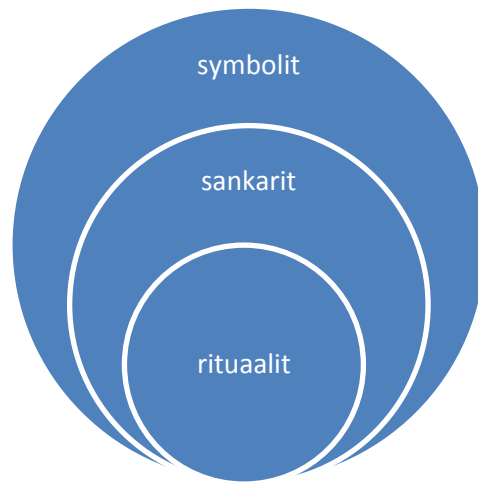
Kulttuurin käsitteen voi määritellä monesta eri lähtökohdasta ja käsitettä käytetään yleisesti jokapäiväisessä kielessä synonyyminä sanalle taide. Käsitteenä kulttuuri on kuitenkin monipuolisempi. Aluksi sana kulttuuri on tarkoittanut viljelyä (lat. cultura), mutta myöhemmin merkitys on laajentunut ja nykyään kulttuurin voidaan katsoa tarkoittavan kaikkea ihmisen toimintaa. Kulttuureja voidaan luokitella esimerkiksi uskonnon tai taloudellisen järjestelmän mukaan. Kun kulttuuria tarkastellaan historialliselta kannalta, se tarkoittaa sukupolvelta toiselle välittyvää perintöä. Kulttuurin ominaispiirteitä luonnehtivat esimerkiksi kansanrunot, uskomukset, tarinat ja perinneruoat. Osaltaan myös sosiaalinen käyttäytyminen ja tavat heijastavat kulttuuriperimää ja tämän vuoksi itselle vieraan kulttuurin normien käyttäytymistä pidetään usein epämiellyttävänä. Oman kulttuurin keskustelutilanteissa fyysisen etäisyyden suuruus vaikuttaa siihen, miten tuttavallisena tai etäisenä keskustelukumppania pidetään. Eri kulttuureissa myös puhenopeus ja äänen voimakkuus vaihtelevat ja niiden poikkeaminen totutusta voi aiheuttaa hämmennystä. (Frisk & Tulkki 2005, 6–7.)

Kulttuurilla on monia eri määritelmiä. Kulttuuri voi olla kansallista (saksalainen, italialainen), etnistä (afrikanamerikkalainen, saamelainen) tai alueellista (länsisaksalainen, itäsuomalainen). Lisäksi puhutaan myös esimerkiksi organisaatiokulttuureista, miesten ja naisten kulttuureista sekä nuorisokulttuureista. Kulttuurin voidaan ajatella olevan yhteisöllinen malli, jonka tietty ryhmä on jostakin syystä omaksunut ja jota se pitää normina jokapäiväisessä elämässään. Kulttuuria voidaan pitää yhteisössä yleisesti hyväksyttynä ohjeena, jonka mukaan yksilö toimii ja jonka sääntöjä noudatetaan vaikkapa vuorovaikutustavoissa. Kulttuureja luokittelemalla yritetään selittää ja ennustaa, miten eri kulttuurien edustajat toimivat erilaisissa tilanteissa, työelämässä ja vapaa-ajallaan. Ihminen sosialisoi omaan kulttuuriinsa kotikasvatuksensa ja ympäröivän yhteiskunnan myötä, mutta myös omat kokemukset vaikuttavat voimakkaasti hänen toimintaansa. Kulttuurien toimintamalleja on kritisoitu siitä, että ne ovat liian stereotyyppisiä. (Frisk & Tulkki 2005, 20; Vartia 2009, 15.)

Kulttuurin kuvaamista vaikeuttaa se, että yksilö ei koskaan ole vain yhden tietyn kulttuurin jäsen. Suomalaisen tai saksalaisen kulttuurin lisäksi yksilö on tietyn ammatti- tai kieliryhmän jäsen, nainen tai mies, kaupunkilainen tai maaseudulla asuva, valtavirran tai alakulttuurin edustaja, tietyn sukupolven edustaja. Kaikki nämä vaikuttavat yhdessä yksilön tapaan ajatella, toimia ja kommunikoida. (Lehtipuu 2010, 36.)

Kun kulttuurin käsitettä lähestytään normatiivisesti, keskeisiä määritteitä ovat ihanteet, arvot ja asenteet sekä erilaiset säännöt. Vieraan kulttuurin normien ymmärtäminen ja etenkin toimiminen niiden mukaan voidaan kokea vaikeaksi. Ihminen toimii vaistomaisesti sisäistämiensä arvojen ja normien mukaisesti ja vieraassa kulttuurissa hän voi käyttäytyessään oman kulttuurin mukaisesti joutua halveksituksi tai jopa syytetyksi. Hyväksytyt ja tavoittelemisen arvoiset asiat yhdessä kulttuurissa saattavat olla laittomia tai ainakin moraalisesti arveluttavia toisessa. (Frisk & Tulkki 2005, 7.)

Hofstede (1993, 24–25.) on verrannut kulttuuria sipuliin. Sipuli voidaan kuoria kerros kerrokselta ydintä kohti, jossa paljastuvat hyvän ja pahan määritelmät, sallitun ja kielletyn rajat, normaalin ja epänormaalin erot sekä moraalisen ja moraalittoman määritelmät. Kuviossa 2 kuvataan sipulin eri kerrokset. Symbolit ovat sipulin päällimmäisenä kerroksena. Symboleita ovat kielen sanat, kulttuurin arvostamat statussymbolit ja pukeutumiskoodit. Nämä asiat muuttuvat. Uusia symboleita on helppo tuottaa ja vanhat katoavat. Symbolien merkityksen ymmärtävät vain samaan kulttuuriin kuuluvat. Seuraava kerros on kulttuurin arvostamat sankarit, jotka voivat olla eläviä, kuolleita, todellisia tai mielikuvituksen tuotteita, mutta kaikissa on niitä piirteitä, joita kulttuuri arvostaa ja tavoittelee ja joita käytetään käyttäytymismalleina. Nykyajan maailmassa sankarit ovat yhä useammin globaaleja, kuten Barack Obama tai Dalai Lama. Seuraavan kerroksen alta paljastuvat rituaalit, jotka ovat toimintoja, joita kulttuuri pitää välttämättöminä tietyn tuloksen saavuttamiseksi. Joissakin kulttuureissa rituaaleja pidetään myös sosiaalisesti välttämättöminä ja siksi niitä noudatetaan niiden itsensä vuoksi. Näihin rituaaleihin voivat kuulua esimerkiksi tervehtimissäännöt ja uskonnolliset säännöt. (Hofstede 1993, 24-25; Lehtipuu 2010, 37.)



KUVIO 2. Kulttuurin kerrokset (mukaillen Hofstede 1993, 24–25.)

Kulttuuria on kuvattu myös puuksi. Juuret kasvavat vahvasti maan alla, mutta aika, olosuhteet ja vaikutteet antavat muodon puun näkyvälle osalle. Kulttuuri kasvaa kuten puu vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Kulttuuri juontuu latinan verbistä *colere*, viljellä, ja siitä johdetusta substantiivista *cultura*, joka tarkoittaa viljelystä. Jo roomalainen poliitikko ja filosofi Cicero puhui hengen viljelystä, *animi cultura*. Lisäksi kulttuuria verrataan usein myös jäävuoreen (KUVIO 3). Suurin osa jäävuoresta on veden pinnan alla ja samalla tavalla kulttuuristakin näkyy vain sen huippu, esimerkiksi mitä kieltä ihminen puhuu, miten käyttäytyään, pukeudutaan tai ruokaillaan. Piiloon, eli veden pinnan alle, jäävät arvot, tabut ja uskomukset. (Lehtipuu 2010, 38; Vartia 2009, 18.)



KUVIO 3. Kulttuuria voi kuvata jäävuorena (mukaillen Lehtipuu 2010, 38.)

Erojen lisäksi kulttuureissa on myös yhteisiä piirteitä. Kulttuuri on aina yhteisesti jaettua. Se on opittua ja se rakentuu pitkän ajan kuluessa ja se tekee siitä kestävä. Kulttuuri vaikuttaa vahvasti käyttäytymiseen. Kulttuuri on arvoja, asenteita, uskomuksia ja merkityksiä. Kulttuurista iso osa on pinnan alla eikä suinkaan kaikki ole silmin havaittavissa, kuten sipuli-, puu- ja jäävuoriesimerkeillä osoitetaan. Kun kulttuureja vertailee keskenään, olisi tärkeää nähdä ihmiset ensisijaisesti yksilöinä eikä vain kulttuurinsa edustajina. (Lehtipuu 2010, 37-38.)

Voidakseen kommunikoida vieraiden kulttuurien edustajien kanssa riittää yleensä se, että tietää jotakin vieraasta kulttuurista ja suhtautuu siihen avoimin mielin. On hyvä yrittää sopeutua vieraaseen kulttuuriin, mutta se ei välttämättä tarkoita sitä, että pitäisi omaksua kulttuurin piirteitä ja olla samanlainen kuin vieraan kulttuurin henkilöt. Kulttuuriin tutustumisella vaikkapa ennen liikematkaa on monia etuja ja näin välttyään useimmilta konflikteilta. Vaikka osaisimme käyttäytyä eri tilanteiden vaatimalla tavalla omassa kulttuurissamme, se ei aina riitä kansainvälisissä kontakteissa. Hyvä kielitaitokaan ei riitä vaan tarvitaan hyvää viestintätaitoa. Eri kulttuurien tunteminen kuuluu hyvään viestintätaitoon. Kaikkialla maailmassa ihmisille yhteisiä asioita ovat kohteliaisuus, rehellisyys ja toisten huomioon ottaminen. Ongelma on se, ettemme ymmärrä ja koe asioita samalla tavalla. Mitä paremmin opettelee tuntemaan vieraita kulttuureja, sitä paremmin opettelemme käyttäytymään maassa maan tavalla. (Aittoniemi, Salminen & Yliniemi, ym. 1999, 9-12; Beckman & Forsling 2009, 108-109.)

Kulttuuri on siis sitä mitä ihmiset arvostavat, ja sitä mihin he uskovat. Kulttuuria ovat myös elämänasenteet, materialistiset asiat ja käyttäytyminen. Kulttuuri voi olla sekä konkreettista että abstraktia. Kulttuuri on opittua ja jokaisella maalla on oma kulttuurinsa. Kulttuuri on tapa reagoida ja toimia ja se vaikuttaa meidän asenteeseemme muita henkilöitä kohtaan. Kulttuuri on elävä ja muuttuva järjestelmä, joka käsittää kaiken henkilökohtaisen ja sosiaalisen elämämme, ja jonka puitteissa yksilöt ja ryhmät toimivat niin keskenään kuin ulkopuolisen maailmankin kanssa. (Mole 2004, 19; Sweins 2012.) Geert Hofstede sanoo kulttuurin olevan aina kollektiivista, sillä se on ainakin osittain yhteistä ihmisille, jotka elävät tai ovat eläneet samassa sosiaalisessa ympäristössä ja oppineet kulttuurin siinä. Kulttuuri on opit-

tua, ei perittyä. Kulttuuri ei ole peräisin geeneistä vaan sosiaalisesta ympäristöstä. (Hofstede 1993, 21.)

3.1 Kulttuurin ulottuvuudet

Kulttuurin ulottuvuus eli dimensio on ominaisuus, jota voidaan tutkia ja verrata samankaltaiseen ominaisuuteen toisissa kulttuureissa. Näiden ominaisuuksien vertailevaa tutkimusta kutsutaan kulttuurien väliseksi viestinnäksi ja se keskittyy ihmisryhmiin ja tilastollisiin tutkimustuloksiin. Kulttuurienvälisen viestinnän tunnetuimpia asiantuntijoita ovat Geert Hofstede, Edward T. Hall, Fons Trompenaars ja Richard D. Lewis. (Lahtinen & Isoviita 2001.)

Kansallisten kulttuurien on todettu vaikuttavan kansainvälisissä yrityksissä työkentelevien työntekijöiden arvoihin ja asenteisiin. Geert Hofstede tutki jo 1980-luvulla kansallisten kulttuurien ja organisaatiokulttuurien vaikutuksia IBM:n kansainvälisissä yksiköissä. Hofstede on ryhmitellyt kulttuurit neljän ulottuvuuteen: valtaetäisyys, epävarmuuden välttämistarve, yksilöllisyys-yhteisyys ja maskuliinisuus-feminiinisyys.

Valtaetäisyys näkyy erityisen selvästi esimies-alaisuhteissa ja johtamistyylissä. Hofstede käyttää valtaetäisyys-käsitettä kuvaamaan sitä, missä määrin jonkin kulttuurin yhteisön jäsenet hyväksyvät vallan epätasaisen jakautumisen organisaatioissaan. Tasa-arvoisissa Skandinavian maissa valtaetäisyys esimerkiksi esimiehen ja alaisen välillä on pieni, kun taas esimerkiksi Aasiassa suuri valtaetäisyys on tunnusomaista. Epävarmuuden välttäminen kuvaa sitä, miten turvalliseksi kulttuurin edustaja tuntee itsensä epävarmoissa tilanteissa, vaikkapa työttömyyden uhattessa. Suuri epävarmuus aiheuttaa usein ahdistusta. Niissä kulttuureissa, joissa epävarmuuden sietokyky on vähäistä, kuten Saksassa ja Ranskassa, on tarkkoja yksityiskohtaisia säädöksiä tai toimintamalleja yllättävien tilanteiden varalle. Jos epävarmuutta siedetään hyvin, yksilö voi epävarmoissa tilanteissa toimia vapaasti ja parhaaksi katsomallaan tavalla. Hyvän sosiaaliturvan yhteiskunnissa, kuten Tanskassa ja Ruotsissa yksilöllä on melko suuri toimintavapaus. Kulttuurierojen mittarina voivat toimia myös yksilöllisyys ja yhteisöllisyys ja tämä ulottuvuus kuvaa

suhdetta yksilön ja ryhmän välillä. Kaikkiialla maailmassa yksilöllisyyden korostumista näyttävät lisäävän yhteiskunnan teollistuminen, kaupunkilaistuminen ja globalisoituminen. Useiden tutkimusten mukaan Pohjoismaat ovat yksilöllisiä, kun taas maat, joissa valtaetäisyys on suuri ovat yhteisöllisiä, esimerkiksi monet Aasian maat. Mikäli yksilö epäonnistuu, hän saattaa koko ryhmän häpeään. Oletettavasti yksilöllisyys ja yhteisöllisyys vaikuttavat myös viestintätyyliin: yksilöllisyys tarkoittaa suoraa ja yhteisöllisyys epäsuoraa viestintätyyliä. Kulttuurin maskuliinisuudella ei viitata suoraan sukupuoleen vaan ominaisuuksiin, jotka liittyvät perinteisesti miessukupuoleen eli kunnianhimo, raha, työ ja menestys ovat korkeassa arvossa. Tavoitteena on olla muita parempi. Femininisissä kulttuureissa arvostetaan elämänlaatua, ympäristöä, luontoa, yhteistyötä, ihmisten tasa-arvoa ja palveluja, menestyminen ei ole tärkeintä. (Frisk & Tulkki 2005, 20–21; Lahtinen & Isoviiita, 2001; Salo–Lee 2003; Vartia 2009, 21.)

Erkki Kauhanen (2002) kirjoittaa artikkelissaan Lännen sankari on idän luuseri yksilöllisistä ja yhteisöllisistä kulttuureista ja siitä, mikä on tyypillistä kummallekin kulttuurille. Yksilölliset kulttuurit ovat yleensä kehittyneitä teollisuusmaita, joissa väestönkasvu on pientä. Sosiaalinen ja ammatillinen liikkuvuus on runsasta ja keskiluokka on vahva. Tyypillisesti yksilöllinen kulttuuri on demokratia, lehdistöllä on vähintään kohtalainen vapaus, individualistisella ajattelulla ja hallinnolla on pitkä perinne, sama moraalinen ja samat normit koskevat kaikkia, korruptio on vähäistä ja empatia ulottuu ainakin periaatteessa kaikkiin. Tärkeimmät sosiaaliset rakennuspalikat ovat ydinperhe ja yksilö. Perheen suhteet ovat melko demokraattiset. Sosiaalisia suhteita säätelevät yksilön edut ja mieltymykset. Avointa mielipiteen ilmaisemista arvostetaan. Työntekijät ovat aika riippumattomia työpaikastaan ja työtä hallitsevat henkilökohtainen vastuuntunto sekä haasteet. Yksilölliset palkinnot motivoivat työntekijöitä parhaiten. Johtotehtäviin palkataan usein paras hakija organisaation ulkopuolelta. Yhteisölliset kulttuurit ovat puolestaan usein kehitysmaita, joissa vallitsee vahva väestönkasvu. Toisinajattelijoiden vainoaminen on tavallista ja lehdistön vapaus on vähäinen. Yhteisöllisissä kulttuureissa on monesti pitkä autoritaarisen hallinnon perinne ja sotilashallitukset ovat tavallisia. (Kauhanen, 2002.)

Yhteisöllisissä kulttuureissa moraalit ja normit riippuvat siitä, onko kyseessä ryhmän jäsen vai joku ulkopuolinen. Lahjonta on yleistä ja empatiaa riittää yleensä vain oman ryhmän jäsenille. Tärkeimmät sosiaaliset rakennuspalikat ovat suku, kylä, työorganisaatio ja muut vastaavat yhteisöt. Perheen ja suvun vanhempien jäsenten auktoriteetti on ehdoton. Ryhmäjäsenyydet ja niihin liittyvät status ja roolit säätelevät suhteita. On parempi välttää ristiriitoja kuin esittää oman mielipiteensä. Tavot, rituaalit, sopivuussäännöt ja käyttäytymisnormit ovat tärkeitä. Jos rikkoo normeja ja jää siitä kiinni, aiheuttaa häpeän niin itselleen kuin koko ryhmälle. Yhteisöllisessä kulttuurissa työntekijät ovat yleensä sitoutuneet emotionaalisesti vahvasti työorganisaatioonsa. Säännöt ja ryhmän harjoittama valvonta hallitsevat työtä. Työryhmän palkitseminen motivoi työntekijöitä parhaiten. Ylennykset perustuvat sukulaisuuteen, suhteisiin tai virkaikään. (Kauhanen, 2002.)

Edward T. Hall on tutkinut erityisesti non-verbaalia viestintää ja hän on kehittänyt kaksi kulttuuriulottuvuutta: high-context—low-context sekä monokronisuus—polykronisuus. Keskenään kulttuureja voidaan vertailla sen perusteella kuinka paljon painoa on verbaalisella ja nonverbaalisella viestinnällä. Kulttuurit voidaan jakaa sanaorientoituneisiin (low-context) ja ihmissuhdeorientoituneisiin (high-context) kulttuureihin. Low-context -kulttuureissa sanallinen viestintä on merkittävämmässä asemassa kuin ihmisten välinen kanssakäyminen ja nonverbaali viestintä ei ole ristiriidassa puhutun asian kanssa. Tällaisia maita ovat esimerkiksi Saksa, Sveitsi, Iso-Britannia ja Skandinavian maat. High-context-maita ovat puolestaan monet Tyynenmeren, Aasian ja Arabian maat sekä latinalaiset kulttuurit. Yhteisöllisissä kulttuureissa ja kasvojen menetys voidaan kokea jopa kuolemaa pahempana asiana. (Lahtinen & Isoviita, 2001.)

Fons Trompenaas on tutkinut liike-elämän kulttuurieroja ja yhdessä Charles Hampden-Turnerin kanssa hän loi mallin, joka kuvaa kulttuurien välisiä eroja. Tässä mallissa on seitsemän dimensiota, joiden uskotaan selittävän miten eri kulttuurien ihmiset toimivat keskenään. Trompenaas testasi malliaan 55 kulttuurissa. Ensimmäinen dimensio on universalismi—partikularismi. Universalismilla tarkoitetaan sääntöihin tukeutumista ja niiden noudattamista kaikissa tilanteissa kun taas partikularismi tarkoittaa suhteiden arvostamista ja kulloisenkin tilanteen erityisolo-suhteiden huomioon ottamista. Toinen ulottuvuus on individualismi—kollektivismi,

joka kertoo toimimmeko yksilöinä vai ryhmissä. Kolmas dimensio on neutraali–tunteellinen, joka kuvaa sitä näytämmekö tunteemme vai kätkeemmekö ne. Neljäs dimensio on yksityiskohtainen–lavea, joka kertoo käsittelemmekö ihmissuhteita tietyillä, ennakkoon päätetyillä tavoilla vai näemmekö ihmissuhteet muuttuvina ja käsittelemme niitä kunkin tilanteen mukaan. Viidenneksi dimensioksi on listattu saavuttaminen–saaminen, joka merkitsee sitä täytyykö meidän tehdä töitä statuksemme eteen vai onko status annettu meille. Peräkkäinen–synkroninen on kuudes ulottuvuus ja sen tarkoitus on selvittää teemmekö asioita yksi kerrallaan vai monia asioita samaan aikaan. Viimeinen eli seitsemäs dimensio on sisäinen kontrolli–ulkoinen kontrolli, joka kertoo uskommeko kontrolloivamme ympäristöämme vai kontrolloiko se meitä. (Businessmate 2009.)

3.2 Aikakäsitys

Kulttuurit voidaan jakaa monokronisiin ja polykronisiin kulttuureihin. Monokronisessa aikajärjestelmässä tehdään yksi asia kerrallaan ja asioiden järjestys on usein jo päätetty etukäteen, kun taas polykronisessa aikajärjestelmässä tehdään monia asioita samanaikaisesti, tyypillisesti ennalta suunnittelemattomassa järjestyksessä. Polykroniset kulttuurit ovat hyvin joustavia, monokronisissa kulttuureissa aikatauluja noudatetaan tarkasti. (Lewis 1993, 46.)

Monokroniset kulttuurit ovat siis yksiaikaisia kulttuureja, joissa ihmiset pyrkivät etenemään aikataulujen mukaisesti. Ihmisillä on tapana tehdä vain yhtä asiaa kerrallaan. Faktatiedot etsitään kirjoista ja tietoverkoista, ei ihmissuhdeverkostoista. Aika ymmärretään lineaariseksi, aikataulut ovat tärkeitä ja myöhästyminen ei ole kovin hyväksyttävää. Huolellinen suunnittelu ja aikataulujen laadinta on tärkeää ja ajanhallintaa arvostetaan. Muun muassa Saksa ja Skandinavian maat ovat tutkimusten mukaan tyypillisiä monokronisia kulttuureja. Polykronisia kulttuureja ovat puolestaan moniaikaiset kulttuurit. Näille kulttuureille on tyypillistä, että ihmiset hoitavat monia asioita ja ihmissuhteita samaan aikaan. Polykronisten kulttuurien edustajat eivät mielellään jätä keskusteluja kesken ja he elävät informaatiotulvasa. Aikakäsitys on syklinen eivätkä aikataulut ole niin tärkeitä kuin monokronisissa kulttuureissa. Esimerkiksi Afrikan maissa, Kreikassa ja Thaimaassa vallitsee poly-

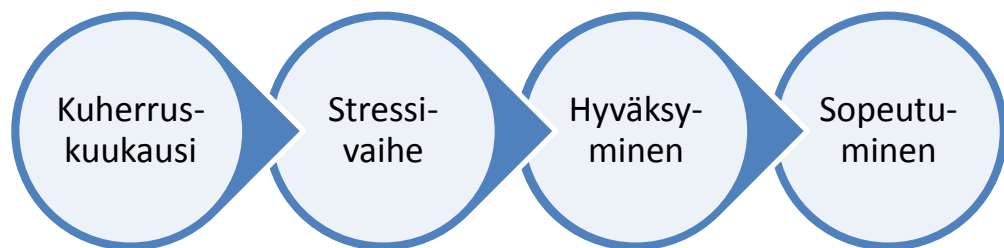
kroninen kulttuuri. (Changing Minds 2002–2011; Lahtinen & Isoviita, 2001; Mikluha 1998,17.)

Monokroniselle kulttuurille esimerkiksi sisäänpäinkääntyneisyys, kärsivällisyys, hiljaisuus, täsmällisyys, järjestelmällisyys ja työkeskeisyys ovat tyypillisiä piirteitä. Polykroniseen kulttuuriin kuuluvia piirteitä ovat puolestaan kärsimättömyys, puhe-
liaisuus, uteliaisuus, suunnitelmien muuttaminen ja ihmiskeskeisyys. Jos monokronisista kulttuureista laatisi jonkinlaisen asteikon, Saksa olisi siinä hyvin ylhäällä. Saksalaisille on hyvin tärkeää analysoida projekti, jakaa se osiin ja keskittyä yhteen asiaan kerrallaan. Näin päästäisiin mahdollisimman täydelliseen lopputulokseen. Saksalaisille voi olla vaikeaa työskennellä ihmisen kanssa, joka ei toimi samalla tavalla. (Lewis 1993, 48–49.)

3.3 Kulttuurishokki

Uudet olosuhteet aiheuttavat lyhyillä ulkomaanmatkoilla harvoin henkistä pahoinvointia koska kaikki totutusta poikkeava koetaan yleensä kiehtovana. Maisemat ovat kauniita, ruoka erilaista ja ihmiset mielenkiintoisia. Koska tilanne on vain väliaikainen, pienet puutteet ja epäkohdat eivät aiheuta ongelmia. Tilanne on toisenlainen kun ulkomailla oleskelu kestää pidempään. Ensimmäisinä viikkoina vierasta maata ja vierasta kulttuuria pidetään yhtä kiehtovana kuin lyhyehköllä lomamatkalla. Tätä aikaa kutsutaan kuherruskuukaudeksi ja sen kesto on hyvin yksilöllistä. Kulttuurin eroavuus omasta kulttuurista ja ulkomailla oleskelun kesto vaikuttavat kuherruskuukauden pituuteen. Mitä enemmän samankaltaisuuksia uudessa kulttuurissa on oman kulttuurin kanssa, sitä kauemmin vierailijalla kestää huomata poikkeavuudet. Jossakin vaiheessa vieraan kulttuurin piirteet alkavat kuitenkin ärsyttää. Monet niistä asioista, jotka aluksi tuntuivat kiinnostavilta, aiheuttavat nyt ärsyynnystä ja vaikuttavat järjettömiltä. Vierailija vertaa kaikkea oman kulttuurinsa ominaispiirteisiin ja kaikki vähänkin siitä poikkeava on ärsyttävää. Ihmiset reagoivat kokemaansa eri tavoilla. Jotkut haluavat olla yksin ja välttää kontaktia vieraan kulttuurin kanssa, toiset taas arvostelevat avoimesti ihmisiä ja heidän kulttuurinsa piirteitä. Monet voivat fyysisesti huonosti ja vastareaktioiden jakso voi kestää kauan, jotkut eivät pääse siitä eroon koskaan. Kaikki vieraassa kulttuurissa toimivat

henkilöt eivät kuitenkaan tiedosta kokeneensa minkäänlaista kulttuurishokkia. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi se, että henkilö viettää aikaansa samankaltaisten kulttuurien edustajien kanssa tai että elinolosuhteet on mukautettu omaa kulttuuria vastaavaksi, jolloin ongelmatilanteilta yleensä vältytään. (Frisk & Tulkki 2005, 55–56.) Kuviossa 4 on havainnollistettu kulttuurishokin eri vaiheet.



KUVIO 4. Kulttuurishokin vaiheet (mukaillen Salminen & Poutanen 1998, 89.)

Kulttuurishokin tyypillisiä oireita ovat esimerkiksi unettomuus, väsymystilat sekä yksinäisyyden ja vihan tunteet. Työn teho ja laatu saattavat kärsiä ja ruokailuun, terveyteen sekä turvallisuuteen liittyvä huoli saattavat aiheuttaa pelkoa. Vähitellen pahin vaihe menee yleensä kuitenkin ohi ja vierailija oppii toimimaan erilaisissa tilanteissa ja hän ymmärtää, miksi niin toimitaan. Sopeutumisprosessin tuloksena vierailija alkaa tuntea olonsa kotoisaksi vieraassa kulttuurissa, mutta täydellinen vieraaseen kulttuuriin sopeutuminen voi kuitenkin viedä vuosia. Pitkän ulkomailla vietetyn ajan jälkeen paluu kotimaahan voi tuottaa sopeutumisvaikeuksia ja tämä ns. paluushokki voi olla jopa rajumpi kuin vieraassa maassa koettu kulttuurishokki. Kun on saanut vertailukohtia toisesta kulttuurista, näkee oman kulttuurin piirteet eri tavalla ja uudelleensopeutuminen entiseen elämäänsä voi tuntua vaikealta kun ulkomailla ollessaan ihminen on mahdollisesti muuttunut. Oman paikan löytäminen vanhassa ympäristössä vie aikaa. (Malinen 2008; Frisk & Tulkki, 2005, 56–57.)

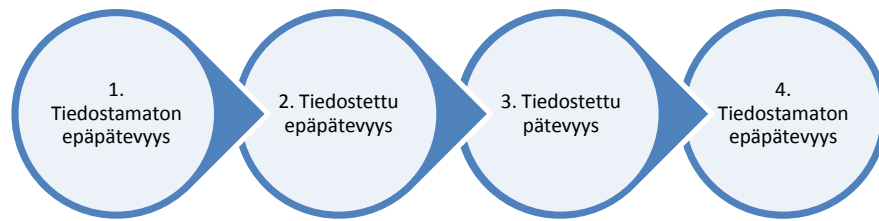
Oman kokemuksen mukaan Saksan ja Suomen kulttuurit eivät keskenään eroa kovin suuresti, ainakaan normaalissa arkielämässä. Uskoisin siis, että suomalainen, joka menee Saksaan pidemmäksi ajaksi, ei tule kokemaan kovin suurta kult-

tuurishokkia. Myös Hofsteden kulttuuridimensioita tarkastellessa sekä Suomi että Saksa saavat melko samanlaiset pisteet. Vertailen Saksan ja Suomen liike-elämän kulttuuria enemmän luvussa 6.8.

3.4 Kulttuurienvälinen kompetenssi

Kulttuurinvälinen kompetenssi käsitetään kyvyksi kommunikoida eri tilanteissa mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla, avoimesti sekä ennakkokäsityksiä ja yleistyksiä niin itsestä kuin toisesta välttäen. Roolit ja identiteetit vaihtuvat esim. tilanteiden, keskustelukumppaneiden, statuksen ja iän mukaan. Kulttuurienväliseen kompetenssiin kuuluu useamman identiteetin tunnustaminen. (Dervin & Keihäs, 2006.) Kulttuurienvälisen vuorovaikutuksen kompetenssia voidaan kutsua myös kulttuurien väliseksi tietoisuudeksi, herkkyydeksi, osaamiseksi tai kulttuurienvälisen kommunikaation tehokkuudeksi. Kulttuurienväliseen kompetenssiin kuuluu kolme merkittävää asiaa, jotka ovat kyky viestiä toisesta kulttuurista olevien ihmisten kanssa siten, että saavuttaa heidän kunnioituksen ja luottamuksen, kyky sopeuttaa ammatilliset taitonsa paikallisiin olosuhteisiin ja rajoitukseen, sekä kyky sopeutua henkilökohtaisesti niin, että on tyytyväinen ja kokee toisessa kulttuurissa olemisen ja työskentelyn luontevaksi. (Vartia 2009, 45–46.)

Kulttuurienvälisen kompetenssin hallinta on pitkän tähtäimen sijoitus. Harmittavan usein epäpätevyys kulttuurienvälisessä viestinnässä huomataan vasta siinä vaiheessa kun väärinkäsityksen ovat johtaneet konfliktitilanteeseen. Kulttuurienvälisen kompetenssin hallinta voidaan nähdä nelitasoisena kehityksenä (KUVIO 5). Jo ensimmäisen asteen ylitys riittää parantamaan kansainvälisiä suhteita. Jos asteikolla edetään vielä pidemmälle, työskentelystä tulee vielä tehokkaampaa. (Huovila 2006.)



KUVIO 5. Kulttuurienvälinen kompetenssi (mukaellen Huovila 2006.)

Kulttuuriosaamisella viitataan usein tietyn alueen kulttuurin erityistuntemukseen, mutta laajemmin voisi ajatella, että kaikenlainen kulttuuriosaaminen auttaa etenkin erilaisiin kansainvälisessä kanssakäymisessä esiin tuleviin tilanteisiin sopeutumisessa. Kulttuurienvälisen osaamisen tutkijoiden mukaan joustavuus, itsenäisyys, epävarmuuden sietokyky, sopeutuminen, monimutkaisten asioiden käsittelykyky ja toisen huomioon ottaminen ovat valmiuksia, jotka auttavat menestymään vuorovaikutuksessa toista kulttuuria edustavan ihmisen kanssa. (Vartia 2009, 46.)

Milton J. Bennet, joka on kulttuurien vuorovaikutuksen tutkimuksen uranuurtaja, esittää kulttuuriherkkyyden kehittyvän kuuden eri vaiheen kautta, jotka on esitelty kuviossa 6. Kolme ensimmäistä vaihetta vähentävät oman ryhmän ainutkertaisuudesta. Kolme viimeistä vaihetta auttavat näkemään oman ryhmän yhtenä muiden joukossa. (Vartia 2009, 46–47.)



KUVIO 6. Kulttuuriherkkyyden kehitysvaiheet (mukaillen Vartia 2009, 46–47.)

Työelämässä kulttuurienvälinen kompetenssi voidaan erottaa joko itsenäiseksi asiantuntija-alueeksi tai osaksi muuta asiantuntijuutta. Kulttuuriosaaminen liittyy usein saumattomasti muuhun ammatilliseen pätevyyteen. Ymmärrys toisen kulttuuria kohtaan kehittyy, kun perehtyy toista kulttuuria edustavan henkilön merkitysmaailmaan. Siihen, miten hän kokee yksilöllisyyden tai yhteisöllisyyden, valtaetäisyyden, epäsuoran tai suoran tavan kommunikoida, millainen aikakäsitys kulttuurissa vallitsee ja kuinka kulttuurissa suhtaudutaan sääntöihin. Parhaimmillaan herkkyys kulttuurisia ominaispiirteitä kohtaan vaikuttaa kaikkeen tekemiseen. Perustieto eri maiden tavoista on merkittävä osa kulttuuriosaamista. Myös tieto kulttuurien eri yleisistä käytännöistä kuten pukeutumisesta kuuluu kulttuuriosaamiseen. (Vartia 2009, 47–52.)

Kulttuurienvälinen herkkyys on ihmissuhdetaitoja. Monissa kulttuureissa ns. ihmisen ensin -toimintamalli on perinteinen toimintamalli. Kulttuurienvälisessä herkkyydessä tärkeintä ei ole pelkästään sisäinen tietous toisen kulttuurin arvomaailmasta ja toimintatavoista vaan myös kyky laittaa käytäntöön se, minkä tietää. Kulttuurikompetenssi on tietoa toimia myös poikkeuksellisissa tilanteissa. (Vartia 2009, 56–57.) Ihminen voi kehittää kulttuuriherkkyyttään eli kykyään havainnoida niin omasta kuin toistenkin käyttäytymisestä kulttuurisidonnaisia tapoja ja täten ymmärtää tiettyjen käyttäytymismallien kulttuurisia merkityksiä. Ihmiselle, joka joutuu jatkuvasti vuorovaikutustilanteeseen toisesta kulttuurista tulevien ihmisen kanssa, kulttuuriherkkyys on erinomainen kyky. (Huovila 2006.)

4 SAKSALAISET JA HEIDÄN TAPAKULTTUURINSA

Saksa on yksi niistä harvoista maista, joissa maan kansalaisuus ns. perustuu vereen. Tämä tapa ajatella perustuu lakiin vuodelta 1913, joka laadittiin parantamaan ns. rotutietoisuutta natsiaikana. Tämä laki on jäänyt edelleen voimaan vaikka siitä ei enää ollakaan niin ylpeitä kuin joskus aikaisemmin. Tämä laki tarkoittaa siis sitä, että vaikkapa maahanmuuttaja Romaniasta tai Puolasta, joka ei ole koskaan nähnyt Saksaa, ei osaa saksankieltä yhtään sanaa eikä muutenkaan tunne saksalaisia tapoja, voi vedota Saksassa asuneeseen esi-isään ja saada Saksan kansalaisuuden. Toisaalta taas esimerkiksi turkkilainen tai italialainen, joka on syntynyt ja kasvanut Saksassa, joka ei ole koskaan nähnyt vanhempiensa kotimaata, osaa täydellisesti saksaa ja on sopeutunut hyvin saksalaiseen kulttuuriin ei tule saamaan täysiä Saksan kansalaisen oikeuksia. Voisi ajatella, että jälkimmäistä ryhmää ennemminkin pidettäisiin saksalaisina kuin ensimmäistä ryhmää. (Lord 2008, 78–79.)

Saksa on viimeisen 100 vuoden aikana ollut niin monarkia, keisarikunta, tasavalta, diktatuuri, federatiivinen demokratia kuin demokraattinen tasavalta. Yhteinen piirre näille kaikille poliittisille järjestelmille on kaiken käsillä olevan hyödyntäminen niin hyvin kuin mahdollista.. Saksalaiset suhtautuvat liike-elämään hyvin vakavasti ja he ovat oikeutetusti ylpeitä omista kyvyistään ja saavutuksistaan. Saksassa vallitsee luja usko siihen, että saksalainen johtaminen, saksalaiset tuotteet ja saksalainen tapa hoitaa asiat ovat parhaita. (Mole 2004, 193–194.)

Saksa on niin iso ja monimuotoinen maa, että on vaikeaa sanoa, mikä asia olisi tyypillinen tai edustaisi koko Saksaa. Ulkomailla Saksa yhdistetään usein autoihin, hapankaaliin (Sauerkraut) ja olueen, mutta myös klassiseen musiikkiin, runoilijoihin, sekä ajattelijoihin. Lisäksi Saksaan yhdistetään usein myös negatiivisia asioita kuten Adolf Hitler, toinen maailmansota ja Berliinin muuri. Usein saksalaisia pidetään huumorintajuttomina ja vakavina ihmisinä, jotka suunnittelevat tarkasti tekemisensä, ovat järjestelmällisiä, täsmällisiä ja taloudellisia. Saksalaisia ei pidetä kovin sympaattisina ihmisinä. Saksalaista täsmällisyyttä ja luotettavuutta arvostetaan kuitenkin ympäri maailmaa.

4.1 Saksalainen tapakulttuuri

Saksalainen tapakulttuuri perustuu Etelä-Saksassa roomalaiskatoliseen, Pohjois-Saksassa protestanttiseen ja Länsi-Saksassa länsieurooppalaiseen tapakulttuuriin. Vaikka Berliinin muuri on murtunut vuonna 1989, Saksa on käytännössä yhä kahtia jakautunut kansakunta. Saksalaiset arvostavat hyviä tapoja, kohteliaisuutta, muodollista käyttäytymistä, täsmällisyyttä, asiallisuutta sekä hillittyä pukeutumista. Asiat ovat rationaalisessa suhteessa toisiinsa. Työasiat hoidetaan työasioina ja yksityisasiat pidetään erillään työasioista. (Luoto 1993, 56; Luoto 2000, 51.)

Vaikka saksalaiset pitävätkin järjestelmällisestä elämästä, he osaavat myös huvitella. Saksassa sekoittuvat katoliset ja protestanttiset perinteet ja Saksassa onkin paljon erilaisia festivaaleja ja juhlia, joista osa on hyvin eloisia. Monet jouluperinteet, kuten joulukuuset, -koristeet ja -kortit, ovat Saksasta lähtöisin. Saksalainen kulttuuri on monin tavoin samankaltainen kuin Suomen kulttuuri. Hofsteden kulttuurikartoilla Suomi on muiden Pohjoismaiden lisäksi lähimpänä saksalaisia. (Salminen & Poutanen 1998, 41; Tomalin 2003, 50.)

Tavat ja traditiot, jotka ovat kehittyneet vuosisatojen saatossa, kuvastavat kulttuuria ja ne ovat tärkeä osa ihmisten elämää. Traditiot liittyvät usein johonkin tiettyyn vuodenaikaan ja usein niillä on uskonnollinen tausta. Rituaalit muuttuvat hitaasti ja ne luovat usein turvallisuuden tunnetta sekä säännönmukaisuutta. Saksassa suurin osa juhlista liittyy kristinuskoon, mutta niillä on usein juuret germaanisissa rii-teissä. Etenkin eteläisessä Saksassa pidetään kiinni vanhoista perinteistä.

4.1.1 Eurooppalainen tapakulttuuri

Saksalainen tapakulttuuri kuuluu eurooppalaisen tapakulttuurin alaisuuteen. Sen vuoksi kerron työssäni myös hieman eurooppalaisen tapakulttuurin historiasta.

Nykyaikana olemme yhä enemmän tekemisissä vieraiden kulttuurien kanssa. Kansainvälisestä tapakulttuurista puhuttaessa maailma jaetaan monesti eurooppalaiseen, amerikkalaiseen, latinalaiseen, afrikkalaiseen, islamilaiseen ja itämaiseen

kulttuuriin. Jako on viitteellinen, koska jokaisessa ryhmässä on monia omia alakulttuureja. (Luoto 2000, 48.)

Eurooppalainen tapakulttuuri perustuu monelta osin antiikin kulttuuriperintöön ja monet arkisetkin asiat saattavat periytyä Kreikan ja Rooman kautta vielä varhaisemmista sumerialaisista tai egyptiläisistä kulttuureista. Keskeisimmät peruskäsitksemme kansanvaltaisesta yhteiskuntafilosofiasta, tieteistä, taiteista sekä valtiollisesta oikeusjärjestelmästä on peritty kreikkalais-roomalaisesta antiikista. Roomalaiskatolinen kirkko dominoi Eurooppaa keskiajalla ja tämä vaikuttaa tapoihin merkittävästi vielä tänäkin päivänä. Eurooppalainen tapakulttuuri on suhteellisen yhtenäistä, mutta selkeitä erojakin esiintyy; pohjoisen ja etelän välillä vallitsee suuria eroja. Nykyään eurooppalainen tapakulttuuri on kansainvälistynyt ja sitä noudatetaan maailmanlaajuisesti sekä kansainvälisessä diplomatiassa että kongressikulttuurissa ja liike-elämässä. Ihmisarvon kunnioittaminen, tasa-arvoisuus, täsmällisyys, huomaavaisuus, kättely, käyntikortit, suullisesti sovitun pitäminen, tiettyjen totunnaisten muotojen kunnioittaminen sekä vastapuolen periaatteiden kohtuullinen arvostaminen ovat käsitteitä, jotka yleensä luetaan eurooppalaisen tapakulttuurin perusominaisuuksiin. (Luoto 1993, 10, 54; Luoto 2000, 48.)

4.1.2 Etiketti ja protokolla

Tapakulttuurista puhuttaessa törmäämme usein termeihin etiketti ja protokolla, joten nämä käsitteet on syytä selvittää. Etiketin ja protokollan tarkoitus on helpottaa ihmisten välistä kanssakäymistä. Etiketti tarkoittaa tavallisesti kirjoittamattomia käytössääntöjä, joita kaikkien oletetaan noudattavan. Itse sana periytyy ranskan etiquette-sanasta ja se on peräisin Ranskan aurinkokuninkaan Ludvig XIV:n hovista, mutta itse asia on paljon vanhempi. Yleisen etiketin lisäksi on olemassa myös erikoisetikettejä, joita käytetään tietyissä tilanteissa, joita ovat esimerkiksi hovietiketti, presidenttietiketti ja kirkollinen etiketti. Yritysetiketistä puhutaan usein kun tarkoitetaan tietyn yrityksen harjoittamaa tapakulttuuria. (Luoto 2000, 11–12; Luoto 1993, 13.) Hyvä käyttäytymisetiketti ottaa huomioon toiset ihmiset ja se tarkoittaa myös sitä, että osataan seurustella muiden kanssa. Kuuntelu, kysely, vastailu ja positiivinen suhtautuminen toisiin ihmisiin ovat olennaisia hyvän käyttäytymisetike-

tin piirteitä. Hyvä tapakulttuuri ei tarkoita pinnallisten sääntöjen opettelua vaan yhteisiä pelisääntöjä ja toisen kunnioittamista. (Hakala 2010, 14.)

Protokolla tarkoittaa ensisijaisesti kirjoitettuja sääntöjä, joita noudatetaan tietyissä virallisissa tilanteissa. Käsite liittyi alun perin diplomaattiseen kanssakäymiseen, mutta on sittemmin yleistynyt. Protokolla tarkoittaa arvojärjestystä, johon arvohenkilöt järjestetään virallisissa tilaisuuksissa. (Luoto 1993, 13; Hakala 2010, 14.) Protokollajärjestys tunnetaan kansainvälisessä tapakulttuurissa ja se tarkoittaa tiettyä arvojärjestystä, jota korkeiden henkilöiden kesken noudatetaan. Protokollajärjestykseen vaikuttavat kriteerit ovat yleensä virka-asema, virkaikä, arvonimet ja fyysinen ikä. Eri maissa kriteerit vaihtelevat, esimerkiksi Kiinassa arvostetaan fyysistä ikää ja monarkioissa puolestaan aatelisarvoja. (Luoto 1993, 13-14.)

4.2 Saksan juhlapyhät ja kansallisjuhlat

Saksassa on kolmenlaisia kansanjuhlia. Siellä on juhlia, joissa on erilaisia laitteita, ruokakojuja ja kaljateltoja, jotka usein pystytetään jonkin tietyn tapahtuman vuoksi. Kaupungeissa on vuosittain kaupunkijuhlia, joilla on erilaisia esiintymislavoja ja ruokakojuja ja päätökseksi järjestetään usein ilotulitus. Lisäksi on markkinoita, joilla on erilaisia myyntikojuja, joissa myydään esim. vihanneksia, mausteita, astioita, vaatteita ja kukkia. Tällaisia markkinoita järjestetään niin kaupungeissa kuin maaseudullakin. Usein järjestetään myös ns. teemamarkkinoita kuten käsityöläis- tai keskiajanmarkkinat. (Deutsche Lebensart 2005c.)

Saksalaiset lomailevat yleensä 30 päivän ajan ja lisäksi heillä on myös palkallisia, laissa säädettyjä vapaapäiviä, joita on asuinalueesta riippuen 11 - 15 vuodessa. (Lord 2008, 198.) Koko Saksassa on 11 yhteistä juhlapyhää ja joitakin muita juhlia juhlitaan lähinnä katolisissa osavaltioissa. Merkittävimmät saksalaiset juhlapyhät olen koonnut taulukkoon (LIITE 1). Tähdellä (*) merkityjä juhlia vietetään vain katolisissa osavaltioissa ellei toisin ole mainittu. Lisäksi Saksassa on myös muita kirkollisia juhlapyhiä, esimerkiksi marraskuussa vietettävä St. Martinin päivä. Ulkomailla kenties tunnetuin saksalainen juhla lienee syys- ja lokakuussa järjestettävä Oktoberfest, jonka keskuksena toimii München, mutta niitä järjestetään ympäri

Saksaa, myös pienillä paikkakunnilla. Oktoberfest kestää 16 päivää ja se on Euroopan suurin kansallisjuhla. Oktoberfestissä miehet pukeutuvat nahkahousuihin (Lederhosen) ja naiset Dirndl-nimiseen mekkoon. (Tomalin 2003, 57–59.)

Saksassa kevään suosituin juhla on pääsiäinen, jonka ajankohta vaihtelee vuosittain. Pääsiäinen muodostuu kristillisistä ja vanhoista germaanisista traditioista. Pääsiäinen, saksaksi "Ostern" sanotaan tulevan vanhasta germaanisesta "eastron"-sanasta, joka tarkoittaa aamuruskoa. Lisäksi kerrotaan, että on ollut olemassa vanha germaaninen valonjumalatar, jonka nimi oli Ostara tai Eostra. Saksassa pääsiäispupu tuo pääsiäisenä lapsille suklaamunia, jotka se piilottaa puutarhaan ja taloon. Pääsiäispupu on germaaninen symboli hedelmällisyydelle. Saksan osavaltioissa on erilaisia pääsiäisperinteitä, esimerkiksi pohjoisessa ja maan keskiosissa sytytetään pääsiäiskokkoja tai tulipyöriä, jotka laitetaan vierimään mäkeä alas. Tulipyöriä esiintyy erityisesti maaseudulla. (Deutsche Lebensart 2005a.)

Vuoden tärkein juhla on kuitenkin joulukuun joulukuun adventtiaikaan Saksassa on useita joulumarkkinoita, "Weihnachtsmarkt", joissa myydään esim. joulukuusenkoristeita, kynttilöitä, glögiä ja muita joulukoristeita. Joulumarkkinoita on ollut jo 1400-luvulta lähtien kun käsityöläiset ja sokerileipurit keksivät pystyttää torille kojujaan myydäkseen valmistamia tavaroina ja leipomuksia joulun alla. Tämä tapa levisi nopeasti ja houkuttellakseen lisää ostajia, myyjät alkoivat tarjota paahdettuja manteleita, kastanjoita ja pähkinöitä. Nykyään monet belgialaiset, italialaiset, brittiläiset ja ranskalaiset turistit tulevat nauttimaan joulumarkkinoiden tunnelmasta. (Tomalin 2003, 52.) Joulupuita on koristeltu 1700-luvulta alkaen. Joulupuuksi valitaan yleensä ikivihreä kuusi, joka symboloi elämää ja toivoa. Kuusi koristellaan oman maun mukaan. Itse olen sitä mieltä, että saksalaiset noudattavat tiettyä järjestelmällisyyttä myös kuusen koristelussa. Saksalaisilla ystäväilläni oli aina vain yhdellä värillä koristeltu kuusi ja meidän suomalainen, värikkäästi koristeltu kuusi herätti positiivista huomiota ja jopa jonkinlaista kateutta. Ehkä yksivärinen kuusi oli lasten mielestä liian väritön ja tylsä. Pohjoisessa "Weihnachtsmann" eli joulupukki tuo joululahjat, etelässä "Christkind" eli Jeesus-lapsi. (Deutsche Lebensart 2005b.)

4.3 Saksalaisten arvot ja asenteet

Kansakunnan arvot ja asenteet määrittelevät sen poliittiset, ekonomiset ja sosiaaliset struktuurit sekä kansan käyttäytymistavat. Saksalaisten arvostamat asiat voivat erota esimerkiksi amerikkalaisten tai brittiläisten priorisoimista asioista. Monille ihmisille tulee saksalaisista ensimmäisenä mieleen heidän tehokkuutensa ja järjestelmällisyytensä. Saksalaiset eivät kuitenkaan ajattele itsestään samalla tavalla vaan heitä ohjaa järjestys, Ordnung. Tehokkuus ja järjestelmällisyys ovat sen sivutuotteita. Ordnung on keskeinen saksalainen arvo ja se määrää kaiken mitä he tekevät. Se antaa turvallisen pohjan elämälle. Epäjärjestys on saksalaisille erittäin hermostuttavaa, joten vaikeassa tilanteessa ensimmäinen tavoite on saavuttaa järjestys. (Tomalin 2003, 36-37.)

Saksalaiset suunnittelevat tarkasti niin työ- kuin vapaa-aikansakin jopa kuukausia etukäteen vaikka noin pitkällä aikavälillä voi ilmaantua muutoksia. Vanhempia ihmisiä arvostetaan ja saksalaiset noudattavat tarkasti sääntöjä. Saksalaiset ovat ahkeria työntekijöitä. He pyrkivät tekemään työnsä parhaalla mahdollisella tavalla ja he yrittävät saada ihmiset tulemaan toimeen keskenään. Monet saksalaiset liikemiehet osaavat englantia, mutta luontevin ilmapiiri syntyy vain silloin, kun vierailija puhuu isäntien kieltä. Jos osaa saksaa, sitä arvostetaan ja joskus kielen osaminen on jopa edellytyksenä kaupankäynnille. Sanotaan, että englanniksi voi ostaa Saksasta mitä tahansa, mutta ei myydä. (Fintra 1993, 155; Luoto 2000, 51; Powell 2007, 50; Tomalin 2003, 38.)

Saksalaiset haluavat olla hyvin perillä asioista ja he haluavat, että kaikki on mahdollisimman selvää. Saksalaisille on tärkeää olla suorapuheisia ja he haluavat välttää epäselvyyksiä niin tunteissaan kuin kommunikaatiossaan. "Alles klar", selvä, on tyypillinen tapa osoittaa, että ohjeet on ymmärretty. Saksalaiset sanovat yleensä suoraan mitä he ajattelevat. Suorapuheisuus on tyypillistä etenkin Pohjois-Saksassa. Rehellisyys on tärkeää Saksassa ja sitä arvostetaan. Saksassa on tärkeää pitää kiinni lupauksistaan ja jos sanotaan, että aikoo tehdä parhaansa jonkin asian suhteen, sitä tulisi todella tarkoittaa. Saksalaisessa elämässä velvollisuuden täyttäminen on tärkeää. Yhteisöllisyys ja ryhmään kuuluminen ovat tärkeitä asioita. (Tomalin 2003, 39-45.)

Saksalaiset arvostavat myös kulttuuriaan. Esimerkiksi Goethe, Dürer, Beethoven ja Bach, jotka ovat eurooppalaisen kulttuurihistorian suunnannäyttäjiä, ovat saksalaisia. Saksaa kutsutaankin usein runoilijoiden ja ajattelijoiden maaksi (Land der Dichter und Denker) maan rikkaaseen kulttuuriperintöön viitaten. Nykykulttuurissa etenkin saksalainen musiikki, nykytaide ja elokuva ovat keränneet maailmanlaajuisista arvostusta. Saksassa on paljon kulttuuri-instituutioita ja niitä tuetaan vahvasti julkisilla varoilla. Saksassa on 500 taidemuseota, 300 teatteria, 100 musiikkiteatteria ja oopperataloa sekä 7500 kirjastoa. Nämä määrät kertovat siitä, miten korkeassa arvossa saksalaiset pitävät kulttuuria. Kulttuuri ymmärretään Saksassa yhteiskunnan peruskiveksi. Saksalaiset suurkaupungit tunnetaan korkeakulttuurin lisäksi elinvoimaisesta vaihtoehtokulttuurista. Kun Berliinin muuri murtui, Berliinistä muodostui magneetti eri alojen kansainvälisille taiteilijoille ja siitä on tullut taidekentän keskus. Saksalainen kulttuuriteollisuus on erittäin suuri. Saksassa kulttuuri ja luova talous kuuluvatkin nopeimmin kasvaviin aloihin ja ala työllistää tällä hetkellä yli miljoona ihmistä. Saksassa tuetaan erityisesti korkeakouluvaihtoa, saksan kielen asemaa, kulttuurien välistä dialogia ja kulttuurivaihtoa. (Suomen Suurlähetystö 2010.)

4.4 Saksalainen huumori

Joka maassa on löydettävissä erilaisia huumorin lajeja, mutta kansainvälisestä näkökulmasta tarkasteltuna niiden kirjo on erilainen. Esimerkiksi Ranskassa vallitsevat sukkeluudet, Isossa-Britanniassa ja Skandinaviassa kuiva huumori, latinalaisissa kulttuureissa harrastetaan satiiria ja idässä kukoistavat aforismit. Aika usein väitetään, että saksalaisilla ei ole huumorintajua. Tämä ei kuitenkaan ole totta, sillä kaikki ihmiset nauravat. Eri ihmiset nauravat eri asioille eikä huumorintajua voida sen vuoksi määritellä vakioksi. Kansainvälistä huumoriakin kuitenkin on olemassa – jotkut huumorin lajit ja kaskut hyväksytään yleisesti. Kansainvälisten vitsien piirissä näkyy kuitenkin kansallisia sävyjä. Taulukossa 1 on esitetty ote vanhasta vitsistä. Se kertoo lehtimiehestä, joka järjesti kansainvälisen kirjoituskilpailun nor-

suista. Taulukosta käy ilmi kirjoituskilpailuun osallistuneiden kirjoittajien kansalaisuus sekä heidän tekstiensä otsikot. (Lewis 1996, 76.)

TAULUKKO 1. Norsuvitsi. (Mukaillen Lewis 1996, 76.)

| Kansalaisuus | Otsikko |
|----------------|--|
| englantilainen | Norsunmetsästystä brittiläisessä Itä-Afrikassa |
| ranskalainen | Norsujen rakkauselämä Ranskan Keski-Afrikassa |
| saksalainen | Intian norsun synty ja kehitys vuosina 1200 – 1950 (600 sivua) |
| amerikkalainen | Miten kasvatat suurempia ja parempia norsuja |
| ruotsalainen | Norsut ja hyvinvointiyhteiskunta |
| venäläinen | Miten lähetimme norsun kuuhun |
| suomalainen | Mitä norsut ajattelevat Suomesta |

Tässä vitsissä leikitellään kansallisilla heikkouksilla. Brittien kolonialismilla, ranskalaisen rakkauden himolla, saksalaisten vakavuudella, amerikkalaisten kerskailulla jne. Vitsin kärki on sen loppu, joka kohdistuu suomalaisten huoleen siitä, mitä muut heistä ajattelevat.

Saksalaiset ovat melko vakavaa kansaa ja he suhtautuvat itseensä hyvin kriittisesti. Sen vuoksi huumori on Saksassa vakavasti otettava asia. Saksalaiset eivät naura millekään mikä on vain marginaalisesti huvittavaa vaan he pitävät perusteellisista tarinoista, joiden huvittavuus piilee esimerkiksi saksalaisten pakonomaisessa sovinnaisuudessa ja sääntöjen noudattamisessa tai saksalaisten innossa arvostella kaikkia lain tai sääntöjen rikkojia. On muistettava, että Saksassa huumori ei ole paikallaan liikeneuvotteluissa. Bisneksen tekeminen on vakavaa ja siihen suhtaudutaan vakavasti, ilman asiaankuulumatonta viihdettä. Saksalaiset eivät laske leikkiä eivätkä he myöskään halua olla leikinlaskun kohteena. Pilailua ei pidetä reiluna vaan se sotkee asialista keskustelua. Kokousten ollessa ohi saksalaiset

kuitenkin rentoutuvat mielellään ja silloin myös huumori on hyväksyttävää ja enemmän kuin tervetullutta. (Lewis 1996, 90-91, 94-95.)

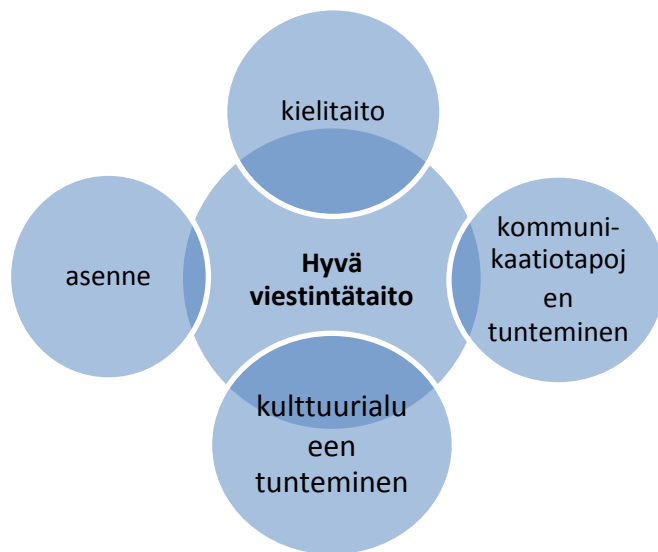
5 VIESTINTÄ JA SAKSALAISET VIESTIJÖINÄ

Viestintä on keino solmia ja ylläpitää yhteyttä ihmisten kesken. Syvimmillään viestintätaito on kykyä ilmaista itseään tarkoittamallaan tavalla ja kykyä vastaanottaa ja tulkita viestejä oikein. Viestintä voi olla puhe- ja kirjoitusviestintää, kuva- ja merkkiviestintää, kehoviestintää ja muuta ei-kielellistä viestintää. Puheviestinnän harjoittelun tavoitteena on esiintymistaito, kyky olla vakuuttava ja edustava sekä toimia tilanteen vaatimalla tavalla. Kirjoitusviestinnässä harjoitellaan kirjoittamaan selkeää ja ymmärrettävää tekstiä erilaisiin tarpeisiin. Ei-kielellisen viestinnän opiskelulla pyritään lisäämään tilannetietoisuutta ja havaintoherkkyyttä sekä hallitsemaan kokonaisviestintää. Kaikkia viestinnän eri taitoja kehitettäessä on tärkeää ymmärtää miten ihminen vastaanottaa viestejä, valikoi ja käsittelee niitä ja muodostaa niistä tulkinnan, jonka mukaan hän sitten reagoi. Ihmisten viestinnän sisällöille antamat merkitykset ovat aina yksilöllisiä. Erilaiset arvot ja normit vaikuttavat merkittävästi ihmisten väliseen viestintään. (Repo & Nuutinen 2005, 8–9, 124.)

Eri kulttuureissa on eri puhumisen säännöt. Kommunikointitapoihin ja puhumisen eri sääntöihin heijastuu myös se, miten maskuliininen, feminiininen, yksilöllinen tai kollektiivinen jokin kulttuuri on. Maskuliinisissa kulttuureissa, kuten Saksassa, kommunikoinnin osapuolet pyrkivät puhuessaan ja viestiessään rakentamaan tai osoittamaan osallistujien välistä hierarkiaa ja omaa asemaansa siinä. Feminiinisissä kulttuureissa keskustelu on puolestaan yksi tasa-arvon ilmentymistä. (Salminen & Poutanen, 1998, 70–72.)

Väärinkäsitykset kansainvälisissä viestintätilanteissa johtuvat usein siitä, että viestintätilannetta tulkitaan oman kulttuurin käyttäytymissääntöjen ja tilanteeseen liittyvien odotusten kautta. Kun eri kulttuurien ihmiset kohtaavat, ensimmäiseksi huomataan toisen kulttuurin piirteistä ne, joita voi helposti havainnoida kuten erilaiset käyttäytymistavat, pukeutuminen tai eleiden ja ilmeiden käyttö. Kulttuurin piilossa olevat piirteet, kuten erilainen suhtautuminen aikaan tai statuksen merkitys organisaatiossa, tulevat usein esiin vasta kulttuurienvälisissä ristiriitatilanteissa eli silloin, kun asiat eivät menneetkään odotusten mukaisesti. Kun ihminen alkaa ymmärtää kulttuurin piilossa olevia asioita, hänen kulttuurienvälinen oppiminen on alkanut.

Kun tilanteita opitaan analysoimaan toisen ihmisen näkökulmasta, opitaan myös paremmin ymmärtämään toisen ihmisen käyttäytymistä. Oma viestintäkäyttäytymistään on usein kulttuurienvälisissä viestintätilanteissa syytä muuttaa. Kulttuuri-taustamme vaikuttaa siihen, mitä näemme ja miten tulkitsemme näkemämme. Kulttuuria tutkittaessa on todettu, että kaikissa kulttuureissa on kaikkia piirteitä ja kulttuurit eroavat toisistaan lähinnä siinä, miten joitakin piirteitä ja ilmiöitä painote-taan ja miten ne toimivat tietyssä tilanteessa tai ihmissuhteessa. (Pietilä 2005.)



KUVIO 7. Hyvä viestintätaito (Repo & Nuutinen, 2005)

Kuviossa 7 esitetään, millaista hyvä viestintätaito on. Kielitaitoon kuuluu rakenteet ja sanasto, ääntäminen ja kirjoittaminen. Kielitaito lasketaan tietysti eduksi, mutta yleensä ymmärretään, että henkilö, joka puhuu vierasta kieltä, tekee kielivirheitä. Saksalaiset arvostavat sitä, kun heille edes yritetään puhua saksaa. Virallisia so-pimuksia yms. tehdessä kannattaa kuitenkin käyttää esim. englantia, jos saksasta osaa vain joitakin perusfraaseja. Näin vältetään väärinkäsityksiltä. On hyvä tietää onko keskustelun toinen osapuoli low context vai high context kulttuurista, millaisia ovat sosiaalisen kanssakäymisen tavat ja millaista elekieli on. Näitä asioita käsitel-lään vielä myöhemmin tässä luvussa. Hyvää viestintätaitoa on myös kulttuurialueen tuntemus eli tunnetaan kulttuurin yleispiirteitä, historiaa ja uskontoa. Tietämäl-lä näitä asioita osataan esim. valita oikeanlaiset puheenaiheet ja vältellä huonoja keskustelunaiheita, jotka saattavat aiheuttaa konflikteja. Myös asenne on tärkeä. Keskusteltaessa toisen kanssa on hyvä olla aito, avoin ja ystävällinen.

5.1 Sanallinen viestintä

Puhetilanteessa syntyvää kieltä kutsutaan puhekieleksi, kun taas huoliteltua, kirjoitettua yleiskieltä sanotaan kirjakieleksi. Samallakin henkilöllä nämä kaksi kielen muotoa poikkeavat huomattavasti toisistaan ja tämä johtuu yleensä siitä, että kirjallisessa ilmaisussa pyritään huolellisempaan lopputulokseen ja halutaan tehdä välitettävä sanoma selväksi pelkillä sanoilla. Kun ihmiset viestittävät kasvokkain, kielenkäytön suhteen voi olla huolettomampi, koska sanojen avuksi tulee sanaton eli nonverbaali viestintä, joita kädyään luvussa 5.2 enemmän läpi. Puhekieli vaihtelee paitsi henkilökohtaisesti myös alueittain ja jonkin maantieteellisen alueen tyyppillistä puhetapaa kutsutaan murteeksi. Slangilla taas tarkoitetaan sellaista puhekieltä, joka on muotoutunut esimerkiksi ammatin tai iän vaikutuksesta. (Kielijelppi, 2004–2010a.)

Virallisissa puhetilanteissa kuten puheita tai esitelmiä pidettäessä olisi hyvä käyttää yleiskieltä eli huoliteltua puhekieltä. Esiintymistilanteessa ei tule käyttää slangisanastoa tai sellaisia murreilmaisuja, joita kuuntelija ei välttämättä ymmärrä. Puhe mukautetaan tilanteeseen ja kuulijoille sopivaksi, kuten monissa arkisissa tilanteissa huomaamatta tehdäänkin kun useasti puhutaan eri tavoin esimerkiksi tutuille ja tuntemattomille. (Kielijelppi, 2004–2010a.)

Saksassa viestintä tapahtuu yleensä ylhäältä alaspäin ja perustuu tiedon tarpeeseen. Alhaalta ylöspäin informaation odotetaan kulkevan vain pyydettyä. Saksassa työyhteisö on hyvin auktoriteettinen ja ihmiset kunnioittavat sitä. Vaikka saksalaisia pidetäänkin uteliaina ihmisinä, he hyväksyvät sen, että esimiehet ovat heitä paremmin selvillä asioista eivätkä he epäile, että firmassa olisi suuria salaisuuksia tai salaliittoja. Saksalaisille tärkeintä on työstä suoriutuminen. Monissa saksalaisissa yrityksissä on tapana tuottaa paljon kirjallista aineistoa, jossa kerrotaan ja vahvistetaan mistä on keskusteltu ja mitä on sovittu. Saksalaisten puhelinkäyttäytyminen on hillittyä ja he eivät puhu puhelimesta yhtä intiimisti kuin pöydän ääressä keskusteltaessa. He ovatkin estyneempiä etenkin puhelinkokouksissa. (Mole 2004, 202.)

Saksa on viestinnässä puhtaasti low context-maa, jossa tyypillistä on esimerkiksi suora kommunikointi ja sanattoman viestinnän vähäisyys. Puhuessaan saksalaiset käyttävät paljon sanaleikkejä ja sitaatteja kirjallisuudesta. Saksalaiset ovat tottuneet kommunikoimaan ulkomaalaisten kanssa ja kommunikointitilanteissa heissä ei esiinny arkuutta. Yksityisissä keskusteluissa saksalaiset ovat yleensä paljon rentoutuneempia kuin muodollisissa neuvotteluissa. Saksalaiset sanovat yleensä suoraan mitä ajattelevat ja he perustelevat väitteensä loogisesti ja painokkaasti. Suomalainen saattaa kokea saksalaisten itsevarman viestinnän ja saksalaiseen keskusteluun kuuluvan kiivaan argumentoinnin aggressiiviseksi. Saksalaiset eivät kovin helposti muuta asenteitaan ja keskusteluissa he edustavat avoimesti erilaisia näkökantoja. Ristiriita- ja väittelytilanteita ei vältetä vaikenemalla ja Saksassa opetetaan jo koulussa väittelemään. Vaikka saksalaiset ovat kommunikoidessaan avoimia ja suorita, heille on ominaista kätkeä sekä onnen että surun tunteet. Saksalaiset antavat tietoa enemmän kuin mitä useimmista kulttuureista olevat henkilöt olettavat ja tätä voidaan pitää häiritsevänä. Saksalaiset välttävät liioittelevia ilmaisuja. He ovat hyvin herkkiä kritiikille, mutta arvostelevat toisia avoimesti. Saksalaisia tulee kuunnella tarkasti ja he pitävät siitä, että puhekumppani osoittaa välikommenteillaan olevansa kiinnostunut ja kuuntelevansa. Toisin kuin Suomessa, Saksassa ei ole epäkohteliaasta keskeyttää toisen puhetta. Saksalaisessa kulttuurissa vaikenevaa kuuntelemista voidaan pitää suorastaan epäkohteliaana. Saksassa tauot ovat lyhyempiä ja puheenvuorot vaihtuvat nopeammin kuin Suomessa. (Mikluha 1998, 140–141.)

Saksassa on tyypillistä huomauttaa toiselle esimerkiksi, jos vaatteessa on likaa tai jos käytös on epäkohteliaasta. Asioihin puuttuminen on moraalinen velvoite ja se koetaan positiivisena, sillä osoitetaan vastuuta ja osallistumista. Kohteliaisuutta ilmaistaan verbaalisesti. Saksalaiset suhtautuvat kehuihin usein hieman epäilevästi, etenkin jos kehu tulee joltakin muulta kuin läheiseltä ystävältä. Suomalaiseen keskusteluun kuuluvaa vaatimattomuutta ja tiettyä vähättelyä tulkitaan Saksassa itseironiana. Negatiiviset asiat sanotaan Saksassa positiivisemmin kuin Suomessa ja saksalaiset arvostavat selkeitä kannanottoja. (Mikluha 1998, 141; Powell 2006, 48.)

Saksankieli on luonteeltaan kurinalainen ja säännönmukainen eli selkeiden ja täsmällisten ohjeiden antaminen on helppoa. Tämän voisi olettaa luovan hyvän pohjan johtamiselle. Saksalaiset luottavat tietoon ja he ottavatkin mielellään vastaan yksityiskohtaisia tietoja ja ohjeita. Koska saksankielessä sijapäätteet ovat jäykät ja sanajärjestys tiukka, puhujalla ei juurikaan ole mahdollisuutta ajatella ääneen. Saksalainen haluaakin johtajaltaan selkeät määräykset, ei tämän ääneen lausumia ajatuksia. Lewisin mukaan saksa soveltuu erityisen hyvin määräysten antamiseen ja hänen mielestään saksan kieli on tae siitä, että saksalaiset ovat maailman parhaita kuuntelijoita. (Lewis 1996, 150–153.)

5.1.1 Tervehtiminen

Etiketin mukaan alempiarvoinen tervehtii ensin ylempiarvoista ja nuorempi henkilö tervehtii ensin vanhempaa henkilö. Käytännössä tervehtiminen tapahtuu nykyään kuitenkin usein yhtä aikaa. Huoneeseen sisään tuleva henkilö tervehtii jo paikalla olevia ja yksittäinen henkilö tervehtii ihmisryhmää. (Hakala 2010, 23.)

Saksassa kätellään paljon ja tervehdykset ovat muodollisia. Nopea, luja kättely on perinteinen tervehdysmuoto. Saksassa kätellään sekä tervehtiessä että hyvästellessä, mutta myös monissa muissa tilanteissa. Katsekontakti on tärkeää. Vain perheenjäsenet ja hyvät ystävät halaavat tai antavat poskisuukkoja. Esiteltäessä katsotaan toista vakavasti suoraan silmiin ja katsekontaktia tulisi pitää koko vuorovaikutuksen ajan. Saksassa tittelit ovat erittäin tärkeässä roolissa ja niitä tulee käyttää puhuteltaessa. Kun vierailaan esimerkiksi saksalaisessa yrityksessä, vierailuja yleensä esitellään ryhmälle. Huoneeseen sisään astuttaessa tulee kätellä kaikkia siellä olevia henkilöitä, myös lapsia. (Kwintessential 2010; Powell 2006, 49; Ribbing 2011, 150.)

TAULUKKO 2. Tervehdyksiä. (mukaellen Mikluha 1998, 138.)

| Tervehdys saksaksi | Suomennos |
|--------------------|----------------------------|
| Guten Morgen! | Hyvää huomenta! |
| Guten Tag! | Hyvää päivää! |
| Guten Abend! | Hyvää iltaa! |
| Gute Nacht! | Hyvää yötä! |
| Auf Wiedersehen! | Näkemiin! |
| Tschüss! | Näkemiin! (epämuodollinen) |

Yllä olevaan taulukkoon 2 olen kerännyt yleisimpiä saksalaisia tervehdyksiä. Tervehdittäessä käytetään myös usein epävirallista tervehdyssanaa ”Hallo!” (suom. ”Hei!”) tai suoraan englannista lainattua tervehdystä ”Hi!”.

5.1.2 Puhuttelu

Saksassa ja Suomessa nimen käytössä on suuri ero ja esittelytilanteessa tulee kuunnella tarkkaan, kun saksalainen esittäytyy. Mikäli nimestä ei saa heti selvää, sitä kannattaa kysyä uudelleen, koska neuvottelukumppanin nimeä käytetään usein. Saksalaisia puhutellaan vain sukunimellä. Naisia rouvitellaan (Frau Meyer), jokainen 18 vuotta täyttänyt nainen on Frau ja vain alle 18-vuotiaita naisia voidaan kutsua myös Fräuleiniksi. Herr- eli herra-titteli on täysin neutraali ja sitä voidaan käyttää lähes aina. Doktor-titteli kuuluu lainsäädännöllisesti osana sukunimeen ja siksi sanotaan esimerkiksi Professor Doktor Lange. Kanssakäymisissä ollaan muodollisia eikä sinutella, teitittely on luonnollista saksalaisille. Työpaikoillakin yleensä teititellään ja työtoverit teitittelevät toisiaan vaikka olisivat olleet samalla työpaikalla 15 vuotta. Kun suomalainen vierailee Saksassa, hänen ei koskaan tule esittää sinunkauppoja vaan se jätetään aina saksalaisen osapuolen tehtäväksi. Sinunkauppojen syntymiseen voi mennä useampi vuosi erittäin läheisen yhteistyön jälkeen ja silloinkaan ei miehen ja naisen välillä. Vanhempi henkilö ehdottaa sinunkauppoja nuoremmalle ja mies naiselle. Saksassa vain ostaja voi ehdottaa sinunkauppoja. Vaikka sinunkaupat olisikin tehty, asiakkaiden kuullen tulee kuitenkin teititellä. Yrityskumppaniaan on kohteliasta teititellä liikeneuvotteluissa saksaa puhuttaessa. Suomalaisten miesten ja naisten tulee jopa välttää toistensa sinuttelea saksalaisten kuullen. (Mikluha 1998, 138–139.)

5.1.3 Keskustelu

Small talk on tilan haltuun ottamista ja strategiaa. Kulttuurit on jaettu perinteisesti itäisiin ns. kuunteleviin kulttuureihin sekä läntisiin ulospäin suuntautuviin kulttuureihin. Small talkin aiheiden valintaan tarvitaan kulttuuriherkkyyttä. Turvallisia, yleisiä aiheita ovat esimerkiksi sää, urheilu ja matkustaminen. Aihe tulee valita tilanteen ja keskustelijoiden taustan mukaan. Small talk on parhaimmillaan taidokasta suhdetoimintaa. Small talkin avulla ilmaistaan monissa kulttuureissa kohteliaisuutta. Lisäksi small talk on tärkeä apukeino, joka auttaa rikkomaan vuorovaikutustilanteen keskelle syntyviä hiljaisuuksia. Kun hallitsee small talkin, verkostoituminen kansainvälisissä yhteisöissä on helppoa. (Vartia 2009, 61–67.)

Small talkin tärkein sääntö on puhua sellaisista asioista, joista ollaan samaa mieltä ja sen jälkeen etsitään yhdessä seuraava sopiva keskustelunaihe. Small talkissa on huomioitava eri kulttuureissa vallitsevat tabut, joita useimmissa kulttuureissa ovat politiikka, uskonto ja intiimit asiat kuten palkkatiedot tai perheen vointi. Yksi small talkin vaikeus voi olla, ettei tiedä, millä tuttavuuden tasolla ollaan. Noloja tilanteita voi syntyä, kun liikekumppaneilla on eri käsitykset tuttavuustasosta. Eri tuttavuustasoja on kolme, jotka ovat uusi liikesuhde, liikekumppanuus ja ystävyys. Kun kyseessä on uusi liikesuhde, hyviä small talkin aiheita ovat esim. sää, matkan sujuminen ja yleiset tapahtumat. Liikekumppanuuden saavutettua voidaan keskustella vaikkapa yleisistä tapahtumista, yhteisistä kokemuksista ja perheestä. Kun small talkin taso on ystävyuden tasolla, voidaan keskustella oikeastaan mistä vaan. (Salminen & Poutanen 1998, 77–80.)

Saksassa small talk ei ole kovin tärkeä osa keskustelua, vaan saksalaiset kertovat suoraan mitä he haluavat ja puhuvat suoraan eivätkä tuhlaa aikaansa kohteliaisuuksiin. Neuvotteluissa on kuitenkin epäkohteliaista mennä aivan suoraan asiaan vaan tulisi vaihtaa aluksi hieman kuulumisia ennen kuin aloitetaan neuvotteluasioiden käsittely. Sosiaalisissa tilaisuuksissa saksalaiset eivät juurikaan harrasta kevyttä keskustelua ja monet saksalaiset menevätkin esimerkiksi juhliin tapamaan ystäviään eivätkä tavatakseen uusia ihmisiä. Juhlakansa hajaantuu usein tiiviiksi pieniksi ryhmiksi ja vieras saattaa tuntea olonsa ulkopuoliseksi. (Mikluha 1998, 139; Powell 2006, 49.)

Saksassa vierailtaessa saksalaisille voidaan kertoa Suomesta ja suomalaisesta kulttuurista. Lisäksi on hyvä osoittaa kiinnostusta myös Saksaan. Keskustelua voidaan käydä etenkin vierailupaikkakunnasta ja Saksan maaseudusta. Hyviä keskustelunaiheita ovat esimerkiksi urheilu, koulutus, luonto ja ympäristö, matkailu ja harrastukset. Huonoja keskustelunaiheita Saksassa ovat erityisesti maailmansodat, juutalaisten kohtalo, uskonto sekä maan itä- ja länsiosien arvostelu. Saksalaisilla työpaikoilla lomakokemukset punnitaan tarkoin ja ollaan erityisen kiinnostuneita siitä, kuinka paljon syömiset ja juomiset ovat lomakohteessa maksaneet. Työpaikoilla miehet keskustelevat yleensä urheilusta ja politiikasta, naiset puolestaan juttelevat ruoasta, muodista ja juorulehtien julkkiksista. Henkilökohtaisista asioista kuten terveydestä ja rahatilanteesta ei puhuta ellei henkilöä tunneta lähemmin. (Mikluha 1998, 139–140; Nieminen 2007, 156.)

5.2 Sanaton viestintä

Sanaton eli nonverbaali viestintä, josta toisinaan käytetään myös termejä kehonkieli, ruumiinkieli ja oheisviestintä, on ihmisen ensimmäinen kieli. Kun sanallinen ja sanaton ilmaisu ovat keskenään ristiriidassa, nonverbaali viesti välittää uskottavamman sanoman. Sanattomalla viestinnällä on suurempi painoarvo kun kommunikoidaan vieraalla kielellä toisen kulttuurin edustajan kanssa kuin silloin, kun kommunikoidaan omalla äidinkielellä tuttavien kanssa. Sanaton viestintä välittää niin tietoisia kuin tiedostamattomia viestejä. Nonverbaaliin viestintään luokitellaan yleensä reviiiri eli oma tila, ilmeet, katsekontakti ja eleet. Muita sanattomaan viestintään vaikuttavia tekijöitä asiasisällön lisäksi ovat puhetapa ja ääni, koskettaminen, asento, ulkonäkö ja pukeutuminen. (Nieminen 2007, 103–104.)

Nykyään nonverbaalin viestinnän tutkijat kuvaavat sitä, mitä non-verbaalisella viestinnällä tehdään kun taas aikaisemmin tutkijat keskittyivät enemmän siihen, miltä nonverbaali viestintä näyttää. Viestinnän funktiosta vuorovaikutusprosessissa puhutaan silloin, kun tutkimuksessa keskitytään siihen, mitä nonverbaalilla viestinnällä tehdään. Tutkijoilla on omia tulkintoja nonverbaalin viestinnän funktioista, mutta he ovat yksimielisiä siitä, että nonverbaalilla viestinnällä on suuri merkitys vuorovaikutusprosessilla silloin, kun luodaan ensivaikutelma tai tehdään tulkintoja

henkilöstä, lähetetään suhdeviestejä, ilmaistaan tunteita, halutaan lähettää ristiriitaisia viestejä tai valehdella ja kun viestitään valta-asemia tai suostutellaan toisia. (Kielijelppi 2004–2010b.)

Kun sanallinen ja sanaton viesti ovat keskenään sopusoinnussa, viestintä on tehokkaimmillaan. Puhuttu kieli ja nonverbaali viestintä vaikuttavat aina toisiinsa. Eri maissa kulttuurikoodit, joihin kuuluu myös tieto siitä, millainen nonverbaali viestintä on sopivaa tai sopimatonta, ohjaavat käyttäytymistä. Albert Mehrabian, joka on sanattoman viestinnän tutkimuksen pioneeri, on esittänyt, että kokonaisviestinnästä seitsemän prosenttia koostuu puhutusta kielestä, 38 prosenttia puhujan äänenkäytöstä ja 55 prosenttia nonverbaalista viestinnästä. Sanaton viestintä on tärkein viestin perillemenoon vaikuttava tekijä. Edward T. Hallin mukaan 60 prosenttia kaikesta kommunikaatiosta on nonverbaalia viestintää. (Nieminen 2007, 103.) Monet tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että normaalissa keskustelutilanteessa ihmisten välisestä kommunikaatiosta jopa 90 prosenttia on sanatonta. Kansainvälisessä kommunikaatiossa ilmenevät väärinkäsitykset syntyvät usein eri kulttuurien elekielen erilaisuudesta. Monen ulkomaalaisen mielestä suomalaisten elekielessä hämmäntävintä on elekielen eleettömyys. Suomalaiset ovat oppineet, että ns. naaman peruslukemilla pitäminen on suotavinta, koska silloin mitään ei ainakaan ymmärretä väärin. (Vartia 2009, 75.)

Monissa kulttuureissa katsekontakti on tärkeä ja Suomessa arvostetaan henkilöä, joka katsoo puhuttaessa silmiin. Tuijottamista tulee kuitenkin välttää, koska se voidaan kokea ahdistavana. Eleet ja liikehtiminen kertovat paljon ja monissa kulttuureissa tarkkaillaan vastapuolen liikkeitä. Eri kulttuureissa eri eleet voivat antaa erilaisia viestejä ja taulukossa 3 on kuvattu kuinka henkilön kohotetut kulmakarvat voidaan tulkita eri kulttuureissa. (Gesteland 2006, 78–79; Luoto 2000, 22.)

TAULUKKO 3. Kohotettujen kulmakarvojen tulkinta eri kulttuureissa. (mukaellen Gesteland 2006, 79.)

| Maa/maanosa | Ilmeen tulkinta |
|------------------|----------------------------|
| Saksa | ”Kuinka ovelaa!” |
| Pohjois-Amerikka | Kiinnostus, hämmästyys |
| Iso-Britannia | Epäily, epäröinti |
| Arabia | ”Ei!” |
| Kiina | Ei ymmärretä mistä on kyse |

Taulukosta 3 käy siis ilmi miten eri tavoilla, jopa täysin päinvastaisesti, kohotetut kulmakarvat voidaan ymmärtää eri kulttuureissa. Toinen elekielen esimerkki on sormella ohimoon koputtaminen, mikä on Saksassa epäkorrekti ele ja tunnetaan nimellä Vogelzeichen, jolla osoitetaan toisen henkilön tyhmyyttä kun taas esimerkiksi Espanjassa tällä eleellä halutaan sanoa ”oi, olenpa ovela”. Käsieleet aiheuttavat kulttuurien välisessä vuorovaikutuksessa monenlaisia väärinkäsityksiä. Tärkeintä kansainvälisessä kanssakäymisessä on varmistaa, että viesti menee perille juuri sellaisena, kuin sen tarkoitamme. (Gesteland 2006, 81; Vartia 2009, 76.)

Sanattoman viestinnän tehtävänä on tukea ja havainnollistaa kielellistä viestintää sekä sävyttää, pelkistää ja elävöittää sitä, suunnata tarkkaavaisuutta ja varmistaa ymmärtäminen, kertoa viestijöiden sosiaalisista suhteista, tuttavallisuudesta, tasa-arvosta, jännitteistä ja luottamuksesta, paljastaa tunteita, asenteita ja mieltymyksiä, osoittaa asema- ja statuseroja, viihdyttää ja luoda esteettisiä elämyksiä, puolustaa ja suojata, tiedottaa sekä opastaa ja herättää kiinnostusta vaikuttamalla tunnevireeseen, tahtoon, tarpeisiin ja alitajuisiin toiveisiin. (Repo & Nuutinen 2005, 17–18.)

Saksalaiset ovat melko vähäilmeisiä ja -eleisiä ja saksalaisten varautuneisuus saattaa vaikeuttaa heidän kommunikointia jonkin eloisamman kulttuurin, kuten latinalaisen Amerikan edustajan kanssa. Neuvotteluissa ruumiinkielen tulee heijastaa muodollisuutta eli asennon on oltava ryhdikäs. Saksalaiset puhuvat melko kovalla äänellä ja Saksassa äänen kohottamista toisen henkilön puheen yli ja sillä

tavoin itselleen puheenvuoron ottamista ei pidetä epäkohteliaana. Saksassa pidetään toiseen käsivarren pituista välimatkaa. Alainen kävelee esimiehen vasemmalla puolella, samoin kuin mies naisen. Myös istumajärjestys on tämän ohjeen mukainen. Ovesta kulkee ensin ylemmässä asemassa oleva, vanhempi, vieras ja nainen. Kunnioitusta asiakasta kohtaan osoitetaan myös sillä, että annetaan hänen mennä ovesta ensin. Ylemmässä asemassa olevann tai vanhemman henkilön astuessa sisään huoneeseen, alempiarvoisella tai nuoremmalla on ylösnousuvollisuus. Saksassa pidetään keskusteltaessa katsekontaktia keskustelukumppaniin. Tarpeetonta hymyilyä pidetään teeskentelevänä ja pinnallisena ja tuntemattomalle hymyilemistä oudoksutaan. Keskustellessa saksalaiset pitävät yleensä melko suurta etäisyyttä toiseen ihmiseen. (Gesteland 2006, 67–68; Mikluha 1998, 142; Powell 2007, 52.)

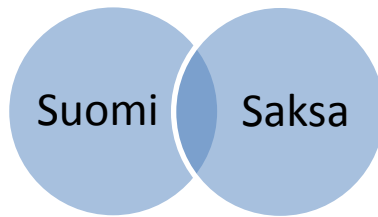
6 LIIKE-ELÄMÄÄ SAKSASSA

Saksalainen neuvottelu- ja kokouskulttuuri eroaa suomalaisesta, joten on hyvä valmistautua näihin tilanteisiin etukäteen. Tässä luvussa kerrotaan myös sopivan liikelahjan valinnasta ja kirjoitetaan hieman saksalaisesta liikelounaasta ja illanvietosta. Myös saksalaista yrityskulttuuria käsitellään. Luvun lopussa vertaillaan Saksan liike-elämän kulttuureita muutamien muiden maiden liike-elämän kulttuureihin mm. Geert Hofsteden kulttuuridimensioita apuna-käyttäen.

Saksalaisten perusarvojen kunnioitus on avain menestyksekkääseen yhteistyöhön saksalaisten kanssa. Täsmällisyys ja sääntömyydet ovat perusasioita, joita tulee noudattaa saksalaisten kanssa asioidessa. Saksalaiset eivät pidä väärinymmärryksistä vaan he haluavat yksityiskohtaisuutta ja selkeyttä. Lisäksi kannattaa kaiken aikaa pyrkiä konsensukseen. Saksassa ihailaan yksioikeisuutta eli ei tarvitse tehdä monia asioita yhdellä kertaa. Mitään ei tule jättää kesken vaan kaikki tehtävät suoritetaan loppuun. (Lewis 1996, 151–153.)

6.1 Neuvottelut

Neuvottelu on tavoitteellinen, valittujen osanottajien välinen vuorovaikutustilanne, joissa tehdään sopimuksia siitä, miten jokin asia tai ongelma ratkaistaan. Jokaisessa neuvottelussa pyritään saamaan hyvä tulos oman sidosryhmän kannalta. Neuvottelun aikana käytävässä keskustelussa saadaan informaatiota toinen toiselta. Neuvottelu voi luoda uutta ja ideoida tai etsiä yhteisiä ratkaisuja kokemusten ja tietojen avulla. Sen tavoitteena on useimmiten päätöksen tekeminen joko yksimielisesti tai äänestämällä. Kaikissa tilanteissa olisi hyvä löytää sellainen ratkaisu, johon kaikki osapuolet ovat edes kohtuullisen tyytyväisiä. Neuvotteluun tulee valmistautua etukäteen. Neuvottelu on onnistunut silloin, kun kaikki poistuvat tyytyväisinä ja tilanne on ratkaistu kokonaisuutena hyvin. (Kansanen 2002, 13–15; Reponen & Nuutinen 2005, 236.)



KUVIO 8. Kulttuuritaustojen yhtyminen (mukaellen Aittoniemi ym. 1999, 62-63.)

Neuvotteluissa yhteisymmärryksen löytäminen voi olla haastavaa erityisesti silloin, kun osallistujat edustavat eri kulttuureja. Monikulttuurinen työympäristö muodostuu erilaisista tiedoista ja uskomuksista, moraalikäsitteistä, laeista sekä tavoista ja tottumuksista. Neuvottelijoille on oma kulttuuritaustansa ja molempia voisi kuvata ympyröillä (KUVIO 8). Tavoitteena on, että ympyrät leikaavat toisiaan siten, että syntyy alue, jossa ympyrät yhtyvät. Tällä alueella, joka on usein pieni, käydään neuvottelu ja löydetään yhteinen pohja eri kulttuuritaustoista huolimatta. (Aittoniemi ym. 1999, 62–63.)

Erilaiset arvot ja normit vaikuttavat merkittävästi ihmisten väliseen viestintään. Neuvottelukäytännössä erilaisilla arvojärjestelmillä on suuri merkitys. Hofstede on jakanut arvojärjestelmät neljään eri ulottuvuuteen. Valtaetäisyydellä kuvataan kuinka hyvin ihmiset hyväksyvät epätasaisen vallan jakautumisen ja tämä ulottuvuus heijastuu samalla tavalla niin neuvotteluihin kuin muuhunkin työpaikoilla tapahtuvaan kommunikointiin. Yksilöllisessä kulttuurissa yksilöllä on mahdollisuus tehdä itsenäisesti päätöksiä, hän kehittyy usein oma-aloitteiseksi ja hän arvostaa uralla etenemistä ja riippumattomuutta. Yhteisöllisessä kulttuurissa ihmissuhteet ovat tärkeämpiä kuin työ ja ura. Ryhmä suojelee yksilöä, mutta edellyttää samalla myös sääntöjen ja ohjeiden noudattamista ja uskollisuutta ryhmää kohtaan. Suomalaisessa neuvottelukulttuurissa korostuu yksilöllisen kulttuurin ominaispiirteet. Osallistujalla saa siis olla oma mielipide ja keskusteluissa kunnioitetaan sananvapautta. (Kansanen 2002, 123–126.)

Saksassa neuvottelut noudattavat tiettyä kaavaa, joka on tuttu useimmille liike-elämän henkilöille. Neuvotteluissa käytetään asialistaa, jonka kohdat käydään järjestyksessä läpi. Neuvottelijoiden tyyli voi erota vaikkapa suomalaisen neuvottelijan tyylistä. Saksalainen on erikoistunut omaan alaansa ja olettaa, että toinen osa-

puoli tuntee oman asiansa läpikotaisin. Saksassa ei ole kovin suotavaa käyttää palaan asiaan-fraasia. Saksalaiset puhuvat neuvottelussa usein vain omasta erikoisosaamisensa alueesta ja saattavat pahoittaa mielensä jos joku ei-asiantuntija kyseenalaistaa hänen osaamisensa tai hänen tietojaan neuvottelun aikana. He valmistautuvat erittäin hyvin neuvotteluihin ja he myös miettivät vastauksia mahdollisiin kysymyksiin, joita neuvottelun toinen osapuoli saattaa esittää. Saksalaiset ovat armottomia neuvottelijoita kohteliaan pinnan alla. Keskustelutapa on suora ja puhe on selvää ja päättäväistä, turhia ei selitellä. Suullisia sopimuksia pidetään pitävinä ja lakimiehiä ei oteta neuvotteluihin mukaan ennen varsinaisen sopimuksen laatimista. Esimerkiksi amerikkalaisilla on tapana ottaa lakimies mukaan neuvotteluihin ja tämä voi loukata saksalaista kauppakumppania. (Aittoniemi ym. 1999, 63; Tomalin 2003, 139–143.)

Neuvotteluissa ja muissa liikekeskusteluissa on tärkeää hallita asiansa täydellisesti ja sen vuoksi neuvotteluihin etukäteen valmistautumista korostetaan. Asiat on parasta esittää loogisesti ja jotta esitys on onnistunut, sen lopussa kannattaa tehdä yhteenveto, jossa tuodaan esiin kaikki tärkeimmät kohdat. Tuote-esittelyssä pitää painottaa yrityksen vakavaraisuutta, tuotteen lujuutta, laatua, teknisiä tietoja, hintaa ja toimitusaikaa. Esitystavan täytyy olla muodollinen ja esitys hyvin jaoteltu. Asiat esitetään lyhyesti ja ytimekkäästi ja saksalaiset pitävät esimerkeistä ja miellessään tulevaisuuden projektiaina esitetyistä tosiasioista, joita usein täydennetään kirjallisessa muodossa numeroina tai kuvioiden graafisine piirroksineen ja käyrineen. Saksalaiset arvostavat saksankielen osaamista ja neuvottelukieli on lähes aina saksa. Sitä kannattaakin käyttää vaikka vain neuvottelutilanteen keventämiseen jos se on mahdollista. Kun käsitellään tärkeitä asioita, kannattaa kuitenkin käyttää kieltä, jota puhuu sujuvasti. Liikeneuvotteluissa teitellään aina ja käytetään sukunimeä puhuteltaessa. Myös titteleitä, kuten Herr (herra), Frau (rouva) jne., käytetään enemmän kuin muualla. Nimet on tärkeä painaa mieleen, koska niitä toistetaan usein keskustelun aikana. (Finpro 2010; Mikluha 1998, 142.)

Neuvotteluissa on vältettävä huumoria ja hauskoja tilanteita. Vitsien kertomisessa ei ole mitään vikaa ja ne saattavat rentouttaa liian virallista tunnelmaa, mutta yleensä vitsejä tai tarinoita kerrotaan vasta sosiaalisissa tilanteissa kun ilmapiiri on muutenkin vapaampi. Saksalainen huumori on usein satiiria. Saksalaisten kesken

yksityiselämässä esiintyy pilailua ja leikinlaskua, joka kohdistuu usein terävänä erehdyksiin tai epäpätevyyteen, mutta itsekriittistä saksalainen huumori ei ole koskaan. (Mikluha 1998, 141.)

6.2 Kokoukset

Neuvottelujen monimuotoisuus vaihtuu kokouksissa selkeämmin yhdenmukaiseksi vuorovaikutukseksi. Kokous on tapa hoitaa yhteisiä asioita ja se on määrämuotoinen, sääntöihin sidottu vuorovaikutustapahtuma. Viralliset kokoukset etenevät yleisesti ottaen kokouksen kulun yleiskaavan mukaan. (Kansanen 2002, 133–138.)

Suurissa kokouksissa saksalaiset ovat paljon varautuneempia kuin henkilökohtaisissa keskusteluissa. Yleensä kokouksia suunnitellaan monta viikkoa etukäteen. Saksalaiset kokoukset ovat muodollisia ja niissä käytetään esityslistaa sekä pöytäkirjoja. Kokouksen alussa voi olla pientä epämuodollista keskustelua, jonka aikana saatetaan tarjoilla kahvia, mutta sen jälkeen kokous on hyvin asiapitoinen. Ei ole sopivaa esittää mielipiteitä asioista, joista ei tiedä. On parempi olla hiljaa kuin käyttää puheenvuoroa vain puheenvuoron vuoksi. Johtajan ja alaisten kokouksissa on useimmiten kyse päätösten koordinoimisesta, tiedottamisesta tai muodollisesta allekirjoittamisesta. Kokouksen johtajana toimii ylimmässä asemassa oleva henkilö. Poikkeavia mielipiteitä ei yleensä katsota hyvällä vaan erimielisyydet tulee käsitellä ennen kokousta tai siirtää myöhemmäksi. Konsensus, eli yhteisymmärrys ei ole yhtä tärkeää kuin määräysten noudattaminen. Kaikkien odotetaan osallistuvan päätöksen toteuttamiseen riippumatta siitä, mitä mieltä hän on päätöksenteosta. Ohjeita annettaessa on oltava selkeä ja määrätietoinen. (Aittoniemi ym. 1999, 63; Mole 2004, 201.)

Samalla tasolla olevien kollegoiden tai ylimmän johdon väliset kokoukset, joissa keskustellaan tärkeistä päätöksistä tai menettelytavoista, ovat erilaisia kuin edellisessä kappaleessa esitellyt kokoukset. Näissä keskusteluissa keskustellaan paljon enemmän ja jopa väitellään. Kokoukseen on tärkeä saapua hyvin valmistautuneena eikä tulisi kommentoida asioita, joihin oma asiantuntemus ei riitä. Asiantunteuttomia mielipiteitä tai ennenaikaisia johtopäätöksiä ei pidä esittää vaikka ne oli-

sivat kuinka hyviä. Virallisissa kokouksissa ei pidä heittää ilmoille uusia ajatuksia. On parempi olla hiljaa kuin sanoa vain jotakin sanomisen vuoksi. (Mole 2004, 202.)

6.3 Liikelounaat ja illanvietot

Saksassa liikelounaat nautitaan yleensä ravintolassa. Ateria on melko yksinkertainen ja sen kanssa nautitaan tavallisesti olutta tai valkoviiniä. Aterialla syödään normaalisti eurooppalaisia ruokia, koska saksalainen ei välttämättä aina arvosta eksoottisia makuelämyksiä. Kun aletaan aterioida, toivotetaan hyvää ruokahalua (Guten Appetit) ja maljaa kohotetaan aina terveydeksi (Prost tai Zum Wohl). Isäntä kohottaa lasinsa ensin ja tämän maistettua lasistaan vieraat seuraavat. Aterioidesa ei yleensä tupakoida ennen kuin on päästy kahviin asti, mikäli tuhkakupit on silloinkaan katettu pöytään. Tupakointi työpaikoilla, julkisissa laitoksissa ja toimitoissa on usein tiukasti kielletty, joten on parasta odottaa isäntien esimerkkiä. Ruokaa tulee syödä mahdollisimman vähin äänin, Saksassa ruokailuääniä pidetään nimittäin suorastaan vastenmielisinä. Jotta ruokailu olisi kaikin puolin onnistunut, tulee keskustella. Urheilusta, teatterista, musiikista, taiteesta, kirjallisuudesta, tv-ohjelmista, harrastuksista tai yhteisistä tutuista puhutaan mielellään. Vältettäviä aiheita ovat mm. kuolema, politiikka ja kirkko, nämä aiheet voivat aiheuttaa konflikteja. (Deutsche Lebensart 2005; Luoto 1993, 101.)

6.4 Liikelahjat

Käsitteenä liikelahja tarkoittaa normaalisti arvokasta lahjaesineistöä, joka luovutetaan liike-elämälle esimerkiksi merkkipäivänä. Liikelahjan antaminen on osa yrityksen markkinointiviestintää ja sen antamiseen liittyvät tavoitteet ovat usein markkinälähtöisiä, kuten liikesuhteen vahvistaminen, yrityksen tunnettuuden lisääminen, yrityskuvan parantaminen ja suotuisan ilmapiirin luominen. Liikelahjat kuuluvat yrityksen nykyaikaiseen bisneskulttuuriin, kohteliaisuuteen ja kiittämiseen. Liikelahjat voidaan tyypitellä esineisiin, ruokaan ja juomaan, rahaan, palveluksiin, kukkiin, kestitsemiseen ja hyväntekeväisyyteen. Hyvä liikelahja on käytännöllinen ja ottaa saajan kiinnostuksen kohteet tai harrastukset huomioon. Se on omaleimainen, tyylikäs, laadukas ja aito tuote, joka on yritystä edustava ja yrityskuvaan sopi-

va. Hyvä liikelahja on sopiva arvoltaan ja hinnaltaan. Huono liikelahja on puolestaan massatuote tai rihkamaa, liian henkilökohtainen, tuo yrityksen logon liian voimakkaasti esiin, liian kallis tai väärällä hetkellä annettu. On yrityksiä, jotka eivät anna lainkaan liikelahjoja, koska niiden valinta on niin vaikeaa. Euroopassa liikelahjoja ei yleensä anneta kun tavataan ensimmäistä kertaa. Sopiva hetki lahjoille on vasta sitten, kun liikesuhde on kehittynyt. (Hakala 2010, 57–59; Mikluha 1995, 42–43,85.)

TAULUKKO 4. Kulttuurikonfliktit lahjan antajan näkökulmasta. (mukaihen Mikluha 1996, 9.)

| Mitä? | Miksi? |
|------------------------------|---|
| - lähtökohtana oma kulttuuri | - tietämättömyys/välinpitämättömyys vastaanottajan kulttuurista |
| - lahjan valitseminen | - väärin valittu lahja - symboliikkaerot - kalleus/halpuus - tilanteeseen sopivuus |
| - paketointi | - miten paketoituna? - paketoimatta? |
| - lahjan antaminen | - väärä ajankohta - väärä tapa - väärä henkilö |

TAULUKKO 5. Kulttuurikonfliktit lahjan vastaanottajan näkökulmasta. (mukaillen Mikluha 1996, 9.)

| Mitä? | Miksi? |
|------------------------------|--|
| - lähtökohtana oma kulttuuri | - tietämättömyys/välinpitämättömyys vastaanottajan kulttuurista - reaktio siihen, ettei antaja ota huomioon vastaanottajan kulttuuria |
| - lahjan vastaanottaminen | - miten? |
| - lahjan avaaminen | - milloin? |
| - lahjasta kiittäminen | - kiittämistapa |
| - vastalahja | - vastalahjan tarpeellisuus/tarpeettomuus |

Taulukot 4 ja 5 kuvaavat, millaisia kulttuurikonflikteja voi mahdollisesti esiintyä kun vieraiden kulttuurien edustajat antavat lahjoja tai ottavat niitä vastaan. Väärän lahjan antaminen tai lahjan antaminen väärässä tilanteessa voi aiheuttaa enemmän haittaa kuin iloa tai hyötyä. Toisen kulttuurin edustajaa voidaan jopa loukata kun esimerkiksi lahjan symbolista merkitystä kyseisessä kulttuurissa ei tunneta. Kulttuurikonflikti lahjoja annettaessa voi olla merkityksetön, hämmentävä, loukkaava tai korvaamatonta vahinkoa aiheuttava. Mikäli lahjanantaja ei tunne maan kulttuuria, virheeseen voidaan suhtautua pelkkänä mitättömyytenä, mutta taas toisaalta henkilöä voidaan pitää moukkana, joka ei ole viitsinyt edes hieman perehtyä toisen maan kulttuuriin. Lahjan muodollisuus, neutraalisuus, henkilökohtaisuus, luonne ja yrityksen näkyvyys lahjassa saattavat myös aiheuttaa konfliktitilanteita.

Kulttuurierot siis vaikuttavat liikelahjojen antamiseen ja väärintulkinnat vieraisissa kulttuureissa voivat johtaa epäonnistuneeseen viestintään siitä, mikä on liikelahjan tarkoitus. Edward Hall on jakanut kulttuurit high-context (korkea konteksti) ja low-context (matala konteksti) kulttuureihin. Korkean kontekstin kulttuureissa liiketuttavuutta ei aloiteta kaupanteolla vaan luomalla ihmissuhteita. Lahja tai palvelus aloittaa suhteen, joka kestää elämän loppuun asti. Skandinaviassa ja Yhdysvalloissa on matalan kontekstin kulttuuri ja näissä liikesuhteet halutaan solmia korrektilla tavalla. Kun lahjan antaja ja vastaanottaja ovat lähtöisin eri kulttuureista, liikelahjo-

jen antamisessa on noudatettava erityistä varovaisuutta. Korkean kontekstin kulttuurissa, esimerkiksi Japanissa, vastaanottaja odottaa saavansa liikelahjoja kun taas antaja ei pidä sitä kovin merkityksellisenä. Korkean kontekstin kulttuurista tuleva henkilö pitää siis liikelahjoja normaalina tapana, kun taas matalan kulttuurin henkilö ei välttämättä edes halua ottaa lahjaa vastaan kalliin arvon takia ja saattaa miettiä lahjaan liittyviä eettisiä kysymyksiä. Korkean kontekstin kulttuureissa henkilön asema ja status määrittelevät lahjan arvon kun taas matalan kontekstin kulttuurissa lahja voidaan helposti käsittää lahjukseksi. Ulkomaiselle liikekumppanille annettavan liikelahjan tulee siis sopia vastaanottajan kulttuuristaan. Lahja muistuttaa yrityksestä, se on pakattu oikealla tavalla ja se annetaan oikeaan aikaan. (Hakala 2010, 59–62.)

Yrityskulttuuri vaikuttaa lahjojen antamiseen. Lahjojen vastaanottamiselle voi olla hyvinkin tiukkoja sääntöjä. Saksassa liikepiireissä ei yleensä odoteta vieraan antavan lahjoja, mutta pientä kiitollisuudenosoitusta arvostetaan. Liikelahjat ovat tervetulleita silloin, kun niiden katsotaan olevan pelkästään liikelahjoja, lahjontaa on vältettävä. Kallit lahjat eivät ole toivottuja, koska suurin osa saksalaisista johtajista pitää rahalliselta arvoltaan huomattavia liikelahjoja liikekumppaneiden kesken suorastaan vastenmielisinä. Saksassa ei liikesuhteen alussa anneta liikelahjoja, ensitapaamisessa olisi syytä rajoittaa Suomea koskevaan kirjallisuuteen ja muuhun Suomesta tiedottavaan materiaaliin ja jatkossa voidaan sitten antaa lahjaksi esimerkiksi suomalaisia design-tuotteita. Liikelahjojen antamiselle otollisinta aikaa on joulukuu. Saksalaiset eivät pidä huomiota herättävistä liikelahjoista ja mitään kovin henkilökohtaista ei anneta liikelahjaksi. Saksassa tyypillisimpiä mainoslahjoja ovat logolla varustetut kynät, kansiot ja kalenterit. Mainoslahjaksi annetaan usein myös taskulaskimia ja korttipelejä. (Mikluha 1995, 26, 116–117.) Oikeanlaista liikelahjaa valittaessa ns. "Fingerspitzengefühl" (näppituntuma, erittäin tarkka tietämys) on välttämätöntä. Yksinkertaista on, jos menee liikevierailulle virkamiehen luo sillä heitä on kielletty ottamasta vastaan minkäänlaisia lahjoja, koska sitä voidaan pitää lahjontana. Muutenkaan mikään saksalainen yritys ei hyväksy lahjuksia, mutta toisaalta heistä on mukavaa saada jokin pieni lahja kiitoksena hyvin tehdystä työstä tai onnistuneesta yhteistyöstä. On tärkeää, että lahja näyttää lahjalta eli rahalahjat ovat ehdottomasti kiellettyjä.

Saksalaiset eivät ole tottuneet siihen, että lahjoja annetaan ja otetaan vastaa henkilöiltä, jotka eivät kuulu heidän välittömään lähipiiriinsä. Tämän takia on tärkeää, että liikelahja ei ylitä henkilökohtaista rajaa ja on tarpeeksi neutraali. (Lord 2008, 264–265.)

Eriytyinen liikelahjojen alue on ns. bisnesviihdytys, mikä tarkoittaa sitä, että kun vaikkapa potentiaalinen suuri asiakas tulee vierailemaan tehtaalla tai toimistossa, hän saattaa olettaa virallisen vierailuosuuden jälkeen lounasta, päivällistä tai jopa pientä opastettua kierrosta isännän kotikaupungissa. Tällainen viihdyttäminen on erittäin tervetullutta ja laskettu monien yritysten budjettiin. Lisäksi tämä bisnesviihdytys on jopa vähennyskelpoista Saksan verotuksessa. Kuitenkin parhaat lahjat, jotka saksalaiselle liikekumppanille voi antaa, ovat hyvin tehty työ, hyvä tuote ja hyvä palvelu. Ehkä annetaan hieman enemmän kuin mitä liikekumppani odottaa, mutta ei missään tapauksessa vähempää. (Lord 2008, 265–266.)

Saksassa, missä kulttuuri muuten on melko muodollista, koti on paikka, jossa rentoudutaan ja seurustellaan. Saksalaiset ovat yleisesti ottaen ylpeitä kodeistaan ja he pitävät niistä hyvää huolta. Jos saa kutsun saksalaiseen kotiin, pienet tuliaisit vierailujen yhteydessä ovat hyväksytyjä. Emännälle voidaan viedä kukkia, suklaata tai jokin muu pieni lahja. Jos vie kukkia, niitä tulee viestä pariton määrä. Punaisia ruusuja ei tule antaa, koska niiden tulkitaan osoittavan romanttisia tunteita. Liljat yhdistetään kuolemaan, joten niitäkin on syytä välttää. Jos on epävarma kukkavalinnastaan, kannattaa kysyä neuvoa kukkakaupasta, joita on Saksassa paljon. (Deutsche Lebensart 2005.)

Mikäli lahjakvi vie viiniä, ranskalaiset ja italialaiset viinit ovat parhaita. Saksalaisen viinin lahjoittamista voidaan kuitenkin pitää isännän viinitietämyksen kyseenalaistamisena ja sen takia viini ei ehkä ole paras mahdollinen tuliainen. Kukkat ovat aina sopiva lahja Saksassa ja niitä annetaankin usein lahjaksi. Kukkia ei kuitenkaan yleensä viedä miehille. Kukkia lahjoitetaan varsinkin merkkipäivinä ja ensivierailulla yksityiskotiin, mutta virallisella ensikäynnillä jossakin yrityksessä niitä ei viedä. Skottiviskiä pidetään arvostettuna lahjana, kun taas esimerkiksi hajuvettä, saippuaa tai vaatteita pidetään usein liian henkilökohtaisina lahjoina. Lahjat avataan yleensä heti kun ne on saatu. (Finpro 2012; Mikluha 1995, 117–119.)

6.5 Saksalaisten työetiikka ja työajat

Saksalaiset ovat kunnianhimoisia ja kilpailevia. Heidän suhtautuminen niin muihin kuin omaan itseensä on kriittistä. Epäonnistumiseen ei samaistuta ja sitä kohtaan ei tunneta myötätuntoa. Työttömyyttä pidetään häpeällisenä. Hofsteden kulttuuri-dimensioiden mukaan Saksa on maskuliininen kulttuuri, eli yksilön menestymistä pidetään tärkeänä. Näkyviä menestyksen merkkejä, kuten autoja tai hienoja lomiam, pidetään tärkeinä. (Mole 2004, 203–204.)

Saksalaisilla on erittäin vahva työetiikka. He haluavat olla tehokkaita työntekijöitä, jotka tekevät oikeat asiat oikeaan aikaan. Huolellisuus on erittäin tärkeää ja kaikki työt tulisi tehdä huolellisesti. Pohjois-Euroopassa, Yhdysvalloissa, Kanadassa, Australiassa ja Uudessa Seelannissa vallitsee samanlainen korkea työetiikka kuin Saksassa. Saksalaiset eivät kuitenkaan luuloista huolimatta vietä koko aikaa töissä. Ylityötunnit tai töiden vieminen kotiin tarkoittaa Saksassa sitä, että töitä ei ole tehty tarpeeksi tehokkaasti tai että ohjeistus ei ole ollut tarpeeksi hyvää. Nämä ovat ennemminkin epäluotettavuuden kuin luotettavuuden merkkejä. Saksalaisille hyvä työetiikka tarkoittaa sitä, että maksettuna työaikana töitä tehdään tehokkaasti ja aikaa ei tuhlaata, mutta ylitöihin ei jäädä. Töihin tullaan ajoissa ja siellä tehdään se, mitä on luvattu. (Tomalin 2003, 130-131.)

Saksalaiset toimistot ovat muodollisia. Ihmisiä puhutellaan heidän sukunimillään ja henkilökohtaiseen elämään ei juurikaan osoiteta kiinnostusta. On tärkeää, että työvaatteet sopivat hyvin yhteen ja pukevat kantajaansa. Toimistoissa ovia pidetään usein kiinni ja tulee koputtaa ennen kuin astutaan ovesta sisään. Toimistoissa ei juurikaan nähdä valokuvia tai muita henkilökohtaisia muistoesineitä, koska ns. puhtaan pöydän menettelytapa tarkoittaa sitä, että päivän päätteeksi työpöydällä ei ole enää yhtäkään paperia.

Toimistotyöntekijät työskentelevät yleensä kello 8.00-17.00, maanantaista perjantaihin. Työviikko on noin 37 tuntia. Toimistot ja virastot aukeavat aikaisin, jo seitsemän aikaan aamulla, ja menevät kiinni noin kello 18.00. Monet puhelinvaihteet sulkeutuvat kuitenkin jo kello 16 maissa. Tapaamiset sovitaan etukäteen ja parhainta olisi sopia ne kello 11.00-13.00 välille tai kello 15.00-17.00 välille. Perjantai-

ta tulisi välttää, koska silloin monet lähtevät töistä jo aiemmin. Tapaamisiin on tärkeää tulla ajoissa. Työt on tärkeää hoitaa ajallaan, ylitöitä ei katsota hyvällä. (Tomalin 2003, 130–131.) Saksalaiset lomailevat vähintään neljä viikkoa vuodessa, seniorit jopa kuusi viikkoa. Monet pitävät koko loman kerrallaan ja päälomakausi saksalaisessa liike-elämässä on touko-elokuu. Lisäksi vuosittain on 11-15 juhlapyhää osavaltiosta riippuen. (Tomalin 2003, 131.)

6.6 Johtaminen

Saksalainen yrityskulttuuri on erittäin hierarkkinen ja työpaikoilla hierarkia korostuu. Saksassa käytetään paljon titteleitä, sekin osoittaa hierarkkisuutta. Fons Trompenaars on luonut Eiffel-torni-mallin, jossa kuvataan johtamista. Johtamisen strukturi on erittäin luja ja hierarkkinen ja johtajilla sekä heidän alamaillaan on suuret etäisyydet. Toimintaa tärkeämpää on strukturi ja Trompenaarsin mukaan juuri Saksassa johtamisstrukturi on Eiffel-torni-mallin mukaista. (Beckman & Forsling 2009, 129–131.) Vahvoja hierarkioita Trompenaars kutsuu Eiffel-torni-kulttuureiksi siksi, koska ne ovat korkeita ja joustamattomia ja niitä löytyy etenkin Ranskasta Saksan lisäksi. Johdon tyyliin ei vaikuta yrityksen tavoitteet tai projektit vaan se, millainen suhde työntekijällä on pomoon ja millainen asema hierarkiassa on. Eiffel-torni-kulttuurit ovat hyvin tehokkaita ja vahvoja ja ne kuuluvat Euroopan vahvimpien organisaatioiden joukkoon. Toisaalta ne voivat olla hitaampia reagoimaan muutoksiin mikä voi aiheuttaa ongelmia. Vahvoissa hierarkioissa tieto on voimaa ja tieto kulkee ylhäältä alaspäin. (Wright 2007.)

Hierarkkisessa mallissa on tärkeää, että päätökset tehdään oikealla tasolla ja että tieto liikkuu oikeita kanavia pitkin. Jotta informaatio kulkee kätevästi oikealla tasolla, työntekijöiden on hyvä tietää, mikä status kullakin työntekijällä on, jotta varmasti tiedetään kenelle tieto pitää välittää ja ettei astuta statusrajojen yli. Normaalisti tieto kulkee askel askeleelta ylhäältä alas, ei juurikaan toisinpäin. Tieto liikkuu aina virallisten kanavien, kuten kokousten kautta eikä epävirallisissa keskusteluissa esimerkiksi tauolla kahvipöydän ääressä. (Beckman & Forsling 2009, 129–131.)

Saksassa töiden delegointi on huomattavasti virallisempaa kuin esimerkiksi Ruotsissa. Pomo päättää tarkasti kuka tekee mitäkin ja tehtävät dokumentoidaan melko tarkasti. Hänen työnsä on kontrolloida alaisiaan, tietää mitä kaikki tekevät ja varmistaa, että kaikki työskentelevät hyvin. Pomon tehtävä ei niinkään ole kannustaa työntekijöitä kehittymään. Saksassa onkin sanonta, joka kuvaa hyvin saksalaista tyyliä johtaa: ”Luottamus on hyvä, mutta kontrolli on parempi.” (Beckman & Forsling 2009, 129–131.) Vaikka osastojen pystysuora rakenne on selvä, konsensusta pidetään korkeassa arvossa. Saksalaiset pyrkivät täydellisyyteen organisaation sisällä ja se johtaa siihen, että organisaation johtaja, joka soveltaa ja ohjaa voimaperäisesti sen toimintaa, tuo luottamuksensa kaikille edulliseksi osoittautuneeseen järjestelmään esiin. Laki suojaa työntekijöiden eriävät mielipiteet ja sen vuoksi useat saksalaiset sopeutuvat melko tiukkaan järjestelmään, joka luultavasti ärsyttäisi esimerkiksi amerikkalaisia. Saksalaiset tietävät paikkansa ja sen mitä heiltä odotetaan, he hyväksyvät pikkutarkan ohjauksen. Ohjeiden toisto useampaan otteeseen ei ole haitaksi. Johtajat voivat motivoida alaisiaan osoittamalla heille solidaarisuutta toimimalla kaikkia hyödyttävällä tavalla ja noudattamalla käytäntöjä, jotka ovat kaikille eduksi. He tekevät pitkiä työpäiviä, noudattavat sääntöjä ja pitävät kiinni reilusta pelistä, vaikka he yleensä odottavatkin ehdotonta tottelevaisuutta alaisiltaan. Saksalaiset perusarvot määräävät strategian tehtäväkeskeisessä johtamisessa. Täsmällisyys on tärkeää niin kokouksissa kuin muissakin sovituisissa tapaamisissa. Hyvä työmoraaali on itsestään selvää ja projektien valmistuminen ajallaan on tärkeää. (Lewis 1996, 150–151.)

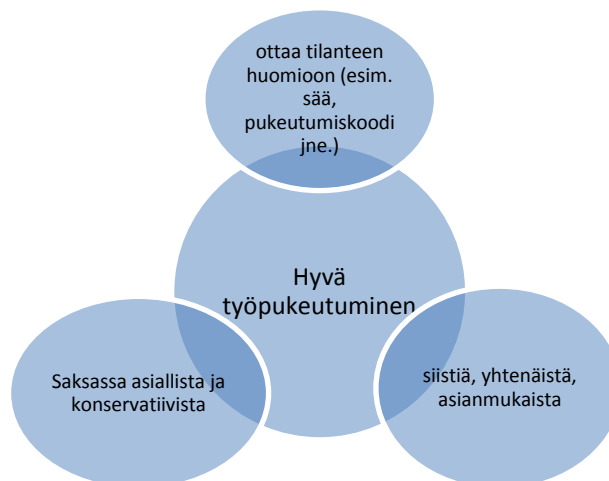
Perinteisissä yrityksissä ei yleensä käytetä arviointijärjestelmää, jossa tuloksista ja etenemisestä keskustellaan avoimesti. Työntekijät eivät odota osallistuvansa tavoitteiden asettamiseen. Palautteen tulee ole täsmällistä ja objektiivista, koska kritiikkiä ei esitetä eikä sitä oteta helposti vastaan. (Mole 2004, 200.)

Ammattiliittoja pidetään väistämättömänä ja tarpeellisena kumppanina, vaikka yri-tyisjohto ei suhtaudukaan niihin kovin nopeasti. Yhteiskunnallisen vastuun tunne leimaa molempia osapuolia ja molemmat tiedostavat, että jos jokin asia on hyväksi toiselle osapuolelle, se on hyväksi myös toiselle. Toimintaa ohjaa laaja lainsäädännöllinen kehys. Täydellisiä lakkoja esiintyy harvoin. Työnseisaukset kestävät yleensä muutaman tunnin ja niiden tavoitteena ei ole tuotannon keskeyttäminen

vaan jonkin näkökulman esiintuominen. Työntekijöiden suojaamiseen ja hyvinvointiin liittyvä lainsäädäntö on tiukka. Lomautusten ja irtisanomisten toteuttaminen on vaikeaa ja ne tulevat kalliiksi. (Mole 2004, 197–198.)

6.7 Pukeutuminen

Tämän luvun tarkoituksena on antaa kuva siitä, millaista on hyvä pukeutuminen, mitkä seikat vaikuttavat asun valintaan ja miten pukeutua oikein Saksan liike-elämässä. Työyhteisöjen pukukoodit vaihtelevat ja kansainvälisissä suuryrityksissä niitä noudatetaan yleensä tiukemmin kuin pienissä yrityksissä. Vaikka saavutetut tulokset ovat tärkeimmässä asemassa kansainvälistä kauppaa käydessä, voi myös omaksutuilla tavoilla ja ulkoisella olemuksella olla vaikutus yhteistyön käynnistymiseen ja onnistumiseen. Tyylikäs, laadukas ja asianmukainen pukeutuminen viestii yleensä myönteisesti liike-elämässä. Työasu, joka on työyhteisöön soveltuva ja hyvän työpukeutumisen kriteerit täyttävä, voidaan pitää asianmukaisena. Työpaikalla vallitseva käytäntö, oma asema yrityksessä ja yrityksen imago vaikuttavat työntekijöiden pukeutumistyyliin. Nykyään ero vapaa-ajan pukeutumisen ja työpukeutumisen välillä voi olla olematon, mutta kun toimintaan tulee mukaan ulkopuolisia kontakteja, vastapuolen arvostusta olisi syytä osoittaa myös pukeutumisella. (Särkikoski-Pursiainen 2001, 12–13.)



KUVIO 9. Millaista on hyvä työpukeutuminen? (mukaillen Hakala 2010, 39–40.)

Peruseriaatteena voidaan pitää sitä, että pukeutuminen on siistiä, yhtenäistä ja oikeaa. Asema ja työn luonne, vuodenaika tai kellonaika, tilaisuuden paikka, tilai-

suuden luonne, kutsussa esitetty pukeutumiskoodi, tilaisuuden muut osallistujat sekä pukeutujan ikä ja ruumiinrakenne määrittelevät millainen pukeutuminen sopii milloinkin. Pukeutumisetiketti tarkoittaa yleisesti hyväksytyjä pukeutumistapoja, ei tässä yhteydessä ohjetta, lakia tai sääntöä. (Hakala 2010, 39–40.)

Saksan liike-elämässä pukeudutaan muodollisen asiallisesti ja konservatiivisesti. Miehet käyttävät useimmiten harmaan sävyistä pukua. Siisti, hillitty yhdisteasu on myös mahdollinen, mutta ei virallisissa liiketapaamisissa. Työpaikallakin puvun takki pidetään yleensä päällä. Naiset pukeutuvat töihin useimmiten jakkupukuun tai leninkiin. Vaatteiden laadukkuus ja ekologisuus ovat usein tärkeämpiä valintakriteerejä kuin muodin orjallinen seuraaminen. Tyyli suosii klassisia ja suoralinjaisia kuin niukasti mitoitettuja tai korostetun naisellisia malleja. Naisten ei tulisi käyttää liian prameita koruja tai muita asusteita. Tärkeisiin sosiaalisiin tapahtumiin, oopperaan, teatteriin, kasinoille ja joihinkin ravintoloihin pukeudutaan yleensä muodollisesti, miehet tummaan pukuun ja naiset juhlavaan ilta-asuun. (Särkikoski-Pursiainen 2001, 105; Kwintessential 2010.)

Liike-elämässä käytetään tummaa pukua ja kirkkaita värejä tulisi välttää. Puvun takin rintataskussa voi pitää nenäliinaa, mutta se ei ole välttämätön. Mikäli puvun kanssa käytetään vyötä, sen tulee sopia yhteen kenkien värin kanssa. Paidan pitää olla pitkähihainen myös kesäisin, ja yksivärinen. Erityisesti ensimmäisessä tapaamisessa olisi hyvä käyttää hillittyä solmiota, joka sopii väritykseltään pukuun. Solmiossa saa olla väriä ja raitoja, mutta sen tulisi mieluummin olla tumma kuin kirkas ja solmion kuvio ei saa olla häiritsevä. Solmio tulee solmia oikealla tavalla. Miesten tulisi käyttää mustia tai ruskeita kenkiä, naisilla ei ole niin tiukkoja rajoituksia kenkien värin suhteen, mutta kenkien olisi kuitenkin hyvä olla yksiväriset ja sopia muuhun asuun. Miesten tulee käyttää mustia tai erittäin tumman sinisiä sukkiä ja niiden tulee olla tarpeeksi pitkät, jotta ihoa ei näy jos housujen lahkeet nousevat ja naisten tulee käyttää pukuun sopivia nailonsukkiä tai -sukkahousuja. Ulkotakin tulee olla tumma ja yltää polven yläpuolelle. Selkäreput eivät kuulu saksalaiseen businesspukeutumiseen vaan tulisi käyttää salkkua. (Doing Business with Germans 2008–2009.)

6.8 Saksalainen ja suomalainen liike-elämän kulttuuri

Saksalaisissa ja suomalaisissa on joitakin tiettyjä perusyhtäläisyyksiä, joiden perusteella pintapuolinen tarkkailija voisi luulla, että myös liike-elämän kulttuuri on samanlainen Saksassa ja Suomessa. Yhteistä suomalaisessa ja saksalaisessa kulttuurissa on monokroninen asenne ajankäyttöön, käsitys omasta rehellisyydestä ja suorasukaisuudesta neuvottelijana ja taipumus olla avoimesti eri mieltä muiden kanssa sen sijaan, että turvautuisi kohteliaisiin tai diplomaattisiin sanakäänteisiin. (Lewis 1993, 109.)

Saksalaiset yhtiöt ovat perinteisiä ja jähmeitä kokonaisuuksia, joissa vallitsee tarkat säännöt, järjestelmät ja hierarkiset kanavat, joita suomalaiset pitävät jäykkinä ja vanhentuneina. Vaikka suomalaiset arvostavat vahvaa johtajaa, suomalaisessa yhtiössä keskustelu ja konsensus ovat tärkeässä asemassa. Suomessa yksilöllisyyden tarve sulkee pois ylenmääräisen kunnioituksen lähintä päämiestä tai jopa pääjohtajaa kohtaan. Saksalainen pomo on erittäin yksityinen henkilö, joka usein istuu eristyneenä suljetun oven takana kun taas suomalaiset johtoportaan edustajat pitävät avointen ovien politiikasta. Suomalaisessa yrityksessä kommunikointi on horisontaalista kun taas saksalaisessa yrityksessä se on jyrkästi vertikaalista, jossa ohjeet välitetään vain lähimmille alaisille ja pidetään tiukasti osaston sisällä. (Lewis 1993, 109.)

Saksalaiset arvostavat irtainta ja kiinteää omaisuutta. Hienot rakennukset, huonekalut, autot ja vaatteet ovat heille tärkeitä ja niillä he yrittävät tehdä vaikutuksen. Kun suomalaiset esittelevät yhtiönsä tuotteita saksalaisille, esittely tulisi mielellään tehdä kirjallisesti. Saksan markkinoille tarkoitettujen esitteiden tulisi olla laajoja, asiapitoisia, vakavia ja niissä esitetyt väitteet pitää voida myös perustella. Saksalaiset odottavat, että esitteessä esitelty tuote vastaa täsmälleen siitä annettua kuvausta. (Lewis 1993, 110.)

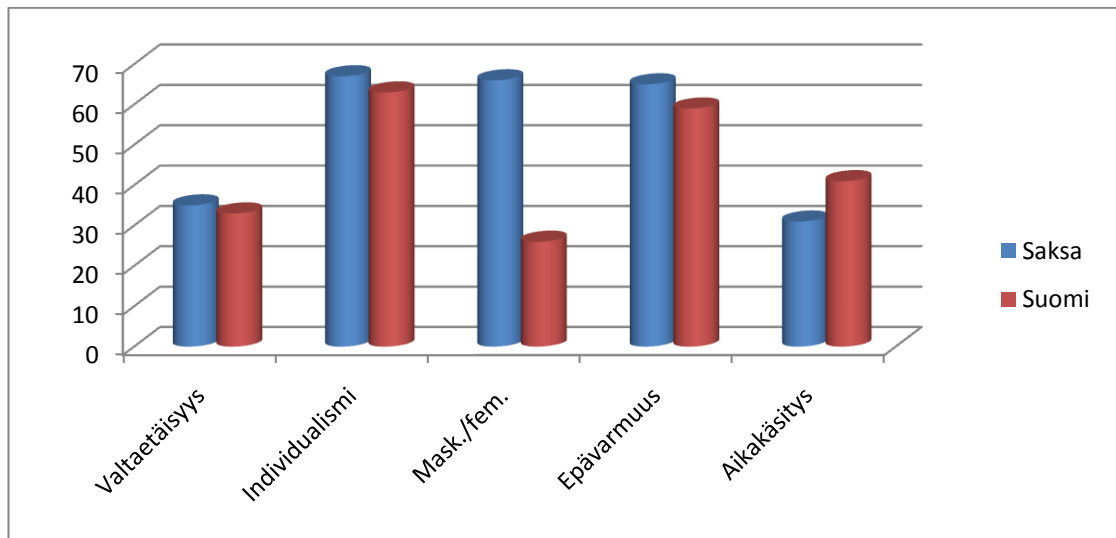
Suomalaisten kannattaa käyttäytyä neuvotteluissa saksalaisten kanssa paljon muodollisemmin kuin keskinäisissä neuvotteluissaan. Kokoukseen tulee saapua hillittynä ja hyvin pukeutuneena. Saksalaisissa kokouksissa noudatetaan arvonnukaista istuma- ja puhejärjestystä ja ennen kokousta tulee olla hyvin perehtynyt

siellä käsiteltävään asiaan. Saksalaiset perustelevat loogisesti ja painokkaasti väitteensä ja he ovat usein jo ennalta hahmotelleet mahdollisia vastauksia vastaväitteisiin ja valmistautuneet hyökkäykseen. Saksalaiset uskovat usein olevansa perusteellisempia kuin muut eivätkä he helposti muuta tätä asennetta. Kukin neuvotteluihin osallistuva puhuu omasta erityisalastaan ja saksalaiset eivät puutu kollegansa huomautuksiin, he harjoittavat kaiken kaikkiaan hyvää ryhmätyötä. Saksalaiset käyvät monta kertaa läpi samoja yksityiskohtia eivätkä he pidä hoputtamisesta. Kuten suomalaiset, he ovat valmiit päättämään asioista kokouksissa. Saksalaiset ovat hyvin herkkiä kritiikille, joten heidän nolaamistaan tulee välttää. Saksassa kaupankäynti on vakavaa puuhaa eikä liikeneuvottelujen aikana tulisi vitsailla. (Lewis 1993, 110–112.)

Geert Hofsteden kulttuurikartoilla Suomi on muiden Pohjoismaiden joukossa lähimpänä Saksaa. Maskuliinisuutta lukuun ottamatta Suomen ja Saksan indeksit ovat melko lähellä toisiaan. Saksa on maskuliinisempi yhteiskunta kuin Suomi. Lisäksi Saksa on melko hierarkkinen ja autoritaarinen. Saksalainen yritysjohtaja välittää tietoa vain lähimmille työntekijöilleen ja johdon päätökset tehdään yleensä suljettujen ovien takana. Vieraan on tiedettävä, kuka on oikea henkilö, jonka kanssa puhua. Vaikka Saksassa ja Suomessa on paljon yhtäläisyyksiä, se koskee vain Pohjois-Saksaa, sillä Etelä-Saksassa noudatetaan katolilaisia perinteitä. (Aittoniemi ym. 1999, 41–42)

Kuviossa 10 olen havainnollistanut Saksan ja Suomen eri kulttuuridimensioita. Kuten kuvioista voi nähdä, molempien maiden pisteet liikkuvat aika samassa tasossa. Saksa saa 35 pistettä valtaetäisyydestä, Suomi puolestaan 31. Saksassa työntekijöiden oikeus tulee kuulluksi melko laajasti ja johdon on otettava tämä huomioon. Saksassa kommunikointi kokouksissa ja neuvotteluissa on suoraa. Johdon pitää osoittaa asiantuntemusta ja heitä arvostetaan eniten, kun heidän johtotyylinsä perustuu asiantuntemukseen. Suomi on puolestaan tasa-arvoinen ja johto on helposti lähestyttävissä ja työntekijät odottavat saavansa ohjeistusta pomoltaan. Toisin kuin Saksassa, Suomessa johtoa voidaan puhutella etunimellä kun Saksassa teitellään ja muutenkin Suomessa esimiesten kanssa voi olla hieman epämuodollisemmin kuin Saksassa. Saksa ja Suomi ovat molemmat individualistisia maita, Saksa saa 67 pistettä ja Suomi 63. Saksassa itsensä toteuttaminen on tärkeää ja

luottamus ja vastuullisuus ovat tärkeitä asioita. Saksassa kommunikointityyli noudattaa ”puhun totta, vaikka se loukkaisi” -tyyliä eli asiat sanotaan rehellisesti ja suoraan vaikka se loukkaisikin toista osapuolta.



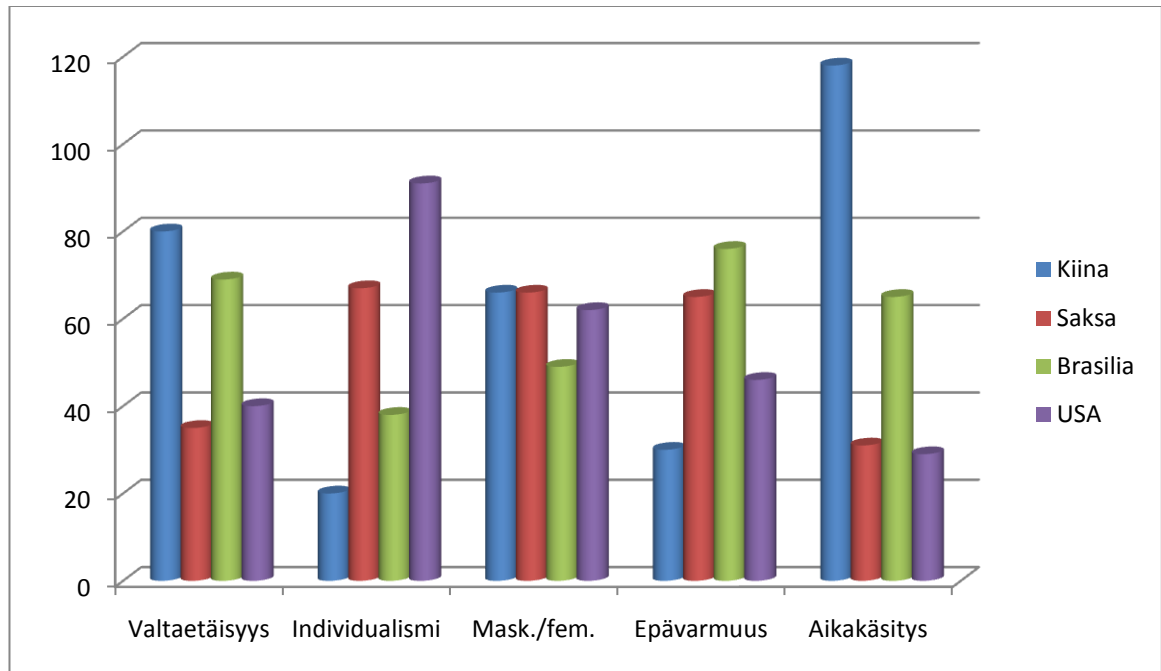
KUVIO 10. Saksan ja Suomen vertailua (mukaillen Hofstede, Itim International 2010c, Itim International 2010d)

Selkeä ero Saksan ja Suomen kulttuuridimensioissa on kulttuurin maskuliinisuus-feminiinisyys-kohdassa. Saksa saa 66 pistettä ja on täten maskuliininen kulttuuri, joka arvostaa mm. suorittamista ja menestystä. Menestymistä osoitetaan usein autoilla, kelloilla ja tekniikalla. Suomi saa puolestaan 26 ja on täten feminiininen kulttuuri, jossa arvostetaan mm. ihmisten tasa-arvoa ja solidaarisuutta. Tärkeintä on hyvinvointi.

6.9 Saksan, Kiinan, Brasilian ja Yhdysvaltojen vertailua

Jotta nähtäisiin vielä hieman selkeämmin kuinka lähelle Saksa ja Suomi sijoittuvat toisiaan Hofsteden laatimalla kulttuuridimensioasteikolla, vertaillaan Saksaa vielä muutamien muiden maiden kanssa (KUVIO 11). Saksan valtaetäisyys eroaa suuresti Kiinasta ja Brasiliasta. Jälkimmäisissä kahdessa maassa arvostetaan hierarkiaa ja yrityksissä pomo ottaa täyden vastuun. Kuvio 11 osoittaa, että Saksa ja USA ovat selkeästi individualistisia maita kun taas Kiina ja Brasilia ovat kollektivistisia. Kiinassa ihmiset toimivat ryhmän, eivät niinkään itsensä vuoksi. Yrityksen sisäiset ryhmät ovat läheisiä ja lämpimiä, kun taas yrityksen ulkopuolisiin ryhmiin

suhde voi olla suorastaan kylmä. Kiinassa henkilökohtaiset suhteet menevät töiden ja yrityksen edelle. Brasiliassa ihmiset kuuluvat syntymästään lähtien tiiviisiin ryhmiin ja niiden jäsenien tehtäviin kuuluu auttaa toisiaan eri elämäntilanteissa.



KUVIO 11. Saksan, Kiinan, Brasilian ja Yhdysvaltojen vertailua (mukaillen Hofstede, Itim International 2010a, Itim International 2010b, Itim International 2010d, Itim International 2010e.)

Tässä vertailussa kaikissa maissa Brasiliia lukuun ottamatta vallitsee maskuliininen kulttuuri. Menestyminen ja työuralla eteneminen on tärkeää. Vaikka Kiinassa henkilökohtaiset suhteet ovatkin työtä tärkeämpiä, työ menee kuitenkin usein perheen ja vapaa-ajan edelle. Tämä on mielestäni hieman ristiriitaista. Kuinka henkilökohtaiset suhteet voivat olla tärkeimmässä asemassa jos työ kuitenkin menee loppujen lopuksi perheen edelle? Palvelualalla työskentelevät ihmiset, kuten kamppajat, tarjoavat palveluitaan pitkälle iltaan asti. Kiinalaisille opiskelijoille on tärkeää menestyä koulussa, koska tenttien tulokset kertovat siitä, tuleeko henkilö menestymään tulevaisuudessa vai ei. Amerikkalaisille on tyypillistä kertoa omista onnistumisistaan ja saavutuksistaan. Brasilia sijoittuu maskuliinisen ja feminiinisen kulttuurin keskelle, mutta on kuitenkin ennemminkin feminiininen kulttuuri. Yhteisymmärrys ja sympatia ovat merkittäviä ja niiden avulla ratkaistaan ongelmatilanteita niin työ- kuin yksityiselämässäkin.

Vertailun kaikissa muissa maissa paitsi Kiinassa siedetään huonosti epävarmuutta. Esimerkiksi brasilialaiset haluavat sääntöjä ja lakeja saadakseen rakennetta elämänsä, vaikka näiden sääntöjen noudattaminen onkin melko kehnoa. Säännöt ja lait saavat maailman kuitenkin tuntumaan turvallisemmalta paikalta elää. Brasilialaiset tarvitsevat rentouttavia hetkiä jokapäiväiseen elämäänsä. Tässä dimensiossa he saavat korkeat pisteet ja ovat sen vuoksi erittäin intohimoisia ja tunteellisia ihmisiä, jotka näyttävät tunteensa helposti. Amerikkalaiset hyväksyvät epävarmuuden, mutta eivät juuri pidä siitä. Kiinalaiset suhtautuvat hyvin monitulkintaisuuteen ja sekavuuteen. Kiinan kielessä on monia merkkejä, joilla on useampia tarkoituksia ja länsimaalaisen voi olla vaikea ymmärtää niitä. Kiinalaiset sopeutuvat helposti erilaisiin tilanteisiin. (Itim International 2010b.)

Saksa ja USA ovat maita, joissa suunnitelmat tehdään lyhyellä tähtämellä. Nämä kulttuurit keskittyvät traditioihin ja sosiaalisten velvoitteiden täyttämiseen. Kiina on puolestaan pitkän tähtäimen kulttuuri, jossa sinnikkyys on tavallista. Traditioita voidaan muuttaa, jotta ne saadaan sopeutettua uusiin olosuhteisiin. Brasilia sijoittuu ainoana ei-Aasian maana pitkän tähtäimen maihin. Kuten aasialaiset, myös brasilialaiset hyväksyvät, että totuuksia on enemmän kuin vain yksi. Brasilialaiset pitävät muutoksia elämään kuuluvana asiana ja suhtautuvat niihin hyvin.

7 YHTEENVETO

Kulttuuri kuvaa ihmisen arvomaailmaa, tapaa ajatella ja käytöstä. Kulttuuri on meidän omaksumien arvojen ja ympäristömme vaikutuksen tulosta. Työssäni olen käsitellyt useita eri kulttuurin määritelmiä ja malleja, miten kulttuuria voidaan kuvata.

Tapakulttuurin säännöt on hallittava, jotta voi menestyä maailmalla. On tärkeää osata olla maassa maan tavalla. Nykyisin kaupan ratkaisevat usein henkilökohtaiset suhteet, ei kilpailla ainoastaan tuotteilla ja hinnoilla. Hyviä suhteita ei voi luoda jos ei tunne ihmisiä ja heidän tapojaan. Eri maiden tavoissa on paljon eroja, mutta myös samankaltaisuuksia. Työelämään ja seuraelämään liittyvät tavat poikkeavat jonkin verran toisistaan. Kun suunnittelee käyvänsä kauppaa Saksan kanssa, on tärkeää tietää Saksan kauppatavat, liike-elämä ja yrityskulttuurit. Koska Saksa on merkittävä kauppakumppani monelle maalle, myös Suomelle, on mielestäni tärkeää tietää edes joitakin perusasioita saksalaisista ja heidän tavoistaan.

Vieraaseen kulttuuriin on hyvä suhtautua avoimin mielin. Mielestäni Saksan ja Suomen kulttuurit eivät eroa kovin merkittävästi toisistaan ja olen varma siitä, että suomalainen pärjää saksalaisessa ympäristössä ilman sen kummempia ongelmia. Itse en pidä kulttuurishokin mahdollisuutta kovin suurena. Ennen kuin aloin käsitellä Saksan kulttuuria niin yleisestä kuin liike-elämänkin näkökulmasta, tarkastelin eri kulttuurin ulottuvuuksia ja pyrin kirjoittamaan, miten ne pätevät Saksaan. Käytin Hofsteden, Hallin ja Trompenaarsin kulttuuriulottuvuuksia. Aluksi esittelin ne melko pintapuolisesti ja myöhemmin työssäni pyrin käsittelemään syvällisemmin varsinkin Hofsteden kulttuuridimensioita.

Saksassa vallitsee monokroninen eli yksiaikainen kulttuuri, jossa ihmiset pyrkivät etenemään aikataulujen mukaisesti. Saksalaiset haluavat käyttää aikansa tehokkaasti ja sen vuoksi huolellinen suunnittelu sekä aikataulujen laadinta on tärkeää. On mielenkiintoista huomata, että saksalaiset eivät kovin mielellään tee ylitöitä. Ylityöt tarkoittavat sitä, että töitä ei ole tehty tarpeeksi tehokkaasti tai että ohjeistusta työn tekemiseen ei ole annettu riittävästi, koska työ ei ole valmis ajallaan. Töihin tullaan ajoissa ja sieltä lähdetään heti kun työpäivä tulee täyteen.

Saksalaiset arvostavat hyviä tapoja, kohteliaisuutta, muodollisuuksia, täsmällisyyttä, asiallisuutta sekä hillittyä pukeutumista. Rehellisyys ja annettujen lupauksen pitäminen ovat tärkeitä asioita. Myös kulttuuria arvostetaan suuresti ja maata kutsutaankin runoilijoiden ja ajattelijoiden maaksi. Kulttuuri ymmärretään yhteiskunnan peruskiveksi. Saksalaisia pidetään usein huumorintajuttomina ihmisinä, mutta kuten työssäni hieman kerroinkin, joka maassa on löydettävissä erilaisia huumorin lajeja ja eri maissa nauretaan eri asioille. On tärkeää muistaa, että Saksassa huumori ei kuulu liike-elämään, sillä liike-elämään tulee suhtautua asiallisesti ja vakavasti.

Viestintä tapahtuu ylhäältä alaspäin ja maa on viestinnässä puhtaasti low context-maa, eli kommunikointi on suoraa ja sanaton viestintä vähäistä. Väitteet perustellaan hyvin ja asiat sanotaan suoraan, vaikka se saattaakin tuntua työkeältä, etenkin suomalaisen mielestä. Suomalainen saattaakin kokea saksalaiset viestintätyylin aggressiivisena, mutta sitä se ei kuitenkaan ole. Saksalaiset ovat hyvin herkkiä kritiikille vaikka he itse ovat melko kovia arvostelemaan muita. Toisten asioihin puuttumista pidetäänkin moraalisenä velvoitteena.

Saksassa kätellään paljon, tervehdykset ovat muodollisia ja teitittely on yleistä vaikka henkilöt olisivat olleet jo vuosikausia työkollegoita. On tärkeää muistaa, että suomalainen ei ehdota sinunkauppoja vaan se jää saksalaisen tehtäväksi. Small talkin aiheita valitessaan tarvitaan tietämystä toisen kulttuurista, esimerkiksi maan historiasta. Saksassa small talk ei ole kovin merkittävässä asemassa. Opinnäytetyössäni olen esitellyt niin hyviä kuin huonojakin small talkin aiheita, jotta lukija tietäisi, mistä saksalaisen kanssa voi keskustella ja mitä aiheita tulisi välttää, etenkin jos kyseessä on uusi liikekumppani eikä ystävä vuosien takaa.

Eri kulttuureissa erilaiset ilmeet ja eleet voidaan tulkita aivan eri tavoilla ja aiheuttaa täten väärinkäsityksiä kansainvälisessä vuorovaikutuksessa. Sanattoman viestinnän tehtävä on tukea ja havainnollistaa sanallista viestintää. Saksalaiset ovat melko vähäilmeisiä ja -eleisiä, niin ovat suomalaisetkin mielestäni. Kuten suomalaiset, saksalaiset eivät pidä siitä, että toinen henkilö tulee liian lähelle. Keskustellessa pidetään kuitenkin melko tiivis katsekontakti toiseen henkilöön, vaikka etäisyys keskustelukumppaneiden välillä onkin melko suuri.

Työssäni kerroin erilaisista liike-elämän tilanteista. Pyrin nostamaan esille tärkeimmät asiat ja opastaa suomalaista toimimaan oikein esimerkiksi saksalaisessa neuvottelussa tai kokouksessa. Neuvottelut noudattavat tiettyä kaavaa. Kaikkiin neuvotteluihin ja kokouksiin tulee valmistautua hyvin etukäteen ja tulee hallita asiansa täydellisesti. Vaikka saksalaiset arvostavat sitä, että ulkomaalainen yrittää puhua saksaa, liikeasioissa kannattaa ottaa varman päälle ja pysytellä sellaisessa kielessä, jonka hallitsee. Kirjoitin työssäni myös siitä, miten kulttuurierot vaikuttavat liikelahjojen antamiseen. Saksassa liikepiireissä vieraan ei yleensä odoteta antavan lahjoja, mutta jos vierailaan kotona, on kohteliasta viedä jokin pieni tuliainen. Sopivia liikelahjoja ovat esimerkiksi Suomesta kertovat kirjat ja suomalainen design. Saksalaisen kodissa vierailtaessa lahjaksi sopisi esimerkiksi kukkakimppu tai konvehtirasia. Työssäni kävin läpi tärkeimpiä saksalaisen yrityskulttuurin piirteitä, joita Saksassa vierailevan henkilön olisi hyvä tietää, jotta hän osaisi toimia mahdollisimman oikein eri tilanteissa. Liike-elämässä pukeudutaan asiallisesti ja konservatiivisesti – miehet käyttävät useimmiten pukua ja naiset jakkupukua tai leninkiä. On tietysti muistettava, että yrityksen toimiala vaikuttaa myös pukukoodeihin.

Yrityskulttuuri on erittäin hierarkkinen. Trompenaars luokittelee Saksan ns. Eiffeltorni-kulttuuriksi, koska maassa on vahva, korkea ja joustamaton hierarkia. Eiffeltorni-kulttuurit ovat erittäin tehokkaita ja vahvoja, Saksa täyttää eittämättä nämä piirteet. Työntekijöinä saksalaiset ovat kunnianhimoisia ja kilpailevia. Hofsteden kulttuuridimensioiden mukaan Saksa on maskuliininen kulttuuri, eli yksilön menestyminen on tärkeää. Työetiikka on vahva ja työntekijät ovat tunnollisia.

Opinnäytetyöni loppupuolella vertailin saksalaista liike-elämän kulttuuria muutamien muiden maiden liike-elämän kulttuureihin. Kuten esittelemistäni tiedoista voi

huomata, saksalaisissa ja suomalaisissa on joitakin perusyhtäläisyyksiä. Molemmissa kulttuureissa on monokroninen aikakäsitys, käsitys omasta rehellisyydestä ja suorapuheisuudesta neuvottelijana sekä taipumus olla avoimesti eri mieltä muiden kanssa. Viestintä yrityksissä on erilaista – Saksassa viestintä tapahtuu ylhäältä alas ja Suomessa horisontaalisesti. Suomalaiset eivät välttämättä käyttäydy kovin muodollisesti heidän keskinäisissä neuvotteluissa, joten heidän on panostettava muodollisuuteen neuvoteltaessa saksalaisten kanssa.

Hofsteden kulttuurikartoilla Suomi on muiden Pohjoismaiden lisäksi lähimpänä Saksaa, ainut huomattava ero oli kulttuurien maskuliinisuuden ja feminiinisuuden välillä. Suomen kulttuuri on tasa-arvoisempaa, varsinkin liike-elämässä. Suomi ei myöskään ole yhtä muodollinen. Vertailemalla työssäni Saksaa myös Brasiliaan, Kiinaan ja Yhdysvaltoihin halusin osoittaa vielä selvemmin, kuinka lähekkäin Suomi ja Saksa asettuvat Hofsteden kulttuuridimensioasteikolla.

Opinnäytetyöni tavoite oli kertoa lukijalle miten kulttuuri voidaan määritellä ja antaa lukijalle valmiudet toimia saksalaisessa liiketoimintaympäristössä. Uskon, että olen onnistunut täyttämään asettamani tavoitteet. Vaikka työni olikin täysin teoreettinen, tunnen, että olen saanut havainnollistettua selkeästi eri kulttuuridimensiot, viestintän, Saksan tapakulttuurin sekä liiketapa- ja yrityskulttuurin.

LÄHTEET

- AHK – Deutsche-Finnische Handelskammer. 2012. Saksa – Ulkomaankauppa. Www-dokumentti. Saatavissa: Luettu <http://www.dfhk.fi/fi/saksa/ulkomaankauppa/> 9.5.2012
- Aittoniemi, A., Salminen, K. & Yliniemi M. Bisnesetiketti – Liike-elämän tapa- ja ruokakulttuuri. 1999. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Beckman, C. & Forsling, J. Från kulturkrockar till kulturmöten. 2009. Kina: Liber.
- Businessmate. 2009. What are Fons Trompenaars' Cultural Dimensions?. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.businessmate.org/Article.php?Artikkelid=5> Luettu 24.1.2012
- Changing Minds. 2002-2011. Hall's cultural factors. Www-dokumentti. Saatavissa: http://changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.html Luettu 24.1.2012
- Deutsche Lebensart 2005a. Das Osterfest. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.deutsche-lebensart.de/4531.html> Luettu 12.6.2012
- Deutsche Lebensart 2005b. Das Weihnachtsfest. Www-dokumentti. Saatavissa: Luettu 12.6.2012.
- Deutsche Lebensart. 2005c. Deutschland-Knigge. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.deutsche-lebensart.de/4134.html> Luettu 12.6.2012
- Deutsche Lebensart. 2005d. Feste und Traditionen. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.deutsche-lebensart.de/456.html> Luettu 12.6.2012
- Deutschland und seine Regionen. 2010. Die Bundesrepublik Deutschland. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://ijagerman.blogspot.fi/2010/10/die-bundesrepublik-deutschland.html> Luettu 12.6.2012
- Derwin F., Keihäs L., 2006. Monikulttuurisuudesta kulttuurienvälisyyteen. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://users.utu.fi/freder/kulttuuri.pdf> Luettu 26.6.2012
- Deutsche Welle. 2009. Typically Ossi – Typically Wessi. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.dw.de/dw/article/0,,3927596,00.html> Luettu 26.6.2012
- Doing Business with Germans. What to wear. 2008-2009. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://dbwg.wordpress.com/2009/03/04/what-to-wear-part-one/> Luettu 26.6.2012
- Euroopan unioni. Saksa. Www-dokumentti. Saatavissa: http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/germany/index_fi.htm Luettu 9.5.2012.
- Finpro ry. 2010. Maaraportti Saksa. Pdf-dokumentti. Saatavissa: http://www.finpro.fi/documents/10304/16101/FinproGermanyCountryreport_100324.pdf Luettu 15.1.2012

- Finpro ry. 2012. Maaraportti Saksa. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.finpro.fi/maaprofiilit/saksa> Luettu 15.1.2012.
- Fintra. 1993. Kulttuureja ja käyttäytymistä – 90 maata suomalaissilmin. Kuopio. Suomen Graafiset Palvelut Oy Ltd.
- Frisk, O. & Tulkki, H. 2005. Kulttuuriavain. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Gesteland, R. 2006. Guide till globala affärskulturer: Att förhandla, sälja, köpa och leda företag i skilda kulturer. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB.
- Hakala, A. 2010. Bisnesetiketti. Kuopio: Kopijyvä.
- Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot – Mielen ohjelmointi. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.
- Huovila, A. 2006. Mitä on kulttuurienvälinen kompetenssi. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.palmenia.helsinki.fi/competence/kompetenssi.asp> Luettu 4.7.2012.
- Itim International. 2010a. Brazil. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://geert-hofstede.com/brazil.html> Luettu: 4.7.2012
- Itim International. 2010b. China. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://geert-hofstede.com/china.html> Luettu 4.7.2012.
- Itim International. 2010c. Finland. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://geert-hofstede.com/finland.html> Luettu 4.7.2012
- Itim International. 2010d. Germany. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://geert-hofstede.com/germany.html> Luettu 4.7.2012.
- Itim International. 2010e. United States. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://geert-hofstede.com/united-states.html> Luettu: 4.7.2012
- Kansanen, A. Neuvottelu- ja kokoustaito. 2002. Juva: WSOY.
- Kauhanen, E. 2002. Lännen sankari on idän luuseri. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.tiede.fi/artikkeli/322/lannen_sankari_on_idan_luuseri Luettu 4.7.2012
- Kielijelppi. 2004–2010a. Nonverbaalinen viestintä. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.kielijelppi.fi/puheviestinta/nonverbaalinen-viestinta> Luettu 31.1.2012
- Kielijelppi. 2004–2010b. Verbaalinen viestintä. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.kielijelppi.fi/puheviestinta/verbaalinen-viestinta> Luettu 17.2.2012
- Kwintessential. 2010. Germany – Language, Culture, Customs and Business Etiquette. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/germany-country-profile.html> Luettu 23.1.2012.

- Lahtinen, J. & Isoviita A. 2001. Kulttuurin ulottuvuudet. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.avaintulos.fi/kulttuuri> Luettu 24.1.2012.
- Lehtipuu, U. 2010. Kulttuuriälykäs bisnesviestijä Aasiassa ja Amerikassa. WSOY-pro.
- Lewis, R. 1993. Mekö erilaisia? Suomalainen kansainvälisissä liikeneuvotteluissa. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Lewis, R. 1996. Kulttuurikolareita. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Lord, R. 2008. Culture Shock! A Survival guide to customs and etiquette - Germany. Kiina: Everbest Printing Co Ltd.
- Luoto, R. 1993. Kansainvälinen etikettikirja. Iisalmi: IS-yhtymä Oy.
- Luoto, R. 2000. Tapakulttuurin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Malinen, T. 2008. Kulttuurishokki. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.utu.fi/opiskelu/kv/vaihdoissa/kulttuurishokki.html> Luettu 18.2.2012
- Mikluha, A. 1998. Kommunikointi eri maissa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mole, J. 2004. Maassa maan tavalla. Helsinki: Tietosanoma.
- Nieminen, M. 2007. Smart Talk – Liike-elämän rupattelut englanniksi. Juva: WSOY.
- Pietilä, I. 2005. Teekkarin työkirja – Kun kulttuurit kohtaavat... Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.tek.fi/tyokirja/tt2005/11_kulttuurit.html Luettu 12.6.2012
- Powell, M. 2006. Maan tavoille: Matkailijan käytösopas. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Powell, M. 2007. Världens koder – Resenärens guide till gränslös kommunikation. Kiina: Ordalaget Bokförlag.
- Repo, I. & Nuutinen, T. 2005. Viestintätaito. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Ribbing, M. 2011. Etikett på jobbet – Bra att veta på kontoret. Slovenia.
- Salo-Lee, L. 2003. Kulttuurien välinen viestintä. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/kulttuurienvälinen_viestinta.html Luettu 24.1.2012
- Salminen, K. & Poutanen, P. Kulttuurikompassi. 1998. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Statistisches Bundesamt Deutschland. 2011. Deutschlands wichtigste Handelspartner 2010. Www-dokumentti. Saatavissa:

<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Aussenhandel/Handelspartner/Aktuell.psm> Luettu 25.1.2012

Suomen Suurlähetystö. 2010. Saksan maatiedosto. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.finnland.de/Public/default.aspx?nodeid=43175&culture=fi-FI&contentlan=1&displayall=1> Luettu 9.5.2012

Sweins, M. 2012. Kulturskillnader i affärlivet. Luentomateriaali. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma.

Särkikoski-Pursiainen, H. 2001. Bisnespukeutuminen. Edita Oyj.

Tomalin, B. Culture Smart! Germany. 2003. Lontoo: Kuperard.

Tullihallitus. 2010. Suomen ja Saksan välinen kauppa. Pdf-tiedosto. Saatavissa: http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/maa-ja_toimialakatsaukset/kuluvavuosi/saksa/liitteet/2010_M23.pdf Luettu 15.1.2012.

Ulkoasiainministeriö. 2012. Maatiedosto Saksa. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=17253&contentlan=1&culture=fi-FI> Luettu 15.1.2012.

Vartia, N. 2009. Kansainvälisen kanssakäymisen taitoja – Kotona kaikkialla. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Wright, M. 2007. Cultural barriers to internal communications. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.simply-communicate.com/news/cultural-barriers-internal-communications-0> Luettu 19.2.2012

LIITTEET

Kirkolliset juhlapyhät. (mukaillen Tomalin 2003, 51.)

| Päivämäärä | Juhlapyhä saksaksi | Suomennos |
|------------------|---------------------------|--|
| 1. tammikuuta | Neujahrstag | Uusivuosi |
| *6. tammikuuta | Heilige Drei Könige | Loppiainen |
| Maalis-/huhtikuu | Karfreitag | Pitkäperjantai |
| Maalis-/huhtikuu | Ostersonntag | Pääsiäissunnuntai |
| Maalis-/huhtikuu | Ostermontag | Pääsiäismaanantai/2. pääsiäispäivä |
| 1. toukokuuta | Tag der Arbeit | Vappu |
| Touko-/kesäkuu | Christi Himmelfahrtstag | Kristuksen taivaaseenastumisenpäivä |
| Touko-/kesäkuu | Pfingstsonntag | Helluntai(sunnuntai) |
| Touko-/kesäkuu | Pfingstmontag | Helluntai(maanantai) |
| *Touko-/kesäkuu | Fronleichnam | "Corpus Christi" |
| *15. elokuuta | Mariä Himmelfahrt | "Assumption Day" |
| 3. lokakuuta | Tag der Deutschen Einheit | Saksojen yhdistymispäivä |
| *31. lokakuuta | Reformationstag | Uudistuksenpäivä (vain protestanttiset alueet) |
| *1. marraskuuta | Allerheiligen | Pyhäinpäivä |
| 21. marraskuuta | Busz- und Betttag | Rukouksen ja sovituksen päivä |
| 24. joulukuuta | Weihnachtsabend | Jouluaatto |
| 25. joulukuuta | Erster Weihnachtstag | 1. joulupäivä |
| 26. joulukuuta | Zweiter Weihnachtstag | Tapaninpäivä |