



Kulttuurierojen ymmärtäminen: Mitä suomalaisten yritysten tulisi tietää Japanin yrityskulttuurista

Heidi Helin

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Tradenomin tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä(t) Heidi Helin
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Kulttuurierojen ymmärtäminen: Mitä suomalaisten yritysten tulisi tietää Japanin yrityskulttuurista
Sivu- ja liitesivumäärä 37 + 6
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kulttuurieroja suomalaisen ja japanilaisen yrityskulttuurin välillä. Eroja ymmärtämällä suomalaiset yritykset voivat parantaa mahdollisuuksiaan laajentua Japanin yritysmarkkinoille. Tutkimus suunnattiin koskemaan suomalaisia yrityksiä, joilla on mielenkiintoa laajentua Japanin markkinoille. Tutkimuksessa käytetty aineisto kerättiin haastattelemalla yhteensä 15 henkeä, joista kuusi oli suomalaisia ja joilla oli kokemusta työskentelystä japanilaisten kanssa joko Suomessa tai Japanissa. Loput haastatelluista olivat japanilaisia ja koska tutkimus perustui suomalaisten kokemuksiin japanilaisesta yrityskulttuurista, eivät heidän haastatteluosuutensa päättyneet opinnäytetyön aineistoon.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta koostui aiheisiin perehtyneiden asiantuntijoiden kirjoittamista lähteistä, kuten kirjoista ja verkkosivuista ja joissa käsiteltiin yrityskulttuuria, kulttuureja ja niiden ulottuvuuksia sekä Japanin kulttuurin ominaisuuksia, tapoja ja käsitteitä. Tietoperustan lisäksi työssä käytettiin hyväksi aineistoa, joka kerättiin haastattelujen avulla.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen vuoden 2021 aikana. Tutkimuksen tukena käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, jonka avulla haastateltiin yhdeksää japanilaista ja kuutta suomalaista, jotka olivat työnsä puolesta sidoksissa japanilaiseen yrityskulttuuriin ja joista vain suomalaisten vastaukset päätyivät aineistoon. Haastattelujen kesto oli noin 30–60 minuuttia. Opinnäytetyössä käytetty aineisto kerättiin osana vielä julkaisematonta erillistä tutkimusta liittyen japanilaiseen yritysviestintään (SUNYA21 – Suomalaisjapanilaista yritysviestintää 2021). Tutkimuksessa pyrittiin selventämään, mitkä olivat suomalaisille suurimmat kulttuurierot japanilaista ja suomalaista yrityskulttuuria verrattaessa. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös japanilaisten ja suomalaisten yrityskulttuurien erityispiirteitä.</p> <p>Tutkimuksessa todettiin, että suomalaisen ja japanilaisen yrityskulttuurin välillä on monia eroavaisuuksia, jotka pohjautuvat maiden omiin kulttuureihin. Yhdeksi suurimmista eroista nousi suomalaisten individualistisuus verrattuna japanilaisten kollektiivisuuteen yhteiskunnallisella tasolla. Monet japanilaisen kulttuurin ilmiöt perustuvat ryhmäkulttuurin, hierakisuuden ja perinteiden ymmärtämisen sekä kunnioittamisen tärkeyteen. Ulkoisten ilmiöiden, kuten pukeutumisen ja käyttäytymismallien sijasta esiin nousivat japanilaisen viestinnän, pääosin puhumattomuuden tärkeys sekä kielen osaamisen vaikutus japanilaisen kulttuurin ymmärtämisessä ja sisäistämisessä.</p>
Asiasanat Japani, Suomi, kulttuurierot, kulttuurien välinen viestintä

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Tutkimuskysymykset, rajaus ja tavoitteet	2
2	Japani toimintaympäristönä	4
2.1	Maakuva	4
2.2	Kulttuuriosaaminen ja kulttuurierot	5
2.3	Suomen ja Japanin välinen suhde	7
3	Yrityskulttuuri	8
3.1	Yrityskulttuuri käsitteenä	8
3.2	Japanilaiseen yrityskulttuuriin liittyvät tavat	9
3.2.1	Viestintä	9
3.2.2	Vaatetus	11
3.2.3	Käyntikortit	11
3.2.4	Liikelahjat	12
3.3	Käsitteet	13
3.3.1	Wa ja Kao	13
3.3.2	Ringi ja Nemawashi	13
3.3.3	Ningen kankei ja Giri	14
3.4	Suomalaisen ja japanilaisen yrityskulttuurin välisiä eroja	15
3.4.1	Suomen ja Japanin maavertailu	15
3.4.2	Valtaetäisyys	16
3.4.3	Individualismi	17
3.4.4	Maskuliinisuus	17
3.4.5	Epävarmuuden vältteleminen	18
3.4.6	Aikaorientaatio	19
3.4.7	Hemmottelu	19
4	Suomalaiset yritykset japanilaisilla markkinoilla	20
4.1	Menetelmä ja aineisto	20
4.1.1	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä	20
4.1.2	Tutkimuksen toteutus, aineiston keruu ja analysointi	21
4.2	Kokemuksia japanilaisesta yrityskulttuurista	23
4.2.1	Kieli osana kulttuurin ymmärtämistä	23
4.2.2	Hierarkia	24
4.2.3	Japani on Japani	24
4.3	Näkemyksiä suurimmista kulttuurieroista	25
4.3.1	Kollektiivisuus vs. yksilöllisyys	25
4.3.2	Hierarkia ja harmonia	26

4.3.3 Viestinnän eroavaisuudet	26
5 Pohdinta.....	28
5.1 Yhteenveto	28
5.2 Suomalaisen ja japanilaisen yrityskulttuurin eroavaisuudet.....	28
5.3 Jatkotutkimusehdotukset	31
5.4 Opinnäytetyön arviointia	32
5.4.1 Luotettavuus	32
5.4.2 Oma oppiminen	33
Lähteet	35
Liitteet.....	38
Liite 1. Haastattelulomake.....	38
Liite 2. Tutkimusesite.....	42

1 Johdanto

1.1 Työn tausta

Opinnäytetyön tavoitteena on esitellä japanilaisessa ja suomalaisessa liikemaailmassa esiintyviä yrityskulttuurisia eroavaisuuksia ja miten suomalaiset yritykset voivat näitä kulttuurieroja ymmärtämällä parantaa mahdollisuuksiaan laajentua Japanin markkinoille. Työn tavoitteena ei ole luoda opasta Japanin yritysmarkkinoita varten, vaan tavoitteena on tutkia tarkemmin Japanin yrityskulttuuria ja löytää siinä olevat samankaltaisuudet hyödyntämistä varten, sekä heikkoudet, joita kehittämällä voidaan estää kulttuurillisista syistä johtuvat yhteentörmäykset yrityselämässä. Opinnäytetyön aihe on suunnattu koskemaan suomalaisia yrityksiä, jotka ovat kiinnostuneita laajentamaan liiketoimintansa Japaniin tutkimalla jo maassa olleiden suomalaisten yritysten toimintatapoja ja näiden edustajien kokemuksia.

Japani on kulttuurillisesti hyvin omintakeinen maa ja eroaa suuresti varsinkin länsimaalaisista valtioista. Se ei kärsinyt länsimaiden harjoittamasta kolonialismista, kuin vasta toisen maailmansodan jälkeen, joten sillä oli aikaa kehittyä kulttuurillisesti ilman muiden maiden kulttuurien vaikutusta. (Fält, Nieminen, Tuovinen & Vesterinen 1994, 76, 79, 146.) Suurimpia eroavaisuuksia länteen verrattuna ovat muun muassa voimakas hierarkia, hiljaisuuden vaaliminen, sekä tunteiden näyttämättömyys (Commisceo Global 2021). Kulttuurierot ja niiden ymmärtämättömyys voivat joskus jopa estää yhteisten sopimusten syntymisen, joten yritysten tulisi lisätä tietämystään kohdemaan yrityskulttuurista ennen laajentumistaan kyseiseen maahan. Näin varmistetaan sekä sopimusten syntyminen että maan asiakaskunnan oikeanlainen kohtaaminen ja heille oikeanlainen markkinointi. Ongelmaksi muodostuvat usein yritysten tuntemattomuus, vähäinen kielitaito sekä ymmärtämättömyys japanilaista hierarkiaa ja yrityskulttuuria kohtaan. Siksi yritysten olisi tärkeää tunnistaa kulttuurillisista eroavaisuuksista johtuvat virheliikkeet ja pyrkiä välttämään epätoivottua käytöstä.

Japani on ostovoimaltaan yksi suurimmista talouksista maailmassa (Ulkoministeriö 2017) ja sinne on vuosien saatossa vakiinnuttanut asemaansa useita kansainvälisesti tunnettuja ulkomaalaisia yrityksiä. Myös Suomelle on vakiintunut mielikuva japanilaisten silmissä. Suomi on eksoottinen maa, jonka luonto, päivittäistavarat, terveydenhuolto sekä elämäntilfilosofia ovat japanilaisten mieleen. Japanilaiset tekevät Suomeen satojatuhansia matkoja vuosittain (Business Finland 2018) ja heistä noin puolet kertoo haluavansa tehdä lomamatkallaan ostoksia (Business Finland 2019). Tämän japanilaisten Suomessa ja suomalaisissa liikkeissä käyttämän ostovoiman voisi valjastaa heidän kotimaassaan suoraan. Tämä lisäisi kotimaisten yritysten myyntiä ja näin myös yritysten kannattavuutta.

Oma kiinnostukseni Japania kohtaan on jatkunut jo vuosia. Opinnäytetyön aihe tuli mieleeni, kun opintojen aikana kansainvälisestä liiketoiminnasta keskustellessa olen kohdannut useita konsulttialan yrityksiä, jotka ovat olleet erikoistuneita tiettyjen maiden ulkomaankauppaan ja siellä toimimiseen kulttuurillisessa mielessä. Tämänkaltaisia yrityksiä Suomessa on muutamia ja ne toimivat suurimmilta osin yhteistyössä länsimaiden, Venäjän, sekä Kiinan kanssa. Japaniin suuntautuneet samankaltaiset konsulttiyritykset ovat Suomessa selvästi harvemmassa.

Suomi on lähimpänä Japania Euroopan maista lentoliikenteellä liikuttaessa ja maiden välinen yhteistyö, sekä historia on aina ollut hyvällä pohjalla. Japani on tärkeä ja alati kasvava liikekumppani Suomelle ja suomalaisten yritysten kansainvälistyessä ja liikkeessä yhä kauemmaksi Skandinaviasta, on Japani oiva vaihtoehto tähän tarkoitukseen, mutta vain, jos kulttuurituntemus on ajantasaista.

1.2 Tutkimuskysymykset, raja- ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön aiheena on tarkastella suomalaisen ja japanilaisen yrityskulttuurin eroavaisuuksia. Tavoitteena on laadullista tutkimusta ja haastatteluja käyttämällä tutkia, miten suomalainen ja japanilainen yrityskulttuuri eroavat toisistaan, sekä mitä suomalaiset yritysten edustajat tietävät japanilaisesta yrityskulttuurista. Ennako-oletus on, että suomalaisjapanilaisessa rajapinnassa työskentelevät henkilöt ilmentävät syvällisempää osaamista japanilaisesta yrityskulttuurista ja näkevät myös paremmin eroavaisuudet suomalaisen yrityskulttuuriin verrattuna.

Opinnäytetyöllä on kaksi tutkimuskysymystä:

1. Mitä suomalaisten yritysten edustajat tietävät japanilaisesta yrityskulttuurista?
2. Mitä ovat suurimmat eroavaisuudet japanilaisen ja suomalaisen yrityskulttuurin välillä suomalaisten yritysten edustajien mielestä?

Tutkimus on rajattu koskemaan suomalaisia yritysten edustajia, joilla on kokemusta japanilaisesta yrityskulttuurista työn kautta joko Suomessa tai Japanissa. Tutkimuksen ja sen pohjana käytetty aineisto on kerätty osana vielä julkaisematonta erillistä tutkimusta liittyen japanilaiseen yritysviestintään (SUNYA21 – Suomalaisjapanilaista yritysviestintää 2021). Haastatteluissa käytetty kysymyslomake on opinnäytetyön liitteenä (Liite 1). SUNYA21 – tutkimushanke on Metropolian ammattikorkeakoulun koordinoima haastattelututkimus, jonka tarkoituksena on tutkia suomalaisjapanilaisen yritysyhteistyön nykytilaa. Hankkeen toteuttaa eri korkeakoulujen opiskelijoista koostettu opiskelijaryhmä yhdessä hankekoordi-

naattorin ja hankekonsultin avustuksella. Hankkeen tulokset julkaistaan vuoden 2021 loppupuolella pidettävässä seminaarissa. Lisää hankkeesta ja sen tavoitteista voi lukea opinnäytetyön liitteenä olevasta esitteestä (Liite 2).

2 Japani toimintaympäristönä

2.1 Maakuva

Japani on pinta-alaltaan 377 954, 84 neliökilometrin kokoinen, hivenen Suomea suurempi saarivaltio, jota ympäröi Japaninmeri ja Tyynimeri. Alla olevasta kuvasta voi huomata sen koostuvan neljästä pääsaaresta, jotka ovat pohjoisesta etelään alkaen Hokkaidō, Honshū, Shikoku ja Kyūshū ja jotka jakautuvat neljään pienempään alueeseen ja satoihin pienempiin saarirykelmiin. Sen asukasluku on noin 125 miljoonaa, joista 98 % ovat syntyperäisiä japanilaisia ja joista 13,96 miljoonaa henkeä asuu maan pääkaupungissa Tokiossa. (O'Neill Aaron 2021.) Maan pääkieli on japani, jota äidinkielenään puhuu noin 96.8 % väestöstä ja muita puhuttuja kieliä ovat muun muassa Hokkaidōlla puhuttu alkuperäiskieli ainu, Okinawan saarella puhuttu okinawan kieli sekä lukuisat muut japanin eri murteet, joita puhutaan ympäri maata, vaikkakin aina vähenevässä määrin (Simpson 2020). Japanin valuuttana toimii Japanin jeni (JPY), jonka euromääräinen arvo on noin 0,01 € (Forex 2021).



Kuva 1. Japanin kartta (Vapriikki, 2004)

Pääuskontona Japanissa toimii shintolaisuus, mutta moniuskovaisuus on Japanissa tavallista: Moni japanilainen voi olla shintolaisuuden lisäksi buddhalainen tai kungfutselainen. Sanotaankin, että japanilainen syntyy shintolaiseksi, mutta kuolee buddhalaisena. (Lehtipuu 2010, 164.)

Japani on perustuslaillinen monarkia, jonka yksi tärkeimmistä johtajista on keisari. Nykyinen vuodesta 2019 maata edustanut Keisari Naruhito on enimmäkseen vieraita tapaava edustushenkilö ja ainoastaan muodollinen hallitsija, jolla ei oikeasti ole valtaa maan asioissa. Sen sijaan Japanin pääministeri, Yoshihide Suga, joka valittiin Shinzō Aben seu-

raajaksi vuonna 2020, omaa maata koskevan poliittisen päätäntävällän (Helsingin Sanomat 2020). Japani on myös taloudellisesti vahva valtio. Se on maailman kolmanneksi suurin talous maailmassa (Yle 2020) ja sen elinkeinon perustana on toiminut vahvasti rakentunut teollisuus, joka käsittää muun muassa autojen ja varaosien, sähkölaitteiden ja työkalujen valmistamisen (OEC 2021). Maan tärkeimpiä kauppakumppaneita viennin kannalta vuonna 2020 olivat Yhdysvallat, Kiina ja Taiwan (JETRO 2020) sekä tuonnin kannalta Yhdysvallat, Kiina ja Australia (TrendEconomy 2021).

2.2 Kulttuuriosaaminen ja kulttuurierot

Hofstede (1992, 20) kutsuu kulttuuria henkiseksi ohjelmoinniksi. Jokainen ihminen, on hän syntynyt mihin maahan tai yhteiskuntaluokkaan tahansa, on jatkuvasti oman perheensä, asuinalueensa, yhteiskuntaluokkansa ja kotimaansa kulttuurin vaikutuksen alaisena. Mielen ohjelmointi alkaa syntymästä ja luo jokaiselle yksilölle puitteet siihen, kuinka hän tulee näkemään ja kokemaan ympärillään olevan maailman sekä muut ihmiset.

Kulttuurin vaikutus alkaa aikaisin. Se luo pohjan yksilön identiteetille ja jonka ympärille hän voi kasvaa ja jossa hän tuntee turvallisuutta. Kulttuurin muodostuminen vaatii aina jonkin ryhmän muotoutuakseen ja usein jokaisen yksilön ensimmäinen ryhmä on perhe, johon hän syntyy (Hofstede 1992, 77). Eri yhteiskunnissa perheet ovat erilaisia ja Hofsteden (1992, 78) mukaan ne jaetaan kahteen eri ryhmään: kollektiivisiksi ja yksilöllisiksi. Kollektiivisessä yhteiskunnassa perheet ovat isoja, sisältäen ydinperheen lisäksi myös sukulaiset, mahdolliset palvelijat sekä työntekijät ja joissa lapset kasvavat näkemään itsensä osana ”meitä”. Tämänkaltainen ryhmä muodostuu yksilön tärkeimmäksi voimavaraksi ja siitä luopuminen koetaan vaikeaksi voimakkaan riippuvuussuhteen takia. (Hofstede 1992, 77–78.)

Yksilöllisissä yhteiskunnissa perheet voivat olla pienempiä ja sukulaisia tavataan harvoin. Näissä perheissä lapset kasvavat näkemään itsensä ”minänä” ja heidät kasvatetaan olemaan itsenäisempiä, kuin kollektiivisten yhteiskuntien perheiden lapset. Omaan perheryhmään ei myöskään synny samanlaista riippuvuussuhdetta, vaan lapset voivat eri tilanteista riippuen aikuistuttuaan etäännyä omasta perheryhmästään ja jopa omista vanhemmistaan. (Hofstede 1992, 78.)

Kun verrataan Suomea ja Japania, voidaan todeta, että Suomi on enemmän yksilöllinen, kuin kollektiivinen yhteiskunta, kun taas Japani kallistuu enemmän kollektiivisen yhteiskunnan puolelle. Suomessa ihmiset arvostavat yksilönvapautta, tasa-arvoa ja omaksuvat elämänsä alusta asti itsenäisen elämäntyylin, jota he odottavat myös muilta. Japanissa taas ihmiset kokevat ryhmään kuulumisen tärkeäksi ja heidän toimintaansa ohjaavat pitkät

perinteet ja ajatus siitä, miten he voivat elää elämänsä siten, että se hyödyttäisi myös mahdollisia tulevia jälkipolvia. (Hofstede Insights 2021.)

Kulttuurierot ovat erovaihteluita kulttuureissa. Kulttuurieroja löytyy kaikkien yhteiskuntaluokkien ja jopa eri perheittenkin väliltä ja tässä opinnäytetyössä tarkastellaan eroja ainoastaan maatasolla. Tarkastelun kohteena ovat siis japanilaisen ja suomalaisen yrityskulttuurin eroavaisuudet, jotka ovat vastassa silloin, kun maiden välillä halutaan harjoittaa liiketoimintaa. Jokainen vierasmaalainen yksilö kykenee havaitsemaan toisen maan kulttuurilliset erityispiirteet, kuten erilaisen tavan ajatella tai erilaiset toimintatavat (Hofstede 1992, 23). Ihmisten vierailut muissa maissa ovat lisääntyneet esimerkiksi matkustelun tai työskentelyn vuoksi, mikä on luonnollisesti lisännyt erilaisten kulttuurien kohtaamista ja johtanut niistä aiheutuviin tahattomiin ristiriitoihin, joita kutsutaan kulttuurishokiksi. Kulttuurishokki on tila, jossa vierasmaalainen tuntee epämukavuutta uudessa ympäristössä, joka ei vastaa kulttuuriltaan oman maan tavanomaisia käytäntöjä ja tapoja. Hofstede (1992, 20, 299) mainitsee kulttuurin olevan henkistä ohjelmointia ja että jokaisen yksilön elämään liittyvät tietyt perusarvot. Kun nämä arvot eivät täyty tai eroavat laajalti omasta tottumuksesta, on yksilö altis kulttuurishokille.

Kulttuurierot ovat hyvin yleinen syy yritysten ongelmille niiden pyrkiessä kansainvälistymään. Ymmärtämättömyys muiden maiden tapoja tai reaktioita kohtaan voi tuntua siltä, kuin oma osaaminen olisi riittämätöntä ja pahimmassa tapauksessa tämä voi estää myös liiketoiminnan onnistumisen ulkomailla. On ensisijaisen tärkeää tutustua kohdemaan kulttuuriin ja toimintatapoihin ja sovittaa oman yrityksensä toimintamallit niiden mukaisesti, jottei kulttuurieroista johtuvia ristiriitoja seuraisi.

Japanin kulttuuria ohjaavat vahvasti perusolettamukset sekä erilaiset säännöt ja tiedot, joiden mukaisesti kaikki automaattisesti toimivat. Tämä johtuu siitä, että Japani on niin kutsuttu korkean kontekstin maa ja jossa toiminta, oli se sitten yritysmaailmassa tai työn ulkopuolisessa elämässä, pohjaa vahvasti maan omaan historiaan, hierarkiaan ja kulttuuriperinteisiin. Kommunikointi muiden kanssa on epäsuoraa, sanattomia sääntöjä on paljon ja yksilön odotetaan tietävän niistä ja käyttäytyvän niiden mukaisesti. Tämä voi tuntua ulkomaalaisen mielestä konstikkaalta, sillä virheiden tapahtuessa eivät japanilaiset mielellään korjaa niitä, vaan näyttävät tyytymättömyytensä muilla tavoin. (Hall 1989, 109, 112.)

Kulttuuriälykäs ihminen osaa muuntautua eri maiden tavoille ja kulttuureille sopivaksi sekä osaa myös tarvittaessa peilata omaa käytöstään tavatessaan muita kulttuurien edustajia. On kuitenkin muistettava, että jotta henkilön osaaminen olisi aina ajan tasalla, tulisi hänen sivistää itseään jatkuvasti sekä opetella maan tapoja niiden muuttuessa, sillä ihmisten ke-

hittyessä, tapahtuu myös itse kulttuurin ja tapojen kehittymistä. (Lehtipuu 2010, 33) Tämän voi huomata, jos esimerkiksi verrattaisiin Suomessa vanhempaa sukupolvea nuorempiin sukupolviin.

2.3 Suomen ja Japanin välinen suhde

Suomi ja Japani solmivat diplomaattisuhteet vuonna 1919 piakkoin Suomen itsenäistymisen jälkeen vuonna 1917. Maiden välinen suhde on pysynyt hyvänä ja Japani on pysynyt Suomelle tärkeänä kauppakumppanina. Finnair aloitti suorien lentojen lentämisen Tokioon vuonna 1983, jonka jälkeen maiden välinen liikenne vilkastui huomattavasti, sillä sitä ennen se oli ollut vähäistä pitkän välimatkan takia. Lentojen myötä Suomesta tuli Japania lähinnä oleva Euroopan maa. (Japanin Suomen-suurlähetystö 2020.)

Suomi solmi ensimmäisenä pohjoismaana Japanin kanssa Kulttuurisopimuksen vuonna 1978 ja jonka arvioitiin lisäävän maiden välistä yhteistyötä. Maiden välillä on ollut myös paljon vierailuja. (Japanin Suomen-suurlähetystö 2020.) Vuonna 2016 presidentti Sauli Niinistö ja Japanin pääministeri Shinzō Abe allekirjoittivat sopimuksen Suomen ja Japanin välisestä strategisesta kumppanuudesta, jonka toivottiin yhdistävän ja voimistavan maiden välisiä suhteita ja jossa samalla solmittiin yhteisiä tulevaisuuden suunnitelmia ja päätöksiä sekä yhteisiä tavoitteita. (Tasavallan Presidentti 2016.)

Japani on Suomelle tärkeä kauppakumppani Euroopan ulkopuolella yhdessä Yhdysvaltojen ja Kiinan kanssa. Tärkeimpiä vientiartikkeleita ovat muun muassa metsäklusterit, koneet sekä erilaiset metallit. (Ulkoministeriö 2021.) Japanista Suomeen tuodaan enimmäkseen moottoriajoneuvoja ja erilaista teknologiaa (Ulkoministeriö 2021, 7). Japanissa toimivia suomalaisia yrityksiä ovat muun muassa Honkarakenne Oyj, Metsäfibre ja Vaisala Oyj (Finland-Japan Chamber of Commerce s.a.).

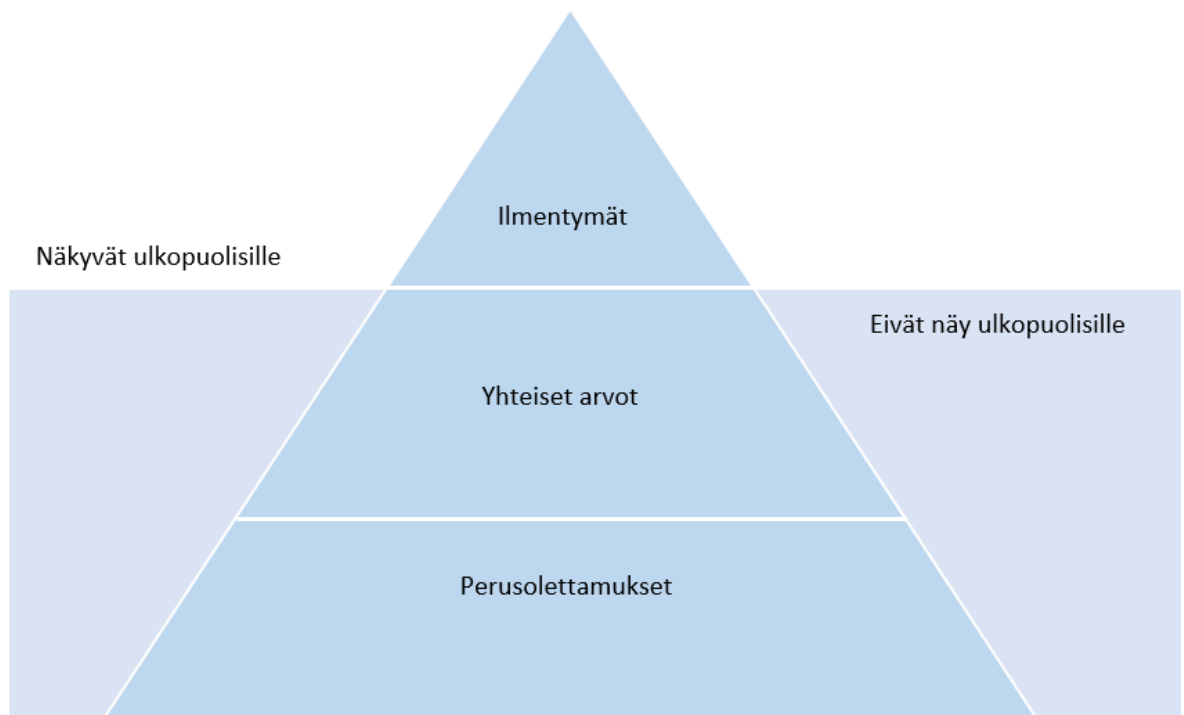
Maiden välinen yhteistyö on kehittynyt vuosien varrella. Suomella ja suomalaisilla on hyvä maine Japanissa ja lisääntyneiden suorien lentojen myötä japanilaiset turistit ovat löytäneet paikkansa Suomessa ja määrät ovat lisääntyneet vuosittain. Suomi on japanilaisille kaikkein mieleisin ja suosituin matkakohde pohjoismaista. Turistit saapuvat Suomeen tutustumaan luontoon, tapamaan joulupukkia ja metsästämään revontulia. Suurin ryhmä koostuu 20–40-vuotiaista naisista, jotka pakettimatkojen sijaan ostavat enemmän omatoimimatkoja. Useat turisteista ovat kokeneita matkailijoita, jotka haluavat tutustua maahan ja oleilla siellä ”paikallisten tapaan”. Tuliaisina he ostavat enimmäkseen suomalaista designia, esimerkiksi Marimekon ja Iittalan tuotteita sekä muumitavaroita ja Fazerin makeisia. (Business Finland 2019.)

3 Yrityskulttuuri

3.1 Yrityskulttuuri käsitteenä

Yrityskulttuuri on yrityksen sisäistä kulttuuria, jossa kulttuurin pääryhmänä toimii yritys tai organisaatio. Se mainittiin ensimmäisen kerran vuonna 1951, kun kanadalainen Jaques Elliot tutki kirjassaan ”The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting” englantilaisen metallitehtaan työntekijöiden ja päällystön suhteita. Elliot kuvaili tehtaan yrityskulttuuria tavoiksi ja perinteiksi, joita kaikki työntekijät jakavat ja joita uusien työntekijöiden tulee oppia ja noudattaa, jotta he voivat työskennellä tämän tietyn ryhmän täysimääräisinä jäseninä. (Luukka 2019, 18.)

Yrityskulttuuri voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: Ilmentymiin, arvoihin ja perusolettamuksiin (Luukka 2019, 30). Nämä kerrokset ilmenevät alla olevasta kuvasta seuraavasti:



Kuva 2. Yrityskulttuurin malli (mukaillen Luukka 2019, 30–31)

Ylimmässä kerroksessa ovat ilmentymät, eli yrityksen toiminnot, jotka näkyvät yrityksestä ulospäin. Minkälaisia tuotteita se mahdollisesti valmistaa, miten työntekijät voivat ja miten he kohtelevat toisiaan ja mahdollisia asiakkaita. Ylin kerros ei välttämättä kerro yrityksen toiminnasta juuri mitään konkreettista, mutta se kertoo, jos alemmat kerrokset ovat kunnossa ja toimivia. Hyvin hoidettu yrityskulttuurin perusta saa yrityksen näyttämään hyvältä ulkopuolisen silmissä.

Ulkopuolisilta näkymättöminä yrityskulttuurin osa-alueina ovat yrityksen arvot ja perusolettamukset. Yrityksen arvot luodaan joko tietoisesti tai tiedostamatta ja ne voivat olla joko kirjattuja tai kirjoittamattomia. Arvot kertovat, miksi yrityksessä toimitaan tietyllä tavalla, esimerkiksi yrityksen strategian kautta tai mitä ovat työntekijöiden kollektiiviset tavoitteet yrityksen toiminnan kannattavuuden parantamiseksi. (Luukka 2019, 31.) Alimpana pyramidissa ovat perusolettamukset, jotka liittyvät yrityksen kulttuurin perustaan. Nämä ovat esimerkiksi yrityksen maailmankuva, ajattelutapa ja ideologia. Yrityskulttuuri rakentuu näiden perusolettamuksien päälle ja ne ilmentävät yrityksen ydintä: Arvoja, jotka ovat niin syvällä yrityksen tietoisuudessa, ettei niistä edes välttämättä puhuta (Luukka 2019, 30).

Japanilaiselle yrityskulttuurille tyypillistä on muodollinen käyttäytyminen, kollektiivinen ja harmoniaan tähtäävä päätöksenteko, ryhmäkeskeisyys sekä työntekijöiden sitoutuneisuus työpaikkaa kohtaan (Business Insider 2018). Nämä muodostavat monimutkaisen ja yksityiskohtia täynnä olevan kokonaisuuden, jonka tunteminen, edes osittain, on oleellista Japanissa yritysmarkkinoille pääsemisen kannalta. Ulkomaalaiselle liiketoiminnalle on tilaa, mutta pitkälti vain hyvien tapojen saattelemina, sillä huono käytös ja esimerkiksi liiallinen tunteiden näyttäminen voivat pilata hyvät kaupat jo kerralta (Lehtipuu 2010, 22–23). Tästä voi jo osin huomata, että japanilainen yrityskulttuuri eroaa kovin länsimaalaisesta yrityskulttuurista. Japani ei koskaan toiminut minkään länsimaalaisen maan alusmaana, joten se sai sulkeuduttuaan 1400-luvulta alkaen kehittää omaa kulttuurillista identiteettiään ilman muiden maiden kulttuurien vaikutusta. Vasta toisen maailmansodan jälkeen se alkoi avautua länsimaiden vaikutukselle ja liiketoiminnalle. (Fält 1994, 76, 79, 146.)

3.2 Japanilaiseen yrityskulttuuriin liittyvät tavat

Seuraavassa luvussa avataan japanilaisen yrityskulttuurin tapoja ja käsitteitä ja vertaillaan niitä suomalaisen yrityskulttuurin kanssa. Kuten Suomessa, myös Japanissa on useita sellaisia tapoja, jotka maan ulkopuolinen tarkkailija voi huomata välittömästi, mutta monet näkymättömämmät tavat avautuvat yleensä vasta pitemmän maassaolon jälkeen ja saattavat vaatia tarkkailijalta syvempää kulttuurillista ymmärtämistä ja perehtymistä.

3.2.1 Viestintä

Ensimmäisiä askelia kauppakumppanuutta hakiessa on usein kiinnostusta ilmentävä yritysten välinen viestintä. Japanissa on pitkään käytetty puhelinta, kirjepostia ja faxia, mutta useat yritykset ovat 2010-luvulla siirtyneet käyttämään sähköpostia pääasiallisena viestintän välineenään. Tämä on mahdollistanut kommunikoinnin ulkomaalaisten yritysten kanssa ja se on helpottanut sekä vastaamista että lyhentänyt vastaamiseen kuluva aikaa. Asiointikielenä toimii parhaiten japanin kieli, sillä vaikka englannin kielen osaamista maassa arvostetaan, ainoastaan alle kymmenen prosenttia väestöstä puhuu sitä sujuvasti

(Foreign Policy 2020). Englannin kielistä vastausta voi siis joutua odottamaan, ellei yrityksessä ole kielen osaajia.

Japanilainen viestintätapa on epäsuoraa ja muodollista sekä viestit on usein maustettu erilaisilla kohteliaisuuksilla. Tämä itse asiaa taustoittava metateksti on viestinnän keino, jonka tarkoituksena on luoda vastaanottajalle hyvä ja arvostettu olotila. Tähän liittyy myös tarve harmonian ylläpitämiseen, eikä vain mahdollisuuteen taloudellisesta hyödystä. Suomalainen viestintä eroaa japanilaisesta olemalla usein väritöntä ja hyvin asiakeskeistä ja jonka tarkoituksena on tuoda asia ilmi ilman sen suurempia korulauseita, varsinkin sähköisiä viestinnänvälineitä käytettäessä. Suomalaiset arvostavat rehellisyyttä ja omien sanojensa takana seisomista ja tahtovat viestinnällään tuoda tarkoituksensa esille yritykselle mahdollisimman tehokkaasti ja faktapohjaisesti. Japanilaisten mielestä tämä voidaan kuitenkin kokea tahdittomana ja tylynä käytöksenä. Japanilaiset arvostavat pitkiä suhteita ja luottamus japanilaisen yrityksen kanssa tuleekin kasvattaa ajan kanssa. Tällöin myös pienet virheet viestinnässä voidaan ohittaa huomiotta, eivätkä ne välttämättä pilaa kauppvoja kerralta. (Lehtipuu 2010, 17, 21–23, 133–134.)

Lehtipuun (2010, 26) mukaan suomalaisten hiljaisuus nähdään joissain maissa vikana, mutta Aasian maissa se on valttia. Kuunteleva ja sovitteleva tyyli sopii useisiin Aasian maihin, joista Japani ei ole poikkeus. Japanissa on tärkeää osata ”lukea” huonetta, eli huomata muita tarkkailemalla, miten seuraavasti tilanteessa tulisi käyttäytyä. Japanissa pärjää hyvä kuuntelija, joka osaa lukea huonetta oikein ja havaitsee vastapuolen esittämät signaalit ja pienet eleet. Suomalaiset ovat viileitä ja asiallisia kauppakumppaneita, mikä helpottaa neuvotteluissa onnistumista. On kuitenkin huomioitava, että vaikka suomalaiset kunnostautuvatkin hiljaisuuden osaamisessa, ovat he kuitenkin alttiita olemaan liian suorapuheisia huoneen lukemisen sijasta. (Lehtipuu 2010, 18–19.) Joissakin tapauksissa japanilaiset saattavat käyttää hiljaisuutta eräänlaisena neuvottelun tehokeinona, jolla pyritään testaamaan vastapuolen mielentilaa sekä yritetään vaikuttaa vastapuolen neuvottelijoihin. Suomalaiset ovat kuitenkin kansana tottuneita hiljaisuuteen, joten he kestävät tämänkaltaisia tilanteita hyvin. (Pukkila 2002, 121.)

Yksi tärkeimpiä viestinnän välineitä japanilaisten keskinäisessä kommunikaatiossa on sanaton viestintä, eli haragei. Japanilaiset oppivat lapsesta asti lukemaan toisiaan rivien välistä. Tämä saattaa myös aiheuttaa ulkomaalaiselle kuulijalla haasteita asiayhteyksien tai tilanteiden ymmärtämisessä. Japanilaiset tapaavat usein toistaa toisilleen tai kauppakumppaneilleen sanaa hai, mikä tarkoittaa japaniksi kyllä, mutta kuitenkin olematta suostuvaisia tai samaa mieltä käsiteltävästä asiasta. Hain hokeminen voi olla merkki siitä, että kuuntelija esittää olevansa edelleen mukana keskustelussa tai että on ymmärtänyt sano-

tun. Hai voi myös jossain tilanteissa tarkoittaa oikeasti kieltäytymistä, sillä japanilaiset pyrkivät olemaan sanomatta sanaa ei. Japanilainen ei siis sano ei, vaan ikään kuin kursailee ja kiertelee sanoilla ja kertoo näin kantansa kiertoilmauksien avulla. Esimerkiksi, jos japanilainen sanoo jonkin sopimuksen kohdan olevan ”vaikeaa” toteuttaa, tarkoittaa hän sen olevan oikeasti täysin mahdotonta toteuttaa. Tässä tilanteessa ei ole sopivaa alkaa vaati-
maan japanilaiselta syytä asian ”vaikeudelle”, eikä vastapuoli myöskään toivo keskustelun enää jatkuvan. (Pukkila 2002, 97.)

3.2.2 Vaatetus

Pukeutuminen on japanilaisissa yrityksissä hyvin yhdenmukaista ja muodollista. Yrityksissä tavallisin pukeutumismuoto on miehillä tumma puku, valkoinen kauluspaita ja kravatti ja naisilla siisti mekko tai puku korkokenkineen. Joillakin yrityksillä voi olla käytössään uniformu, joka voi olla esimerkiksi puvuntakki yrityksen logolla. Tällä rakennetaan yhteisöllisyyttä yrityksessä, kun kaikki pukeutuvat samalla tavalla ja luodaan myös selvää rajaa työn ja vapaa-ajan välillä. On hyvä huomioida, että asusteita ja hajuksia käyttäessä malli on valttia, eikä niitä tule olla liikaa. Tapaamisissa tulee myös huolehtia vaatteiden, ja varsinkin sukkiensa puhtaudesta. Japanissa liikutaan sisätiloissa yleensä ilman kenkiä sukasiltaan tai käyttäen isäntäväen tarjoamia tohveleita. (Lehtipuu 2010, 162.)

Suomalaisissa yrityksissä pukeutuminen ei ole samalla tavalla yhtenäistä kuin japanissa, mutta yleisesti ottaen suomessa pukeudutaan siististi sekä muut huomioiden. Pukeutuminen on vapaata, ellei yrityksellä erikseen ole mainintaa pukukoodista. Myös värit ja kuviot vaatteissa ovat sallittuja, esimerkiksi naisilla Marimekon vaatteet ovat yleisiä (Lehtipuu 2010, 162–163).

3.2.3 Käyntikortit

Käyntikorttien käyttöön liittyy monia erilaisia yksityiskohtia ja tapoja. Se onkin yksi tärkeimmistä japanilaisten käyttämistä viestinnän keinoista yrityselämässä, jolla he kertovat itseltään muille. Myös ulkomaalaisen kannattaa maahan saapuessaan pitää mukanaan käyntikortteja, sillä japanilaiset vaihtavat niitä keskenään kaikissa tärkeissä tilanteissa ja tapaamisissa. (Pukkila 2002, 101.)

Vaikka Suomessa käyntikorttien vaihtaminen ei olekaan tavallista, kuuluu se Japanissa oleellisesti liiketapaamisiin. Kortti annetaan vastaanottajalle heti tervehdysten jälkeen ja ojennetaan kahdella kädellä siten, että vastaanottaja voi selkeästi nähdä sekä nimen että henkilön tittelin. Tämä on tärkeää, sillä Japanin hierarkkisuuden vuoksi japanilaisen tulee tietää, miten hänen tulee puhutella vastapuolen ihmistä (Holopainen ym. 2006, 49). Kortissa olevat tiedot tulisi olla mahdollisuuksien mukaan sekä englanniksi ja japaniksi.

Vastapuolen kortin vastaanottaminen tulee suorittaa myös kahdella kädellä ja korttia tulee tutkia ja silmäillä. On hyvä huomioida vastapuolen nimi sekä titteli, jotta tätä voi puhutella tapaamisen edetessä oikein. Kortin voi vastaanottamisen jälkeen asettaa tapaamisen ajaksi pöydälle tekstipuoli ylöspäin tai laittaa se käyntikorteille soveltuvaan korttikoteloon. Korttia ei ole soveliasta työntää esimerkiksi taskuun, eikä siihen saa kirjoittaa mitään. Japanilainen näkee käyntikorttinsa itsensä jatkumona, ja jos vastapuoli ei kohtelee korttia kunnioittavasti, ei hän odotettavasti kunnioita myöskään kauppakumppaniaan. (Lehtipuu 2010, 160.)

3.2.4 Liikelahjat

Lahjojen ostaminen ja antaminen on iso osa japanilaista yrityskulttuuria. Yritykset käyttävätkin vuosittain isoja summia yrityksen budjetista liikelahjoihin (Pukkila 2002, 105) ja niitä annetaan ja vastaanotetaan kaikenlaisissa tilanteissa. Vaikka japanilaiset käyttävätkin paljon rahaa lahjoihin, ei lahjan arvo ole oikeastaan tärkeintä, vaan itse lahjan antamisen rituaali ja mahdollisimman kaunis paketointi (Lehtipuu 2010, 160). Suomessa liikelahjakulttuuri on paljon vapaamuotoisempaa, kuin Japanissa. Suomessa annetaan kauppakumppaneille ja muille sidosryhmille pieniä sekä yksilöllisiä lahjoja. Lahjat saavat olla laadukkaita, mutta myös käytännöllisiä ja halpoja lahjoja katsotaan hyvällä. Lahjoja antaessa on hyvä noudattaa normaaleja käytöstapoja, muistaa paketointi ja huomioida, että lahja on vastaanottajalle varmasti verovapaa. (Mikluha 2000, 287–288.)

Japanilaiset odottavat liikelahjoja jokaisella tapaamiskerralla, myös ensimmäisellä kerralla. On hyvä selvittää, kuinka monta lahjansaajaa tapaa, tai jakaa lahjat esimerkiksi pareittain, jos niitä onkin liian vähän. Lahjat vaihdetaan aina vastaavaan määrään lahjoja. Kun liikelahjoja vaihdetaan, tulee ne antaa ja vastaanottaa kaksin käsin, kuten käyntikorttienkin kanssa. Lahjan tulee olla kauniisti paketoitu, eikä sitä yleensä avata vieraiden läsnä ollessa. Jos tätä vieras erikseen vaatii, tulee lahja avata siististi ilman turhaa repimistä. (Lehtipuu 2010, 160.)

Annettavan liikelahjan ei ole pakko olla kallis. Se voi olla esimerkiksi jokin Suomeen tai suomalaisuuteen liittyvä tavara, kuten käsityönä tehty puuesine tai muu designtuote. Myös suomalaiset makeiset, suklaa ja alkoholi, eritoten viski, ovat japanilaisten mieleen ja sopivat mainiosti lahjaksi. Sopimattomia lahjoja ovat esimerkiksi sakset, jotka symboloivat välien katkaisemista ja erinäiset halvat mainostuotteet, kuten kynät tai vaatteet. Lahjoja antaessa tulee myös huomioida lahjan lukumäärä: Jos pakkauksessa on neljä tuotetta, symboloi se japanilaiselle kuolemaa ja jos yhdeksän, tarkoittaa se kärsimystä. (Lehtipuu 2010, 160; Mikluha 2000, 170–171.) Silloin on hyvä poistaa ylimääräinen tuote pakkauksesta ja lahjoittaa se vajaan sen sijaan, että päätyy loukkaamaan vastapuolta verisesti.

3.3 Käsitteet

3.3.1 Wa ja Kao

Harmonia, japaniksi wa, on yksi Japanin yhteiskunnan peruspilareista ja toimii jokaisen japanilaisen kanssakäymisen perustana (Lehtipuu 2010, 96). Japanilaiset ylläpitävät harmoniaa tavallisessa elämässä erilaisin keinoin, kuten esimerkiksi ottamalla muut huomioon, käyttäytymällä hyvin ja puhumalla kohteliaasti. Jokaisella japanilaisella on kaksi puolta: Kohtelias ulkokuori, tatemae, on se, minkä ulkopuolinen näkee japanilaisesta sekä honne, joka näyttää sen, mitä henkilö on oikeasti asioista mieltä ja mikä häntä motivoi.

Tatemaen ja honnen erottelulla varmistetaan sekä harmonian ja yhteisen rauhan että kaikkien paikallaolijoiden kasvojen säilyminen. Vaikka sitä ei ehkä erikseen vaaditakaan, odotetaan ulkomaalaisten käyttäytyvän japanilaisten kanssa neuvotellessaan rauhallisesti ja turhaan tunteitaan näyttämättä. Suoruus puheissa tai toiminnassa, hermostuminen, saati huutaminen rikkoo tarkkaan vaalitun harmonian ja saa henkilön näyttämään moukalta ja pahimmassa tilanteessa voi johtaa tämän kasvojen menetykseen ja tahattomaan häpäisyyn. (Pukkila 2002, 96.)

Kasvojen, japanilaisittain kaon, merkitys tunnetaan monessa Aasian maassa. Sillä viitataan yksilön sosiaaliseen maineeseen ja kunniaan. Noudattamalla ja ylläpitämällä harmoniaa yksilöt pyrkivät poistamaan kasvojen menettämisen mahdollisuutta ja häpäistykseen joutumista. (Lehtipuu 2010, 131.) Yksilö voi menettää kasvonsa joko omasta toiminnastaan johtuen tai jouduttuaan jonkun muun takia julkisesti häpäistykseen. Syitä kasvojen menetykseen voivat olla esimerkiksi liika tunteiden näyttäminen neuvottelussa, virheen tekeminen tai jokin muu epäonnistuminen, joka asettaa yksilön muiden arvosteltavaksi. Tästä syystä usein neuvotteluissa tehtävät ehdotukset saatetaan esitellä kollektiivisesti, ryhmänä, jottei kukaan menetä kasvojaan, jos ajatus ei ole kaikille mieleinen. Monet ulkomaalaiset ovat myös tapaamistilanteissa olleet vastuussa tahattomaan japanilaisen nolaamiseen esimerkiksi vaatimalla vastausta tai päätöstä liian nopeasti ilman oikeanlaista päätöksentekoprosessia. Mahdollisen virhetilanteen tapahtuessa tai huonon päätöksen tehdessään, paineessa taipunut työntekijä kärsii seurauksen ja menettää tästä syystä muiden edessä kasvonsa. (Lehtipuu 2010, 67, 132.)

3.3.2 Ringi ja Nemawashi

Kuten kaikkeen japanilaiseen toimintaan, myös päätöksentekoon heijastuu tarve harmonian ylläpitämiseen (Lehtipuu 2010, 93). Japanilaista perinteistä päätöksentekoprosessia kutsutaan ringiksi ja sen tarkoituksena on kierrättää suunnitteilla olevaa päätöstä yrityksen

eri tasoilla tarkasteltavana. Suunnitelma kulkee porrastetulta ylöspäin, kunnes se tavoittaa ylimmän johdon ja jolloin se voidaan lopulta lyödä lukkoon ja julkistaa yrityksen ulkopuolelle toteuttamista varten. Vaikka ringi on prosessina hidas, sen tarkoitus on mahdollistaa kaikille yhtenevä mahdollisuus tutkia ja kommentoida suunniteltua päätöstä ja näin vaikuttaa lopputulokseen, oli se positiivisesti tai negatiivisesti. On myös huomattu, että vaikka itse päätöksen teossa kauan kestääkin, on toteutus yleensä nopea, koska kaikki mahdolliset tapahtumat ja tilanteet päätöksen jälkeen on jo tarkkaan harkittu ja käyty läpi. (Holopainen ym. 2006, 162–167.)

Yksi ringin osista on nemawashi. Se tarkoittaa päätökseen liittyviä epävirallisia keskusteluja ja kokouksia, joissa päätettävästä asiasta keskustellaan ennen itse ringiprosessin aloittamista. Usein päätös myös tehdään, mutta koska nemawashi on epävirallista keskustelua, käy päätös sen jälkeen perinteisen ringiprosessin. (Pukkila 2002, 115.)

3.3.3 Ningen kankei ja Giri

Ningen kankeille voi olla vaikeaa löytää suomennosta, mutta se on edellytyksenä, jotta ulkomaalainen ymmärtäisi japanilaista yrityskulttuuria paremmin. Lyhyesti sillä tarkoitetaan verkostojen lankoja, eli ihmissuhteita (Pukkila 2002, 100). Se voi syntyä ihmisten välillä monella eri tavalla, esimerkiksi koulutoveruuden tai naapuruuden myötä. Tämän kaltainen verkosto sitouttaa osapuolia ja hyvin hoidettuna kestää läpi elämän. (Holopainen ym. 2006, 53.)

Yrityksmaailmassa hyvä ningen kankei edesauttaa yritysten välisten sopimusten ja kauppajen syntymistä sekä helpottaa informaation kulkua yksilöitten ja näin ollen myös yritysten välillä, esimerkiksi uutta kauppakumppanuutta etsiessä. Tämä on ulkomaalaisille yritykselle tärkeä tieto, sillä Japanin markkinoilla on juuri ningen kankein takia vaikea menestyä, ellei tunne oikeita ihmisiä tai omaa oikeita suhteita. Jos onnistuu luomaan suhteen japanilaiseen yritykseen, voivat he halutessaan toimia suosittelijoina ulkomaiselle yritykselle ja näin parantaa näiden mahdollisuutta edetä markkinoilla. (Lehtipuu 2010, 67.)

Yksi ningen kankein perustana toimivista voimista on velvollisuudentunne, eli giri. Japanin hierarkkisessa yhteiskunnassa jokainen tietää oman paikkansa ja toimii sen mukaisesti ylläpitääkseen harmoniaa. Ihmisten keskinäiset suhteet eivät ole kuitenkaan Eurooppalaisittain tasavertaisia, vaan perustuvat ylempiin ja alempiin ryhmiin. Tämä senpai (vanhempi kollega) ja kohai (nuorempi kollega) - asetelma ohjaa japanilaisia aina koulusta alkaen työelämään ja sitä kautta myös muihin ihmissuhteisiin. Näitä ryhmiä ohjaa giri, vel-

vollisuudentunne sekä on, kiitollisuudentunne. Vanhempi tekee palveluksen velvollisuudentunteesta ottamalla nuoremman siipiensä suojaan, ja nuorempi jatkaa suhdetta tekeväällä palveluksen kiitollisuudesta. (Holopainen ym. 2006, 53–54.)

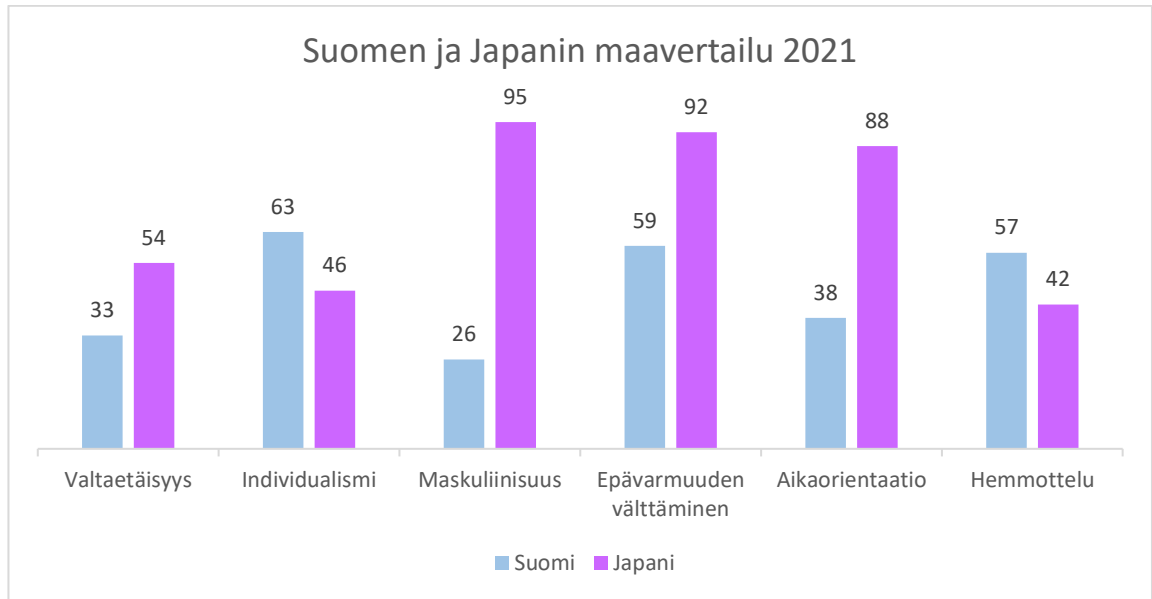
Giri on kaksipuolinen sitoumus japanilaisissa ihmissuhteissa. Velvollisuus toisen auttamista kohtaan synnyttää myös velvoitteen tehdä vastapalveluksia toiselle tulevaisuudessa ja näin girin kehä on valmis. Liike-elämässä tämä voi näkyä esimerkiksi niin, että vanhat velvoitteet otetaan neuvotteluissa esille ja yritykset voivat tehdä päätöksiä, joiden taloudellinen etu ei ole se mahdollisesti kannattavin. Paras tarjous saatetaan jättää käyttämättä, jos kiitollisuudentunne painaa jotain muuta kohti. (Holopainen ym. 2006, 53–54.) Giriltä ei voi Japanissa välttyä, vaan japanilaiset aktiivisesti odottavat, varsinkin pitkissä suhteissa, muiden tekevän heille palveluksia. Näitä palveluksia ei välttämättä kirjata mihinkään ylös, vaan niistä sovitaan sanallisesti yhteisellä päätöksellä. Nämä palvelukset puolestaan maksetaan japanilaisten osalta takaisin joko lyhyen tai pitkän ajan kuluttua ja näin girin kehä jatkaa toimimistaan. (Pukkila 2002, 98.)

3.4 Suomalaisen ja japanilaisen yrityskulttuurin välisiä eroja

Suomalaisen ja japanilaisen yrityskulttuurien eroavaisuuksia voidaan osittain pohjustaa kulttuurien eroavaisuuksilla. Yrityskulttuuri pohjustaa vahvasti maan omaan kulttuuriin ja tapaan suorittaa liiketoimintaa ja solmia kauppakumppanuussuhteita. Kulttuurien eroavaisuuksia avataan tässä osiossa käyttäen apuna ”Hofstede Insights”-nimisen verkkosivuston luomaa pistetaulukkoa, joka käyttää pohjanaan kulttuuriantropologi Geert Hofsteden ajatusta kulttuurien ulottuvuuksista ja niiden eroista.

3.4.1 Suomen ja Japanin maavertailu

Opinnäytetyössä käytetyt tiedot on koottu Geert Hofsteden luoman ja käyttämän prosessin avulla, jolla tutkitaan ja vertaillaan eri maiden kulttuurien eroavaisuuksia elämän eri tilanteissa. Opinnäytetyötä varten on vertailtu Suomen ja Japanin suoriutumista kuudella eri tavalla, joita Hofstede kutsuu kulttuurien ulottuvuuksiksi. Nämä kulttuurin ulottuvuudet ovat valtaetäisyys, individualismi, maskuliinisuus, epävarmuuden välttäminen, aikaorientaatio sekä hemmottelu. Vertailussa voi saada enimmillään 100 pistettä ja mitä korkeampi pistemäärä, sitä voimakkaammin tutkittu kulttuuri ilmentää kyseistä kulttuurillista ulottuvuutta. Vertailusta tulee myös huomata, että vertailun kohteena ovat kansalliset kulttuurit, eikä vertailu kerro yksittäisten henkilöiden välisiä eroja. (Hofstede Insights 2021.) Suomen ja Japanin vertailun tulokset ja molempien maiden lopullinen pistemäärä selviää alla olevasta taulukosta.



Kuva 3. Suomen ja Japanin välinen maavertailu. (mukaillen, Hofstede Insights 2021)

3.4.2 Valtaetäisyys

Tämä kulttuurin ulottuvuus ilmentää yhteiskunnan jäsenten tasa-arvoisuutta ja sitä, kuinka kaikista vähempiarvoisimmat jäsenet yhteiskunnassa ja eri organisaatioissa kokevat ja hyväksyvät sen tosiasian, että valta jakaantuu yhteiskunnassa epätasaisesti. Suomen pistemäärä on taulukossa 33 ja perustunee suurimmilta osin siihen, ettei Suomi ole kovin hierarkkinen maa. Esihenkilöt, ylin johto ja työntekijät nauttivat kaikki samoista oikeuksista työpaikalla. Valta on hajautettua ja työyhteisöissä tiimit nauttivat esihenkilöittensä luottamusta ja ovat siten oikeutettuja sekä osittain myös velvoitettuja tekemään päätöksiä itsenäisesti. Työntekijät myös odottavat, että heidän toiveensa otetaan huomioon yrityksessä, kun heitä koskevia muutoksia tehdään. Suhtautuminen ylimpään johtoon on epävirallista ja esimerkiksi teitittelyä ei esiinny. Työyhteisöissä kaikki ovat tasa-arvoisessa asemassa ikään, seksuaalisuuteen tai sukupuoleen katsomatta. Eri ryhmien välinen viestintä voi olla suoraa ja epävirallista ja usein työnantajat ovat alaitensa lähestyttävissä. (Hofstede Insights 2021.)

Japanin pistemäärä tällä asteikolla on 53 pistettä. Se on siis hieman hierarkkisempi maa, kuin Suomi, mutta koetaan yleisellä tasolla olevan vapaamuotoisempi muihin Aasian maihin, kuten esimerkiksi Kiinaan tai Etelä-Koreaan verrattuna. Päätösten tekeminen on hidas, koska johtajatasoja on useita ja päätöksen tulee läpikäydä jokainen taso erikseen. Ryhmien välinen viestintä on kohteliasta, muodollista ja kaikki ovat tietoisia omasta asemastaan yrityksessä. Valta on jakaantunut ryhmälle ja tärkeintä ei ole itse päätöksen teko, vaan harmonian säilyttäminen ja konsensukseen pääsy ryhmässä. Japanissa myös koe-

taan voimakkaasti niin, että vaikka jokainen kansalainen on syntymästään asti tasa-arvoinen muiden kanssa, niin työelämässä edelleen suhtaudutaan suopeammin miehiin ja heitä autetaan naisia enemmän eteenpäin uralla. (Hofstede Insights 2021.)

3.4.3 Individualismi

Tämä kulttuurin ulottuvuus tutkii sitä, onko tutkittava maa enemmän ”minä” vai ”me-valtio”. Yhteiskunnissa, jotka ovat voimakkaasti individualistisia eli yksilöllisiä, yhteiskunnan jäsenten odotetaan huolehtivan lähinnä itsestään ja ydinperheestään. Vähemmän individualistisissa, eli kollektiivisissa yhteiskunnissa, jäsenet kuuluvat omaa ydinperhettään suurempiin ryhmiin, joissa toisista pidetään huolta ja koetaan syvää uskollisuutta tätä ryhmää kohtaan. (Hofstede 1992, 77–78.)

Suomi on voimakkaasti yksilöllinen eli individualistinen yhteiskunta 63 pisteellään ja jossa jokaisen jäsenen odotetaan ensisijaisesti huolehtivan itsestään ja perheestään. Työpaikoilla tämä ilmenee esimerkiksi siten, että työpaikan saaminen on vapaasti sovittava työntekijän- ja antajan välinen sopimus, joka voidaan tarpeen vaatiessa purkaa, jopa mitättömistäkin syistä. Suomalaisten ei odoteta viettävän samassa työpaikassa koko ikäänsä ja alanvaihtaminen on mahdollista sekä uudelleen kouluttautuminen yhä tavanomaisempaa. Muita syitä ovat esimerkiksi se, että ylennyksen tai ylipäättänsä työpaikan saamiseen vaaditaan usein siihen sopivat ansiot. Esihenkilöiden odotetaan johtavan yksilöitä joukkojen sijasta. (Hofstede Insights 2021.)

Japani taas on tällä osuudella enempi kollektiivinen yhteiskunta, kuin Suomi. Ryhmä ja sen hyvinvointi koetaan yksilöä tärkeämmäksi; Harmonia ja ryhmän yhteinen konsensus ovat kaikkien tavoittelema päämäärä. Ryhmän tarpeet ylittävät yksilön mielipiteet ja halut. Japanilaisille on myös tyypillistä olla uskollisia yrityksille, ja he usein viettävätkin koko työuransa samassa työpaikassa. Alanvaihto tai uudelleen kouluttautuminen ei ole yleistä ja suhtautuminen työpaikan vaihtoon voi olla jopa penseää ja herättää kysymyksiä siitä, miksi työntekijä haluaa vaihtaa työpaikkaansa. (Hofstede Insights 2021.)

3.4.4 Maskuliinisuus

Tämän kulttuurin ulottuvuuden pisteytys seuraa sitä, kuinka paljon yksilöiden välinen kilpailu ja saavutukset ohjaavat yhteiskunnan etenemistä. Tämä tapa alkaa yleensä jo lapsuudessa, kuten koulusta ja jatkuu aina aikuisuuteen ja työpaikkoihin. Ulottuvuuden peruskysymyksenä yleensä esitetään: Kumpi motivoi yksilöä enemmän, halu olla kaikista parhain, vaiko se, että on mahdollisuus tehdä asioita, joista pitää. (Hofstede Insights 2021.)

Suomen pisteytys on matala ja se käsitetäänkin feminiiniseksi valtioksi. Se kertoo, että maata ajavat kilpailun sijasta pehmeät arvot ja jossa arvostetaan hyvää elämänlaatua keskinäisen kilpailun tai statuksen esittelyn sijasta. Suomessa yksilöt työskentelevät sitä varten, että he voivat elää omaa elämäänsä haluamallaan tavalla. Rahaa käytetään vapaasti helpottamaan elämän rakentumista, yksilöt osaavat arvostaa tasa-arvoa ja myös vaativat sitä sekä konfliktit ja erimielisyydet yritetään ratkaista käymällä neuvotteluja ja tekemällä kompromisseja. Vapaa-aika koetaan nautinnoksi, jolloin yksilön on mahdollista toteuttaa itseään ja silloin hän viettää aikaa tekemällä mieluummin asioita, joista nauttii sen sijaan, että käyttäisi sitä työntekoon. (Hofstede Insights 2021.)

Japanin on taas voimakkaasti maskuliininen maa. Kilpailu on kovaa eri ryhmien välillä, ja se istutetaan yksilöihin jo lapsuudesta asti. Kouluissa lapset asetetaan kisaamaan toisiaan vastaan ja kova työ on arvostettua. On täysin normaalia ja odotettavaa, että koulun jälkeen lapset harrastavat ja käyvät kerhoissa, jotka mahdollistavat heille hyvän mahdollisuuden työelämää varten. Sama kaava toistuu myös aikuisen elämässä, jossa maskuliinisuutta kuvastaa jatkuva täydellisyys tavoittelu, johon usein liittyy myös japanilaisille tyyppinen suhtautuminen ylitöihin. Työntekijän odotetaan tekevän pitkiä työpäiviä ja olevan toimistolla esihenkilöään pitempään ja pitämään mahdollisimman vähän lomaa. (Hofstede Insights 2021.)

3.4.5 Epävarmuuden vältteleminen

Tämän ulottuvuuden pääajatus käsittää sen, miten yhteiskunta kohtaa tosiasian, ettei tulevaisuutta voida ennustaa ja kuinka paljon se kokee tarvetta yrittää hallita sitä. Ongelmalanteisiin valmistautuminen ja niiden välttäminen voidaan kokea tärkeäksi yhteiskunnallisella tasolla ja yksilön toivotaan käyttäytymällä tämän mukaisesti.

Suomi on tällä listalla korkealla ja on siis yhteiskunta, joka kokee tulevaisuuteen valmistautumisen ja epävarmuuden välttämisen tärkeäksi. Sääntöjä noudatetaan yleisesti hyvin ja niitä pidetään tärkeinä ja elämää helpottavina. Myös turvallisuudentunne on yksilölle tärkeää ja sen turvaaminen on yleisesti hyväksyttävää. Tähän turvallisuuden tunteeseen liitetään myös se, miten päätöksiä tehdessä suunnittelu ja itse päättäminen voi viedä kauan aikaa. Työelämässä tämä näkyy usein siinä, että yksilöt ovat luonnostaan enemmän työntäyteisiä ja pitävät itsensä mielellään kiireisinä. (Hofstede Insights 2021.)

Japanilla on myös tällä saralla korkea pistemäärä, mutta se on lähinnä käytännöllisistä syistä: Japania maana uhkaavat jatkuvasti maanjäristykset, tsunamit ja muut luonnonkatastrofit. Näiden olosuhteiden takia tai ansiosta japanilaisilla on todella voimakas tarve val-

mistautua epävarmoihin tilanteisiin. Tähän liittyy myös odotus siitä, millainen ihmisen elämän tulee olla ja usein suunnittelu on yksilön kohdalla tehty jo syntymästä lähtien. Kuten myös korkean tason Suomella, on Japanissakin muutosten tekeminen vaikeaa ja äärimmäisen hidasta, sillä jokainen asia suunnitellaan tarkasti ja selvitetään perin pohjin ennen itse päätöksen tekoa. (Hofstede Insights 2021.)

3.4.6 Aikaorientaatio

Tämä ulottuvuus kertoo, kuinka yhteiskunta pitää yllä yhteyksiä omaan menneisyyteensä ja peilaa niitä nykyisyyteen ja siihen, miten suhtautuu tulevaisuuteen. Tästä johtuen suomalainen kulttuuri luokitellaan normatiiviseksi, jossa pyritään ylläpitämään perinteitä, mutta samalla myös halutaan keskittyä nopeiden tulosten saamiseen.

Japanin pistemäärä kertoo sen olevan hyvin pitkän aikavälin suunnitelmallinen valtio. Japanilaiset kokevat elämänsä olevan tärkeä, mutta vain hetkellinen panostus yhteisen hyvän vuoksi ja että sen eteen tulee tehdä kovasti töitä ja antaa kaikkensa. Yritysten suunnitelmana ei ole tuottaa voittoa nopeasti, vaan tehdä pitkän aikavälin suunnitelmia, jotta tulevaisuuden sukupolvet ja valtakunta selviytyisi. (Hofstede Insights 2021.)

3.4.7 Hemmottelu

Tämä ulottuvuus pohjautuu yhteiskunnan tapaan kasvattaa jäseniään ja vaikuttaa heidän tapansa hillitä itseään itsensä palkitsemisen ja halujen täyttämisen kanssa. Niissä maissa, joiden jäsenillä on voimakas itsehillintä, kutsutaan hillityiksi ja niillä, jotka ovat taukukon toisella laidalla taas, hemmotelluiksi. (Hofstede Insights 2021.)

Suomi on suurilla pisteillään yksilöitään vapaasti hemmotteleva maa. Ihmiset toteuttavat impulssejaan vapaasti ja tahtovat nauttia elämästään ja vapaa-ajastaan. He ovat taipuvaisia optimismiin ja positiiviseen ajatteluun sekä arvostavat työn ulkopuolista vapaa-aikaa ja käyttävät rahaa haluamallaan tavoin. (Hofstede Insights 2021.)

Japani edustaa pienellä pistemäärällä hillittyä yhteiskuntaa. Tämänkaltaiset yhteiskunnat eivät välttämättä ole niin positiivisia ajattelussaan, vaan ovat taipuvaisempia vähän negatiivisempaan suuntaan, jopa fatalismiin asti. Hillityssä yhteiskunnassa korostuu vapaa-ajan sijasta työelämän tärkeys, ja jäsenet hillitsevät halujaan kaikilla elämänsä osa-alueilla. He kokevat yhteiskunnan asettavan heille nämä rajat, jolloin niiden noudattaminen näyttäytyy heille sekä tavallisena, että odotettuna käytöksenä. (Hofstede Insights 2021.)

4 Suomalaiset yritykset japanilaisilla markkinoilla

4.1 Menetelmä ja aineisto

4.1.1 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimustapaa, jonka tehtävänä on tutkia ei-tilastollista aineistoa. Tiedonhankintamenetelmä eroaa kvantitatiivisesta eli määrällisestä menetelmästä siten, että määrällisessä tutkimuksessa tietoa haetaan ja esitetään matemaattisesti ja tilastollisesti, kun taas laadullisessa tutkimuksessa tiedon oikeellisuus ja luotettavuus perustuu siihen, miten tieto on kerätty. Tietoa voidaan kerätä muun muassa haastattelemalla tai havainnoimalla. Kerätty tieto ja siitä koottu aineisto perustuu kerääjän loogiseen päättelyyn ja tulkintaan aiheesta. (Grönfors & Vilkkä 2011, 2.)

Tutkimustavan valinta osui laadulliseen tutkimukseen, koska tarvittava aineisto perustuu pitkälti ihmisten omiin kokemuksiin tutkimuksen aiheesta, eikä niitä näin ollen voida mitata määrällisesti. Joskus tutkittavat aiheet voivat myös olla ihmisille vaikeita tai intiimejä, eivätkä ne siten ilmene kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Grönfors & Vilkkä 2011, 4).

Laadullista tutkimusta ohjaa tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteena on aina tämän ongelman ratkaiseminen. Laadullisen työn tulos on panostus tulevaisuutta varten. Se antaa vinkkejä siihen, kuinka tutkimuksen aiheena olevissa tilanteissa voi toimia ja se antaa myös työkalut toimintatapojen mahdolliseen parantamiseen. (Pitkäranta 2014, 6.)

Yksi laadullisen tutkimuksen välineistä aineiston keruuta varten on haastattelu.

Opinnäytetyötä varten käytettiin haastattelutavoista puolistrukturoitua haastattelua, sillä sen avulla tutkimus kohdistuu tutkittavan asian kannalta suoraan tärkeisiin teemoihin tarjoilla ja valmiiksi mietityillä kysymyksillä, mutta vastaukset eivät ole valmiita, kuten strukturoidussa haastattelussa. Kysymysten järjestystä voi myös tarpeen vaatiessa muuttaa, eikä niiden ole pakko mennä samaa kaavaa pitkin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47). Strukturoitu haastattelu on haastattelumuodoista formaalisin ja jossa haastattelujen tukena käytetään haastattelulomaketta, joka täytetään ohjatusti haastattelun aikana. Puolistrukturoitu ei ole niin formaali, vaan sijoittuu formaaliudessa strukturoiden haastattelun ja teemahaastattelun välille, jossa jälkimmäisessä ei välttämättä ole tarkkoja kysymyksiä, vaan haastatteluissa keskustellaan tietyistä teemoista ja kysymykset voidaan esittää aina keskustelussa nousseista asioista (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Valmiiden kysymysten lisäksi haastattelutilanne voidaan pitää keskustelunkaltaisena ja mahdollisen lisätiedon saamiseksi haastattelijä voi kysyä haastateltavalta myös tarkentavia kysymyksiä (Grönfors & Vilkkä 2011, 4).

Haastattelun hyöty tutkimusta tehdessä on tiedon laatu. Määrällistä, eli kvantitatiivista tutkimusta tehdessä saadun tiedon määrä voi olla paljon suurempi, kuin laadullista tutkimusta tehdessä, mutta tieto ei itsessään anna kovin syvällistä ymmärrystä tutkittavaan asiaan liittyen. Haastattelujen aikana haastateltavat voivat tuoda itseään koskevat asiat ja mielipiteet vapaammin esille ja selventää vastauksiaan, jos haastattelija esittää lisäkysymyksiä. Jos haastattelut suoritetaan anonymisti, antaa se haastateltavalle mahdollisuuden kertoa myös mahdollisista vaikeista ja aroista asioista haastattelijalle ilman seurauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35.)

Vaikka haastattelujen käyttämisessä on tiedon laadun kannalta paljon hyötyä, ei niiden käyttäminen ole välttämättä täysin ongelmaton. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 35) mukaan haastattelujen tekemiseen ja aineiston analysointiin voi mennä paljon aikaa, ne vaativat kokeneen haastattelijan taatakseen aineiston käytettävyyden ja ongelmaksi voi muodostua myös niihin menevät kustannukset. Otanta voi myös jäädä pieneksi, jos haastateltavia ei löydy tarpeeksi tai jos haastatteluun suostuvat ovatkin haluttomia vastaamaan esitettyihin kysymyksiin. Jos kysymykset ovat liian laveita, voivat vastaukset olla todella polveilevia. Kysymysten tulisi siis olla tarkoin rajattuja, jotta niihin vastaaminen olisi helppoa, mutta tietorikasta.

4.1.2 Tutkimuksen toteutus, aineiston keruu ja analysointi

Aloitin opinnäytetyön kirjoittamisen vuoden 2021 toukokuussa ja suoritin sen loppuun saman vuoden syksynä. Prosessin aloitus tapahtui tammikuussa, jolloin suoritin opinnäytetyöprosessin taustoihin liittyvän kurssin sekä valitsin opinnäytetyön aiheen ja tutkimusmenetelmän.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Opinnäytetyön pohjaksi suoritettiin haastatteluja puolistrukturoiduilla kysymyksillä aineiston keruuta varten. Tutkimuksen aineistona toimiva materiaali ja käytettävät haastattelukysymykset ovat osa vielä julkaisematonta tutkimusta (SUNYA21 – Suomalaisjapanilaista yritysviestintää 2021). Haastatteluissa käytetty haastattelulomake löytyy opinnäytetyön liiteosiosta (Liite 1).

Oma osuuteni SUNYA21 – Suomalaisjapanilaista yritysviestintää 2021 – projektissa oli toimia opiskelijoista koostuvan tiimin vetäjänä. Ennen tutkimuksen aloittamista osallistuin hankekoordinaattorin ja hankekonsultin kanssa tiimin jäsenten rekrytointiin. Haastatelimme tutkimuksesta kiinnostuneita opiskelijoita ja koostimme sopivista ehdokkaista opiskelijaryhmän. Tässä opiskelijaryhmässä koostimme yhdessä haastattelulomakkeen, jossa jokaisella oli oma osionsa oman aiheen ja kiinnostuksen mukaisesti. Opinnäytetyössä

käytetty aineisto on ensisijaisesti kerätty lomakkeen (Liite 1) luvuissa ”Yleistietämys japanilaisesta yrityskulttuurista” ja ”Kulttuurien välinen viestintä” olleista kysymyksistä ja niiden vastauksista. Japanilaisen yrityskulttuurin yleistietämystä koskeva luku oli oma aihealueeni, johon tein kysymykset ja osallistuin myös muiden lomakkeella olevien kysymysten suunnitteluun ja tekoon. Lomakkeen valmistuttua aloimme etsiä haastatteluihin soveltuvia henkilöitä. Haastateltavaksi toivoimme suomalaisia ja japanilaisia henkilöitä, joilla oli kokemusta suomalaisjapanilaisessa rajapinnassa työskentelystä. Otin yhteyttä sähköpostitse suomalaisiin yrityksiin, joitten tiesin tekevän yhteistyötä japanilaisten kanssa ja tiedustelin heidän kiinnostuneisuuttaan osallistua haastattelututkimukseen. Julkaisimme myös hankkeesta kertovan esitteen Facebookissa sivuilla ”Suomalaiset Japanissa - Finland in Japan - フィンランドと日本の架け橋”, ja ”Aasia-asiantuntijoiden työelämäverkosto”, joissa pyysimme tutkimuksesta kiinnostuneita ottamaan meihin yhteyttä sähköpostitse. Haastatteluun myöntyneiden kanssa sovin erilliset haastatteluajat. Kerroin heille, että kaikki vastaukset julkaistaisiin anonymieinä ja että ne saattaisivat myös päätyä aineistoksi opinnäytetyötäni varten.

Haastattelin lopulta yhteensä viittätoista henkeä, joista kuusi oli suomalaisia ja loput yhdeksän japanilaisia ja joista vain suomalaisten vastaukset päätyivät aineistoni pohjaksi, koska tarkoituksena oli tutkia suomalaisten yritysten edustajien tietoutta. Haastattelut oli suunniteltu kestämään 30–60 minuuttia ja pyrin pitämään haastattelut aina noin tunnin mittaisina. Kaikki haastateltavat vastasivat samoihin kysymyksiin ja he saivat tutustua kysymyksiin ennen haastattelua. Haastattelut pidettiin Zoomissa ja ne pidettiin mahdollisimman keskustelunomaisina. Ne myös nauhoitettiin nauhuria käyttäen, myöhempää uudelleen kuuntelua ja litterointia varten. Vaikka nauhoitin haastattelut, pyrin tekemään havaintoja ja kirjaamaan muistiinpanoja samanaikaisesti, jotka sitten lisäsin itse lopulliseen analyysiin.

Aloitin aineiston purkamisen nauhojen uudelleenkuuntelulla ja litteroimisella. Kysymykset olivat laajoja ja haastattelut pitkiä (noin 1 h), joten kuuntelin nauhat useaan kertaan, samalla kirjoittaen tekstiä auki. Tehtävänäni oli löytää haastatteluja kuuntelemalla vastaus esittämiini tutkimusongelmiin erottelemalla raa’asta aineistosta pelkästään olennainen tieto. Jokaisen uudelleenkuuntelun jälkeen löysin aineistosta aina jotain uutta ja tutkimuksen kannalta tärkeää, jonka otin ylös lopullista analyysiä varten. Lopulta jäljelle jäi kylläntynyt aineisto, jossa ei ollut mielestäni enää mitään teemaan kuulumatonta ja turhaa sisältöä. (Ks. Hirsjärvi & Hurme 2001, 138, 141, 143–144.)

4.2 Kokemuksia japanilaisesta yrityskulttuurista

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin haastatteluja apuna käyttäen, mitä suomalaiset yritysten edustajat tietävät japanilaisesta yrityskulttuurista ja mitä ovat suurimmat eroavaisuudet suomalaisen ja japanilaisen yrityskulttuurin eroavaisuudet heidän näkökulmastaan katsottuna. Tutkimustulokset on jaettu kahteen lukuun tutkimuskysymyksien mukaisesti (luvut 4.2 ja 4.3).

Haastateltavien yhtenäinen kokemus japanilaisesta yrityskulttuurista vaihteli hieman, mutta suurimmilta osin se oli hyvin samoilla linjoilla kaikkien osanottajien kanssa. Kaikille haastateltaville oli kerääntynyt jonkin verran kokemusta Japanin yrityskulttuurista ja koska moni oli ollut jo edustamansa yrityksen jäsenenä jo useita vuosia, oli kokemus ja osaaminen useimmiten vaikuttavaa ja syvällistä. Useamman haastateltavan kokemus oli karttunut esimerkiksi matkustelun tai perhesuhteiden seurauksena, mutta myös yleisenä kiinnostuksena Japanin maata ja kieltä kohtaan.

4.2.1 Kieli osana kulttuurin ymmärtämistä

Yksi kaikkia haastateltavia yhdistävistä tekijöistä oli japanin kielen osaaminen ja halu oppia sitä lisää. Osa haastateltavista mainitsi suorittaneensa hyväksytysti JLPT:n kokeen (Japanese Language Proficiency Test) korkeimmalla, eli tasolla 5, joka mahdollistaa ulkomaalaisen työskentelyn Japanissa. He kokivat, että japanin kielen osaaminen auttaa ulkomaalaisia asettumaan Japaniin paremmin, koska japanilaiset eivät niinkään puhu englantia, tai heidän englannin kielen osaamisensa on kovin puutteellista. Myös kulttuuriin sisäistäminen ja työpaikalla eteneminen helpottui huomattavasti, kun henkilöllä oli edes jonkin verran kielitaitoa.

Japanissa hierarkia vaikuttaa siihen, miten muita puhutellaan. Japanin kielessä on useita eri kohteliaisuusasteita, joilla puhuja määrittää oman asemansa ryhmässä. Kohteliaalle kielelle, eli keigolle, ei ole suomen kielessä vastaavaa käsitettä, joten kielitaidon kartuttaminen ennen Japaniin lähtöä koettiin tärkeäksi. Ulkomaalaisten tuli myös osata huomioida japaninkielisten sanojen erilaiset kulttuurilliset merkitykset, koska Japanissa jotkut tietyt sanat ja sanonnat voivat tarkoittaa jotain aivan muuta. Japanilaiseen kulttuuriin kuuluukin eräänlainen kielellä kursailu ja sanotut sanat voivat tarkoittaa jotain muuta, kuin mitä puhuja itseasiassa sanoo. Jos ulkomaalainen ei puhu japania, voi sanoma pahimmassa tapauksessa muuttua täysin, esimerkiksi suomeksi tai englanniksi käännettäessä ja se voi aiheuttaa ongelmallisia tilanteita sekä itse puhujalle että kuulijalle. Yleinen esimerkki tällaisesta tilanteesta on japanilaisten tarkoituksenmukainen kykenemättömyys sanoa sanaa "ei" suoraan. Japanilainen mieluummin sanoo asian olevan "vaikeaa" suorittaa, jolloin hän oikeasti tarkoittaa sen olevan täysin mahdotonta.

4.2.2 Hierarkia

Hierarkiasta keskustellessa jokainen haastateltu tunnisti, mitä on japanilainen hierarkia. Heitä yhdisti myös ymmärrys siitä, miten syvälle hierarkia japanilaisessa kulttuurissa meneekään ja miten paljon se vaikuttaa japanilaisten elämään heidän jokapäiväisessä työ- ja yksityiselämässään.

Moni mainitsi haastatteluissa yksityiskohtaisesti, miten japanilaiset osaavat ja pitävät tärkeänä sitä, että tapaamisissa istutaan oikeassa kohdassa pöytää, kuka menee hissiin tai taksiin missäkin järjestyksessä, ja miten jokainen työntekijä on selvillä näistä hienovaraisista säännöistä. Tämä pätee myös muodollisen kielen käyttöön, eli miten kukakin puhuu ja kenelle. Japanissa käytetylle muodollisen kielen, eli keigon käyttäminen on yksi tapa osoittaa oma paikkansa työpaikan hierarkiassa. Kaikista kohteliainta keigoa puhuvat ovat usein alimpana hierarkiassa, eli esimerkiksi muita avustavassa asemassa ja liiallinen kohteliaisuus voi vaikuttaa työntekijän mahdollisuuksiin negatiivisesti. Yksi vastaajista kertoi, että kun hän puhui alaisilleen liian kohteliaasti, se vaikutti hänen valta-asemaansa esimiehenä, koska puhumalla kohteliaasti hän osoitti olevansa heidän alapuolellaan.

4.2.3 Japani on Japani

Japani on erilainen maa länsimaihin verrattuna ja se on asia, jonka jokaisen maahan tulevan työntekijän tai kumppanuutta etsivän liikemiehen, on ymmärrettävä. Suhteiden tärkeys ja kollektiivisen elämänmenon ymmärtäminen on eritoten tärkeää ja se edesauttaa Japanissa selviytymistä. Japanissa on voimakas näkemys ”meistä” ja ”muista”. Kollektiivisen yhteiskunnan näkökannalta tämä on tavallista ja maan käytäntöjen mukaista ja se ilmenee helposti japanilaisten jokapäiväisessä elämässä. Ulkomaalaisten odotetaan toimivan ainakin osittain japanilaisittain ja kunnioittavan maan tapoja, vaikkei sitä erikseen vaadittaisikaan. Se on kuitenkin edellytyksenä, jos ulkomaalainen haluaa elää ja kukoistaa Japanissa. On tärkeää ymmärtää, että Japani on Japani, eikä sitä tule kohdella länsimaana, eikä maassa olevan ulkomaalaisen tule odottaa länsimaisia tapoja tai kohtelua.

Japanilla maana on hyvin erilainen kuva ulkopuolisten silmissä, kuin mitä se lopulta todellisuudessa on. Tämä on haastateltavien mukaan johtanut siihen, että moni ulkomaalainen saapuu maahan ”vaaleanpunaiset lasit” päässään ja järkyttyy huomattaessaan asioiden oikean laidan. Kulttuurierot ovat välillä todella suuria ja niistä aiheutuva kulttuurishokki voi vaikuttaa maahantulijan elämänlaatuun negatiivisesti. Osa maahan tulleista ei koskaan pääse yli näistä tunteista, ja he saattavat lopulta poistua maasta kokonaan, pitäen sitä ul-

komaalaisille epäsopivana tai jopa vihamielisenä paikkana elää. Tärkeintä tilanteessa sopeutumisen kannalta on ymmärtää, että Japani on oma maansa, jolla on oma historiansa ja kulttuurinsa ja usein sen ymmärrettyään, ulkomaalaiset sopeutuvat paremmin.

4.3 Näkemyksiä suurimmista kulttuurieroista

4.3.1 Kollektiivisuus vs. yksilöllisyys

Japanissa kollektiivisuus on tärkeä voimavara, jonka eteen jokainen japanilainen tekee kaikkensa. Jos yksi ei ole yhtä yhteisön kanssa, ei hän ole mitään ja hänet voidaan poistaa muiden seurasta. Tämä ajatusmaailma näkyy yritysten toiminnassa, yhteisessä päätöksenteossa sekä työntekijöiden elämässä myös työn ulkopuolella.

Suomessa työntekijät tekevät töitä usein yksin, tai he voivat olla esimerkiksi vastuussa projekteista, tai niiden osa-alueista itsenäisesti. Japanilaisten on vaikeampaa toimia itsenäisesti tai tehdä töitä yksin, sillä se osoittaa heille, että heidät on siirretty pois ryhmästä. He myös odottavat herkemmin ohjeita esihenkilöiltään, joiden mukaan toimia ja toimivat usein mieluiten ryhmässä. Yksi haastateltavista mainitsi haastattelun aikana, että japanilaiset kummeksuvat suomalaisten tapaa saapua tapaamisiin pienissä ryhmissä tai jopa yksin, jolloin myös tapaamisesta johtuvat päätökset ovat tällöin jääneet pienen ryhmän tai yksilön harteille, mikä ei Japanissa tulisi kuuloonkaan.

Työajan päätyttyä japanilaiset jättäytyvät mielellään työpaikalle viettämään muiden kanssa aikaa tai odottavat muita lähteäkseen ulos esimerkiksi ravintolaan viettämään iltaa. Näitä illanviettoja kutsutaan nimellä ”nominication”, sanoista nomu, eli japaniksi juoda ja communication, eli kommunikaatio. Tämä, keskustelua juomisen avulla, on tapa tuoda työntekijöitä yhteen ja vakiinnuttaa ryhmän välejä. Työntekijät viettävät aikaa keskenään, vahvistavat välejä ja keskustelevat asioista, jotka eivät välttämättä liity työntekoon. Koronapandemiasta johtuen tämänkaltaiset tapaamiset ovat olleet vähenemään päin ja osin korvautuneet nyt sähköisillä tapaamisilla.

Japanilaisiin verrattuina suomalaiset erottuvat siinä määrin, etteivät he koe kollektiivisuutta niin voimakkaana tarpeena työelämässä. He tekevät töitä itsenäisesti, eivät ole ryhmästä riippuvaisia, ellei se ole työpaikalla tarkoituksenmukaista ja lähtevät tyypillisesti töiden päätyttyä kotiin ilman sen suurempaa tarvetta viettää aikaa työkavereiden kanssa.

4.3.2 Hierarkia ja harmonia

Hierarkkisuudesta ja kollektiivisuudesta johtuen Japani on kansakuntana yhtenäinen ja jokaisen odotetaan tietävän oma paikkansa yhteiskunnassa. Harmonian ylläpitäminen on japanilaiselle elinehto ja jokaiseen elämäntilanteeseen vaikuttava ohjenuora.

Suomeen verrattuna eroavaisuutena näkyy se, miten vapaamuotoisempaa toiminta ja keskinäiset ihmissuhteet näyttävät. Suomessa yksilöt ovat itsenäisempiä ja vapaampia tuomaan myös itseään enemmän esille, kuin Japanissa. Myöskään ylimalkaista hierarkiaa ei suomalaisissa yrityksissä tunneta tai käsitettä ”harmonian ylläpitämisestä”, vaan työpaikoilla voidaan nostattaa yhteishenkeä esimerkiksi tiimitapaamisten tai virkistysjuhlien kautta. Loppujen lopuksi haastateltavat kokivat, että työhminen Suomessa tyypillisesti eroaa suuresti vapaa-ajan ihmisestä.

Harmoniaa tukeva hierarkia on Japanissa yleistä, mutta Suomessa on tavanomaisempaa työskennellä paljon vapaamuotoisemmassa ympäristössä. Asioihin puuttuminen ja omien mielipiteiden esittäminen on tervetullutta sekä työntekijän ja esihenkilön välinen suhde voi olla läheisempi, kuin japanilaisissa yrityksissä, jossa suhteet useimmiten perustuvat senpai (vanhempi kollega) – kohai (nuorempi kollega) asetelmaan, ja jossa ylin johto on vielä näiden yläpuolella. Vaikka Japanin työelämässä on ilmentynyt jo muutoksia johtamisessa, on pomon sana usein edelleen laki, eikä sitä tule vastustaa. Muita puhutellaan kohteliaasti tittleillä, eikä etunimiä käytetä. Näin myös keskusteluissa oleva tietää aina, kuka on kuka yrityksessä ja minkälaisessa asemassa toiseen nähden, oli se sitten korkeammassa tai matalammassa asemassa.

4.3.3 Viestinnän eroavaisuudet

Haastatteluissa eri henkilöiden kanssa monesti esiin nousi suureksi eroksi suomalaisen ja japanilaisen viestinnän eroavaisuudet. Japanilaisille viestintä on paljon muuta, kuin pelkkää tiedon välittämistä yksilöltä toiselle, vaan mukana kulkee alati jatkuva halu harmonian ylläpitämiseen ja hyvien ihmissuhteiden jatkumiseen. Suomalaisten faktakeskeinen lähestymistapa nähdään epäkohteliaana töksäyttelynä ja tämä saattaa luoda epämielisiä tilanteita, kun japanilainen ei koe heidän haluavan rakentaa kanssaan kestävä suhdetta.

Japanissa viestintä on paljon muutakin kuin vain sanoja: On paljon sanatonta viestintää, kuten kehonkieltä ja hiljaisuuden käyttämistä keskusteluissa ja jota suomalaiset eivät välttämättä aluksi tapaamisissa huomaa. Yksi haastateltavista toi esille termin ”auranications”, sanoista aura ja communication, eli kommunikointi, eli sananmukaisesti keskustelun käymistä auran avulla. Tästä syystä Japanissa suositaan enemmän kasvokkain tapaamista ja keskustelua, kuin esimerkiksi sähköpostikeskustelua. Suomalaisille tämä voi

tuoda vaikeuksia ymmärtää keskustelun sanomaa, koska he keskustelevat mieluummin faktoilla ja perustavat myös sanomansa niihin.

Myös tietyillä sanoilla ja sanonnoilla voi olla jokin muu tarkoitus, kuin mitä aluksi ymmärtäisi. Japanilaiset eivät esimerkiksi sano toiselle suoraan ei, vaan ennemminkin kursailevat sanojensa kanssa, jolloin vastuu ymmärtämisestä siirtyy kuulijalle. Tämä vaikeuttaa keskustelua entisestään, varsinkin jos mukana on mahdollisesti kielimuuri. Suomessa ihmiset ovat tottuneet puhumaan suoraan, joten japanilaisten tapa voidaan nähdä vain turhana kursailuna. Kursailu voi aiheuttaa keskusteluissa tilanteita, joissa puhuja tarjoaa toiselle vastausta, mutta toinen ymmärrä sanojen merkitystä. Suomessa muutenkin ihmiset ovat todella suoria viestijöinä, eikä kohteliaisuuksiin tai latteuksiin käytetä turhaan aikaa. Japanilaiselle on tärkeää luoda suhdetta toiseen ennen yhteistyön tekemistä ja kaikenlaiset kaunopuheiset lausahdukset ja tervehdykset kuuluvat voimakkaasti japanilaiseen viestintään. Suomalainen haluaa saada viestinsä mahdollisimman yksinkertaisesti perille ilman sen suurempia kaunopuheita, sillä Suomessa on tärkeää antaa toisen ymmärtää, miksi juuri hän on paras mahdollinen kauppakumppani ja mistä syystä.

5 Pohdinta

5.1 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla vastaukset kahteen tutkimuskysymykseen: Miten suomalainen ja japanilainen yrityskulttuuri eroavat toisistaan ja mitä suomalaiset yritysten edustajat tietävät japanilaisesta yrityskulttuurista. Tutkimus oli rajattu koskemaan suomalaisten yritysten edustajia, joilla oli ennestään kokemusta japanilaisesta työskulttuurista työn kautta joko Suomesta tai Japanista. Tarkoituksena oli tutkia, jos näiden yritysten edustajien tietous osuisi yhteen esitetyn teorian kanssa ja ennako-oletuksena oli, että haastatteluun osallistuvilla olisi mahdollisesti syvempää tietämystä japanilaisesta yrityskulttuurista ja kokemusta siitä, miten se eroaisi suomalaisesta.

Tutkimustulosten perusteella voitiin katsoa, että haastateltavien osaaminen ja tietämys japanilaisesta yrityskulttuurista ja sen eroista suomalaiseen verrattuna osuivat pitkälti yhteen ennako-oletuksen kanssa. Tuloksista johtuen tutkimuskysymykset voitiin ratkaista mielestäni onnistuneesti. Jokainen haastateltava oli työuransa aikana syventänyt kulttuurillista tietämystään Japanin yrityskulttuurista ja kykeni erottelamaan siinä olevia eroja suomalaiseen verrattuna. Myös tietämykset ja osaamiset japanilaiseen yrityskulttuuriin liittyen yleisesti olivat erittäin yhteneväisiä ja vastaajat olivat myös itse varmoja omasta osaamisestaan.

5.2 Suomalaisen ja japanilaisen yrityskulttuurin eroavaisuudet

Tutkimuksessa selvisi, että suomalaisen ja japanilaisen yrityskulttuurin välillä on paljon eroavaisuuksia. Kun verrataan japanilaisia ja suomalaisia työntekijöitä, olivat heidän odotuksensa työelämää kohtaan erilaisia. Haastatteluissa ilmeni, että keskeisimmät erot japanilaisen ja suomalaisen yrityskulttuurin välillä liittyivät lopulta perimäisen japanilaisen elämäntyyliin ymmärtämiseen ja sen varassa toimimiseen: kollektiivisuuteen, hierarkiaan ja harmoniaan.

Hofsteden (1992, 78) mukaisesti jaoteltuna, Suomi on individualistinen ja Japani taas kollektiivinen yhteiskunta, joten yhdeksi suurimmista eroavaisuuksista suomalaisen ja japanilaisen yrityskulttuurin välillä on juuri yhteisöllisyyden määrä ja miten se yrityksissä esiintyy. Japanissa yhteisöllisyys on tärkeä voimavara, jonka eteen on tehtävä kaikki. Jos ei ole yhtä yhteisön kanssa, ei lopulta ole yhtään mitään. Tämä näkyy japanilaisten yritysten toiminnassa, päätöksenteossa ja työntekijöiden elämässä myös töiden ulkopuolella. Suomalaisen ylikorostunut itsenäisyys esimerkiksi neuvottelutilanteissa, projektien hoitamisessa

ja jopa päätöksenteossa kummastuttaa japanilaisia, jotka löytävät suurimman voimansa juuri ympärillään olevasta ryhmästä ja siinä työskentelystä. Yhteisöllisyyden tarve korostuu japanilaisten kanssa työskennellessä ja sen ymmärtäminen olisi suomalaisten yritysten kannalta kannattavaa, jotta työskentely ja kommunikaatio japanilaisten yritysten kanssa onnistuisi.

Toinen haastatteluissa mainittu asia, joka osoittautui suomalaisten vaikeaksi ymmärtää japanilaisten kanssa toimiessa, oli japanilaisten keskinäinen hierarkia ja kuinka se vaikuttaa heidän elämänsä kaikkiin osa-alueisiin, koska hierarkia on japanilaisille yhtä tärkeää, kuin mitä tasa-arvo on suomalaisille. Ylemmän ja alemman ryhmän välinen hiljainen ymmärrys ja sen varassa toimiminen on yleisesti hyvin aasialainen konsepti, mutta joka ei ole Suomessa niin tunnettu. Jos suomalaiset ymmärtäisivät japanilaisen yhteiskunnan hierarkiaa paremmin, he voisivat välttää itselleen huonoon asemaan joutumiseen japanilaisten kanssa työskennellessään. Noudattamalla esimerkiksi ennalta päätettyjä istumisjärjestelyitä ja puhumalla tilanteen mukaisesti kohteliaasti tavalla he edesauttaisivat omia mahdollisuuksiaan työskennellä ja lopulta edetä japanilaisessa yritysmaailmassa.

Asiat, jotka eivät tulleet haastatteluissa eroina ilmi, olivat teoriapohjassakin esitellyt tapakulttuuriin liittyvät käytännöt ja etikettisäännöt, esimerkiksi pukeutumiseen ja liikelahjoihin liittyen (Lehtipuu 2010, 160–163; Pukkila 2002, 104–107). Tämä oli hieman ristiriitaista, sillä usein ulkopuolisilta kysyttäessä Japanista, he mainitsevat helposti juuri ulkoiset asiat, jotka huomioidaan ensimmäisellä tapaamiskerralla tai median esittäminä. Japanilaisia kuvaillaan hyvin muodollisiksi, pukeutuvan tietyllä tavalla ja noudattavan tiettyjä sosiaalisia normeja, kuten tervehtimistä kumartamalla, mutta haastateltavat eivät pitäneet näitä aina-kaan omien kokemustensa perusteella isoina ongelmina. Se herätti kysymyksiä, koska teoriassa esitetyt väitteet siitä, että ulkomaalaisten huono käytös ja etikettivirheet voivat pilata kauppatilanteen tai neuvottelun jo kerralta. Yksi selitys tähän voi olla se, että haastateltavat ovat mahdollisesti tavanneet hyvin avoimia ja ymmärtäväisiä japanilaisia yrityksiä, jotka ovat sitten olleet ymmärtäväisempiä ulkomaalaisten etikettivirheitä kohtaan. On myös mahdollista, että osa teoriassa käytetystä materiaalista voi olla jo tässä vaiheessa vanhentunutta ja tarjoaa siksi eriäviä vastauksia. Tässä asiassa eroja löytyi myös päätöksentekoon liittyvästä kappaleesta, koska haastatteluissa ilmeni esimerkiksi ringijärjestelmän olevan jo auttamatta vanhanaikainen tapa toimia ja josta yrityksissä oltiin jo pikkuhiljaa poistumassa. Tätä tuki myös se, että nuorimmat haastateltavat eivät olleet edes välttämättä kullekkin koko konseptista ja että heidän yrityksissään käytettiin jotakin muuta päätöksentekoprosessia.

Kielitaito oli asia, josta jokainen haastateltava oli samaa mieltä japanilaisten kanssa asioidessa. Japanin kielen osaaminen auttaa ymmärtämään japanilaista kulttuuria ja yrityskulttuuria paremmin, koska kieltä osaamalla ulkomaalainen pääsee paremmin käsiksi itse japanilaisten sielunmaisemaan. Kieltä osaamalla välttyy myös tiedon vääristymiseltä: Koska japanilaiset eivät yleensä kieltäydy tai sano suoraan mitä ajattelevat, voidaan vastaukset ymmärtää kuulijan puolelta virheellisesti, varsinkin jos ne vielä esitetään toisella kielellä. Haastattelujen mukaan Japanissa on pyritty jo jonkun aikaa lisätä yritysten kansainvälistymistä, koska he uskovat hyötyvänsä ulkomaalaisten tietotaidosta. Tämä on kuitenkin jäänyt lähinnä ajatuksen tasolle, koska viralliset asiat muuttuvat Japanissa hitaasti ja perinteet jarruttavat kehitystä, vaikkei sitä kukaan haluaisi ääneen myöntää.

Tutkimuksessa käytetty menetelmä sopi hyvin tämänkaltaisen tutkimuksen toteuttamiseen. Menetelmää olisi voinut rajoittaa haastateltavien vähyys, koska heitä oli vain kuusi, mutta heiltä lopulta saatu aineisto oli aiheen kannalta hyvin kattavaa ja käyttökelpoista. Haastateltavat olivat suomalaisia yritysten edustajia, jotka olivat työskennelleet japanilaisten kanssa joko Suomessa tai Japanissa ja jonka takia koettiin, että haastatteluista saadut tulokset olivat luotettavia. Aikaisemmin tehtyihin aihetta käsitteleviin tutkimuksiin verrattuna poikkeuksia ilmeni jonkin verran. Tutkimustuloksissa ilmeni uutta tietoa, esimerkiksi päätöksentekoprosesseihin ja tapakulttuurin tärkeyteen liittyen, mutta verrattuna nykyisiin tuloksiin, tutkittavat asiat ovat olleet suurin piirtein entisellään.

Uutta tietoa aiheeseen liittyen tarjosi tutkimustuloksista se, miten hitaasti asiat oikeastaan muuttuvatkaan tai miten ne pysyvät muuttumattomina kokonaisuudessaan. Haastatteluissa sekä teoriapohjassa esiintyi ajatus siitä, kuinka Japani on jo useiden vuosien ajan ollut avoimempi sille ajatukselle, että maassa voisi työskennellä enemmän ulkomaalaista työvoimaa ja kuinka yritysten kansainvälistyminen toisi Japanin markkinoille erilaista osaamista. Tämänkaltaisen muutos on kuitenkin ollut hidasta, sillä useissa perinteisissä yrityksissä edelleen vaaditaan sujuvaa japanin kielen osaamista töissä pärjäämisen edellytyksenä. Ongelmaksi nousee myös englannin kielen osaamisen vähäisyys tavallisissa japanilaisissa yrityksissä. Tämä ei kuitenkaan koske maassa toimivia kansainvälisiä yrityksiä.

Toinen tuloksista esiin noussut uusi asia liittyi suomalaisten käytökseen ulkomaille lähtiessä. Tutkimuksessa selvisi, miten suomalaisten yritysten edustajat ovat tietoisia japanilaisesta yrityskulttuurista ja sen eroavaisuuksista suomalaiseen verrattuna. Suomalaiset esitetään teorian perusteella vahvasti faktapohjaisiksi ja rehellisiksi ja jotka haluavat tuoda asiansa esille hyvin tarkasti ja tehokkaasti. Tuloksista voi kuitenkin katsoa, että vaikka moni haastateltavista puhuikin näiden suomalaisten arvojen puolesta, olivat he kaikki kuitenkin vahvasti kulttuurisensitiivisiä ja aiheeseen koulutettuja ja perehtyneitä ennen työskentelyään japanilaisten kanssa tai Japanissa. Moni haastateltava oli tehnyt ylimääräistä

työtä opetellakseen paikallista kieltä ja kulttuuria voidakseen työskennellä paremmin ulkomailla.

Lopuksi voidaan todeta, että haastatelluilla henkilöillä oli aiheen kannalta riittävä osaaminen ja ymmärrys japanilaisesta yrityskulttuurista. Haastatteluissa ilmeni, että vaikka japanilaisten odotukset ovat saattaneet pehmentyä ulkomaalaisia kohtaan, ovat haastateltavat kuitenkin pyrkineet opettelemaan tarpeeksi sekä kieltä että kulttuuria voidakseen elää ja työskennellä maassa mahdollisimman tehokkaasti. Haastattelut kulkivat vahvasti yhdessä teoriassa esitetyn tiedon kanssa, eikä niissä ilmennyt mitään hälyttäviä eroavaisuuksia, joita teoriassa ei olisi erikseen mainittu. Haastateltavien vastaukset japanilaiseen ja suomalaiseen yrityskulttuurin eroavaisuuksiin liittyen oli yhteneväistä teoriapohjan kanssa, ja josta myös osoittautui vastaajien keskinäisen henkilökohtaisen osaamisen ja ymmärryksen syvyys sekä kykeneväisyys erotella nämä kaksi yrityskulttuuria toisistaan.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Teoriaosuudessa eräässä lähteessä (Lehtipuu 2010, 130) esitelty yritys koki japanilaisen kulttuurin olevan niin vaikeaselkoista, että he eivät mielellään lähetä maahan työskentelemään ketään, jolla ei ole aikaisempaa kokemusta japanilaisesta kulttuurista. Koska tutkimuksessa selvisi, että Japani on pikkuhiljaa avautumassa länsimaille yhä enemmän ja kansainvälistymisen mahdollistamiseksi palkataan enemmän ulkomaalaista työvoimaa, olisi mielenkiintoista tutkia, miten suomalaiset yritykset, jotka tekevät yhteistyötä japanilaisten kanssa tai Japanissa, valmistavat työntekijöitään Japaniin lähtöä varten ja jakavatko he myös tämän ajatuksen Japanin kulttuurin vaikeaselkoisuudesta. Onko yrityksissä tarjolla koulutusta japanilaiseen kulttuuriin, kieleen ja yrityskulttuuriin liittyen? Tutustutaanko työntekijät hierarkiaan, sen vaikutukseen Japanin työelämässä tai japanilaistyyppiin viestintään? Vai, odotetaanko työntekijöiden ottavan kulttuurituntemuksen ja kielen opiskelun heidän itsensä harteille ja toteutettavaksi? Haastatteluissa esille nousseet hierarkian ja kollektiivisuuden ymmärtäminen ja kielen opiskelun tärkeys loisivat hyvän pohjan työntekijöiden osaamiselle ja näiden asioiden painottaminen koulutuksissa parantaisi mahdollisuuksia liiketoiminnan sujuvuudelle tulevaisuudessa ilman kulttuurieroista johtuvia häiriötekijöitä. Olisi myös kiinnostavaa nähdä, miten ulkomaalaisten työntekijöiden lisääntyminen Japanin työmarkkinoilla näkyy työskulttuurin murroksessa ja tuleeko se mahdollisesti vaikuttamaan japanilaiseen yrityskulttuuriin kokonaisuudessaan.

Muu tutkimuskohde olisi tutkia koronapandemian vaikutusta japanilaiseen yrityskulttuuriin kollektiivisesta näkökulmasta katsottuna. Pandemia on asettanut rajoja kollektiiviselle

käyttäytymiselle, mikä ilmeni haastatteluista. Miten tämä tulee lopulta vaikuttamaan japanilaisten työ- ja vapaa-ajan elämään, kun he eivät pääse koronarajoitusten takia tapamaan muita kasvatustensa, vaan joutuvat tekemään töitä ja tapaamaan mahdollisia asiakkaita etänä? Miten japanilainen ryhmäytymiskulttuuri, saati hierarkia toimii vai tuleeko se muuttumaan, kun ihmiset eivät jatkuvasti ole toistensa kanssa tekemisissä? Miten japanilaistyyppinen viestintä, kursailu ja puhumattomuus ja ”huoneen lukeminen” toteutuvat etäyhteyksien välityksellä ja saavatko he sanomansa perille kuulijalle, vai ovatko he joutuneet keksimään uusia tapoja viestinnälle?

5.4 Opinnäytetyön arviointia

5.4.1 Luotettavuus

Tutkimusta tehdessä tulee aina arvioida sen luotettavuutta ja opinnäytetyön luotettavuus tulisi pyrkiä varmistamaan heti tutkimuksen aloittamisesta asti. Luotettavuutta tulisi pohtia jo suunnitelmassa, jotta voitaisiin katsoa mahdolliset riskit koko tutkimuksen elinkaaren aikana ja näin estää niiden tapahtuminen. Näin tutkija voi yrittää estää näiden riskien tapahtumisen niissä työn osa-alueissa, joissa luotettavuus voi mahdollisesti kärsiä. (Kananen 2015, 338.) Tämän uhan poistin ottamalla heti huomioni luotettavuuden jo työn suunnitteluvaiheessa. Pyrin tekemään itselleni selväksi työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset, jotta opinnäytetyöni pysyisi kurssissa koko siihen käytetyn ajanjakson. Tämä lopulta johti siihen, että sain asettamani tutkimuskysymykset ratkaistua ja tutkimuksen fokus pysyi itse tutkittavassa aiheessa.

Yleisin tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava tekijä on tutkija itse. Tutkija vaikuttaa esimerkiksi tutkimuksensa tekotapaan ja näin hän pystyy valitsemaan lähteet, aineiston ja vaikuttamaan työn lopputulokseen haluamallaan tavalla. (Kananen 2015, 338.)

Opinnäytetyötä tehdessäni pyrin käyttämään monipuolisesti erilaisia lähteitä aihetta tutkiessani ja käsittelin haastatteluista saamaani aineistoa asianmukaisesti. Tarkastelin myös tuloksia mahdollisimman objektiivisesti. Aineistossa oli paljon aiheeseen sopimatonta materiaalia, ja ne jätin pois lopullisesta tulosten tarkastelusta. Tätä kutsutaan tutkijan valinnaksi: Jos materiaali ei anna aiheeseen mitään ylimääräistä pohdinnan aihetta, voidaan se jättää pois tutkimuksesta (Kananen 2015, 338).

Haastattelutilanteissa ja muissa läheisessä vuorovaikutustilanteissa vaarana on tutkijan osallistuminen toimintaan ja vaikuttaminen tutkittavaan ilmiöön, jolloin tutkimuksesta saadut tulokset voivat vääristyä. Tätä kutsutaan reaktiivisuudeksi. (Kananen 2015, 339.)

Tähän pyrin vaikuttamaan mahdollisimman vähän ja yritin pitää omat mielipiteeni ja ajatukseni aiheesta itselläni, näin edesauttaen haastateltavan vastaamista omin sanoin. Ky-

syin myös lomakkeen kysymykset mahdollisimman yhdenmukaisesti jokaisella haastattelukerralla. Nauhoitin tekemäni haastattelut joka kerta ja pyrin tällä poistamaan mahdolliset havainnoinnin virheet sekä muistiongelmia. Tulkintavirheiden tekemisen mahdollisuus moninkertaistuu, jos haastatteluja yritetään käydä läpi muistipohjalta, koska tutkija ei välttämättä muista kaikkea haastatteluissa ilmentynyttä asiaa tai vastaavasti muistaa vain itseään puhuttelevat ja aihetta parhaiten tukevat vastaukset (Kananen 2015, 340).

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella tutkimalla sen reliabiliteettia ja validiteettia. Tutkimuksen reliabiliteetti, eli luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksesta saadut tulokset ovat muiden samaa aihetta tutkivien toistettavissa ja että tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Tutkimuksen tulosten reliabiliteetti on helpompi toistaa määrällisen tutkimuksen kohdalla, kuin laadullisen tutkimuksen kohdalla, koska laadullista tutkimusta tehdessä tulokset ovat usein tutkijan oman tulkinnan varaisia eivätkä suoraan laskettavissa. (Kananen 2015, 343.) Tätä ongelmaa pyrin välttämään tutustumalla käyttämäni tutkimuskäytäntöön ja noudattamalla sen prosesseja tarkoin. Sen lisäksi kuvailin näitä prosesseja ja tein muistiinpanoja kaikissa vaiheissa. Näin tein tutkimuksen raportista mahdollisimman läpinäkyvän. Tällä voitaisiin mahdollistaa tutkimuksen tekeminen uudelleen samoilla lopputuloksilla.

Tutkimuksen validiteetti, eli pätevyys kertoo sen, että tutkimuksessa on tutkittu juuri niitä asioita, mitä siinä on alun perin lähdetty selvittämään (Kananen 2015, 343). Pehdyin aiheeseen käymällä läpi teoriaosuutta varten aiheeseen paneutuneiden alan ammattilaisten tuottamaa kirjallisuutta ja muita lähteitä verkosta. Aineistoa varten kerätyt haastatteluihin valitut olivat omien alojensa asiantuntijoita. Haastateltavat olivat myös vapaaehtoisia, joka lisäsi heiltä saaman tiedon luotettavuutta.

5.4.2 Oma oppiminen

Aloitin opinnäytetyöprosessin tammikuussa 2021 ja suoritin sen loppuun vuoden 2021 syksyn aikana. Olin suunnitellut tekeväni sen vuoden 2021 aikana ja tämä suunnitelma piti. Valitsin aiheekseni japaniaiheisen työn, joka perustui omaan mielenkiintoni kyseistä teemaa kohtaan. Japanin kielen opiskelijana olin tutustunut japanilaiseen kulttuuriin ennen opinnäytetyön aloittamista jo jonkun verran ja olin kiinnostunut ottamaan selvää ja oppimaan aiheesta lisää. Tähän auttoi pääsyäni SUNYA21 - tutkimustiimiin tiiminvetäjäksi ja pystyin näin yhdistämään tutkimuksen tekemisen ja aineiston saamisen opinnäytetyöhöni. Olin suunnitellut työn valmistumisen ajankohdaksi loppuvuotta 2021 ja pysyin tässä suunnitelmassa hyvin. Koin ajan riittäväksi suorittaa sekä opinnäytetyötä, että aineistoa tarjoavaa tutkimusta samanaikaisesti. Tein suunnitelman ajankäytöstäni ja pitäydyin siinä.

Työn haasteena koin sen, että vaikka japanitietoutta on tarjolla paljon, on kuitenkin oikeanlaisen tiedon löytäminen hankalaa. Monien kirjojen lainaamisen ja selailun jälkeen tuli huomattua, että niissä oleva tieto oli joko samaa kuin muissakin tai hyvin vähäisesti selitettyä ja hajanaista. Tämä kuitenkin kertoo sen, että Suomessakin saatu tieto Japanista ja sen kulttuurista on hyvin yhteneväistä ja koinkin siksi teoriaosuuden olevan luotettavaa.

Käytin työn tekemiseen alussa noin muutaman päivän viikossa, koska suoritin harjoittelujaksoani ulkomailla samanaikaisesti. En päässyt käsiksi kirjalliseen materiaaliin, kuin vasta suomeen palattuani 2021 toukokuussa ja koin, etteivät verkkolähteet olleet tarpeeksi kattavia ja luoneet tarpeeksi hyvää tietopohjaa työlle. Itse prosessi sujui siitä lähtien mutkattomasti. Suunnittelin tekeväni opinnäytetyötä aina arki-iltaisain ja viikonloppuisin. Kesä-elokuu välillä tein projektia vähemmän, koska olin kesätoissa kokopäiväisesti, mutta töiden loputtua pystyin keskittymään opinnäytetyöhöni täysipäiväisesti. Aloin kirjoittamaan sitä joka päivä, ja pidin aina välillä päivän kaksi välipäivää välissä, jolloin ajattelin jotain muuta. Näin pilkkomalla työmäärää koin, ettei työ ollut ylitsepääsemätöntä, vaan kykenin keskittymään olennaiseen työtä tehdessäni ja päästämään siitä tarpeen vaatiessa irti.

Ohjaajan tapasin muutaman kerran ja koin nämä tapaamiset hyödylliseksi. Koronasta johtuen kaikki ohjaus tapahtui etänä ja tämä loi omia vaikeuksiaan asian kanssa pähkäillessä, mutta koen saaneeni tarpeeksi apua ja siten myös suoriutuneeni työn tekemisestä hyvin ja vain vähäisin ongelmin.

Lähteet

- Commisceo Global 2018. 10 cultural differences between Japanese and western workplaces. Luettavissa: <https://www.commisceo-global.com/blog/10-cultural-differences-western-japanese-business-culture>. Luettu: 25.5.2021.
- Finland-Japan Chamber of Commerce s.a. Members. Luettavissa: <https://kauppayhdistys.fi/finland-japan-chamber-of-commerce/members/>. Luettu: 28.8.2021.
- Fält, O., Nieminen, K. Tuovinen & A. Vesterinen, I. 1994. Japanin kulttuuri. Otava. Helsinki
- Grönfors, M. & Vilkkä, H. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä. Hämeenlinna. E-kirja. Luettu: 21.7.2021.
- Hall, E. 1989. Beyond Culture. Doubleday. New York.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hofstede, G. 1992. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. WSOY. Juva.
- Hofstede Insights 2021. Country comparison. Luettavissa: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/finland,japan/>. Luettu: 2.7.2021.
- Holopainen, M., Koikkalainen, L., Leppäniemi, J., Mallenius, S., Nousiainen, K., Penttilä, A., Serita, V. & Smedlund, O. 2006. Suomalais-japanilaista viestintää yritys-elämässä. Haastattelututkimus yhteiskunnan edellytyksistä suomalais-japanilaisessa liiketoimintaympäristössä. HSE Print. Helsinki.
- Japan External Trade Organization (JETRO) 2020. FY 2020 Survey on the International Operations of Japanese Firms – JETRO Overseas Business Survey. Japan External Trade Organization (JETRO). Tokio. Luettavissa: https://www.jetro.go.jp/ext_images/en/reports/survey/pdf/jafirms2020.pdf. Luettu: 2.7.2021.
- Japanin Suomen-suurlähetystö 2020. Japanin ja Suomen väliset suhteet. Luettavissa: fi.emb-japan.go.jp/itpr_fi/suhteet.html. Luettu 12.7.2021

Kajaanin ammattikorkeakoulu s.a. Laadullisen analyysin ja tulkinta. Luettavissa: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta>. Luettu: 04.9.2021.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.

Lehtipuu, U. 2010. Kulttuuriälykäs bisnesviestijä Aasiassa ja Amerikassa. WSOY. Helsinki.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi, miten? Alma Talent. Helsinki.

Margolis, E. 26.5.2020. Japan Doesn't Want to Become Another Casualty of English. Foreign Policy. Luettavissa: <https://foreignpolicy.com/2020/05/26/japan-doesnt-want-to-become-another-casualty-of-english/>. Luettu 06.9.2021.

Merchant, Y. 2018. 5 major differences between Japanese and American workplaces. Business Insider. Luettavissa: <https://www.businessinsider.com/differences-between-japanese-and-american-work-culture-2018-3?r=US&IR=T#in-both-countries-employees-work-long-hours-and-take-few-breaks-5>. Luettu: 19.7.2021.

Mikluha, A. 2000. Lahjat ja liikelahjat eri maissa. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

OECD 2021. Japan. OECD. Luettavissa: <https://oec.world/en/profile/country/jpn?subnationalTimeSelector=timeYear>. Luettu: 30.6.2021.

O'Neill Aaron 2021. Japan: Total population from 2016 to 2026 (in millions). Luettavissa: <https://www.statista.com/statistics/263746/total-population-in-japan/>. Luettu: 30.6.2021.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi Oy. Forssa. E-Kirja. Luettu: 25.8.2021.

Simpson, V. 2020. What languages are spoken in Japan? Luettavissa: <https://www.worldatlas.com/articles/what-languages-are-spoken-in-japan.html>. Luettu: 30.6.2021.

Sirén, V. 16.9.2020. Japanin uusi pääministeri tekee aamuviideltä sata vatsalihasliikettä ja sopii työhullun maan johtajaksi – tällainen on 71-vuotias Rautaseinä-lempinimen saanut

Yoshihide Suga. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000006638000.html>. Luettu: 30.6.2021.

Suomen ulkomaanedustustot 2021. Kahdenväliset suhteet. Luettavissa: <https://finlandabroad.fi/web/jpn/kahdenväliset-suhteet>. Luettu 12.7.2021.

Tasavallan presidentti 2016. Presidentti Niinistö Tokiossa: Suomi ja Japani kohti strategista kumppanuutta. Luettavissa: <https://www.presidentti.fi/tiedote/presidentti-niinisto-tokiossa-suomi-ja-japani-kohti-strategista-kumppanuutta/>. Luettu: 12.7.2021.

TrendEconomy 2021. Annual International Trade Statistics by Country (HS02). Luettavissa: <https://trendeconomy.com/data/h2/Japan/TOTAL>. Luettu: 30.6.2021.

Ulkoministeriö 2017. EU:n ja Japanin välinen kauppasopimus. Ulkoministeriö. Helsinki. Luettavissa: https://um.fi/documents/35732/48132/tietolehti__eu_n_ja_japanin_v%C3%A4linen_kauppasopimus. Luettu: 25.5.2021.

Valkama, H. 17.8.2020. Analyysi: Japanin talous sukelsi pahiten 40 vuoteen – kotimaaisesta kulutuksesta elävä maa ei kestä sitä, että ihmiset ovat kodeissaan. Yle uutiset. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11498389>. Luettu: 21.7.2021.

Vapriikki & Pietari Suuren antropologinen ja etnografinen museo 2004. Tutustu Japaniin. Luettavissa: <https://www.tampere.fi/ekstrat/vapriikki/nayttely/samurai/suomi/tekstit/tutustu.htm>. Luettu: 30.6.2021.

Visit Finland, & Tutkimus- ja analysointikeskus TAK Oy 2018. Visit Finland matkailijatutkimus kesäkausi 2018. Business Finland. Helsinki. Luettavissa: <https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2019/visit-finland-matkailijatutkimus-kesakausi-2018-1.pdf>. Luettu: 25.5.2021.

Visit Finland, & Tutkimus- ja analysointikeskus TAK Oy 2019. Visit Finland Visitor Survey 2018. Business Finland. Helsinki. Luettavissa: <https://www.businessfinland.fi/4a3f63/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2019/visit-finland-visitor-survey-2018.pdf>. Luettu: 25.05.2021.

Liitteet

Liite 1. Haastattelulomake

SUNYA21 - Suomalaisjapanilaista yritysviestintää 2021

Työelämän muutokset Japanissa – erityistarkastelussa startup yritykset

Kysely Japanissa työskenteleville suomalaisille

Tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

Tietoja vastaajasta ja yrityksestä

- | | | | | |
|--|---------------------|----------------------------|---------------------|-------|
| 1. Sukupuoli | M | | N | |
| 2. Ikä, vuotta | <20 | 21-30 | | 31-40 |
| | 41-50 | 51-60 | | 61< |
| 3. Oleskeluaika Japanissa _____ vuotta _____ kuukautta | | | | |
| 4. Asema yrityksessä | ylin johto | keskijohto | alin johtoporras | |
| | ylempi toimihenkilö | | alempi toimihenkilö | |
| 5. Yrityksen Japanissa toimivan yksikön koko, henkilöstö | <10 | 10–100 | 101–250 | 251- |
| | | joista suomalaisia _____ % | | |
| | | japanilaisia _____% | | |
| | | muita kansalaisuuksia | | |

Vleistiätämys japanilaisesta yrityskulttuurista

6. Saitko koulutusta japanilaiseen yrityskulttuuriin ennen Japaniin menoa?

Kyllä Ei

Jos kyllä, keneltä? kollega/perehdyttäjä esimies konsultti(firma)
muu

Mitä koulutukseen sisältyi?

Koitko tämän koulutuksesta saamasi tiedon hyödylliseksi? Kyllä Ei

Jos ei, mitä olisit halunnut tietää? Mitä olisit itse sisällyttänyt opetukseen?

7. Koetko, että japanilaisilta työntekijöitä odotetaan eri asioita, kuin suomalaisilta/ulkomaalaisilta työntekijöiltä? Liittyen esimerkiksi pukeutumiseen, viestintään yms.? Kyllä

Ei

Jos kyllä, ovatko odotukset alhaisempia vai korkeampia? Antaisitko esimerkkejä tilanteista, jossa tämä käy ilmi.

8. Mitä eroja olet kokenut paikallisissa yritys/yrityskulttuurissa ulkomaalaisena Japanissa?

9. Mitä ovat yleisimpiä virheitä, mitä suomalaiset tekevät, kun he työskentelevät Japanissa / aloittavat liiketoiminnan Japanissa?

Mitä neuvoja itse antaisit?

Mitä ovat työpaikkaan integroitumisen haasteet suomalaisille työelämässä Japanissa?

Koetko, että yritys/työkaverisi tukivat työpaikkaan integroitumistasi?

Jos ei, mitä voitaisiin tehdä eri tavalla?

Kulttuurien välinen viestintä

10. Kuinka koet japanilaisten työntekijöiden viestinnän sujuvan suomalaisten kumppaneiden kanssa?

Vaikuttavatko maiden väliset kulttuurierot omaan tapaan kommunikoida? Miten?

Oletko huomannut eroavaisuuksia suomalaisten ja japanilaisten yritysten viestinnässä?
keskustelun aiheet ja tyyli (puhuminen, reaktiot, muodollisuus, aktiivisuus)
kirjallinen viestintä (virallisuus, tyyli, toiminta)
sanaton viestintä (lahjat, ajan käsitys, henkilökohtaiset suhteet)

11. Oletko huomannut eroja japanilaisessa työkuulttuurissa? Millaisia?

Ovatko erot aiheuttaneet ongelmia viestinnässä tai yhteistyössä?

12. Koetko tärkeäksi osata paikallista kieltä? Miksi?

Yritysten pukukoodi

13. Mitä japanilaisten yritysten pukukoodi eroaa suomalaisesta?

miehet / naiset
uudet / vanhat työntekijät
asiakaspinnassa / toimistolla työskentelevät
länsimaiset / muulta kulttuurialueelta olevat työntekijät

14. Edellyttävätkö japanilaiset yritykset uusilta japanilaisilta / vierasmaalaisilta työntekijöiltä *keigon* sujuvaa osaamista? Järjestävätkö ne *keigo*-koulutusta uusille japanilaisille / vierasmaalaisille työntekijöille?

Päätöksenteko

15. Kuvaile yrityksesi päätöksentekoprosessia (arkipäiväiset päätökset versus strategiset päätökset)?

16. Onko käytössä *ringiä* ja/tai *nemawashia*?

17. Esiintyykö päätöksistä keskusteltaessa tai niitä tehtäessä muutosvastarintaa? Miten yrityksessä käsitellään päätöksentekoon liittyvät eriävät mielipiteet ja näkemyserot?

18. Kun päätös on tehty, kuinka joustavasti päätöksiä voidaan muuttaa?

Lisäkysymykset

19. Minkälaisia muutoksia olet havainnut Japanin työelämässä viimeisen 5 vuoden aikana? Liittyen esimerkiksi työntekijöiden ajan käyttöön, digitalisaatioon, kansainvälistymiseen, henkilöstösuhteisiin sekä naisten asemaan?

Miten olet havainnut nämä asiat?

oman työn kautta
kirjallisuuden perusteella
ystävien/tuttavien kautta

tutkimusten kautta
mediasta
muulla tavalla?

20. Minkälaisia muutoksia oletat, että on tulossa Japanin työelämään seuraavan 5–10 vuoden aikana? Liittyen näihin aihealueisiin:

työntekijöiden ajan käyttö työ/yksityiselämä
digitalisaatio
kansainvälistyminen
henkilöstösuhteet
naisten asema

Miten olet havainnut nämä asiat?

oman työn kautta
kirjallisuuden perusteella
ystävien/tuttavien kautta

tutkimuksen kautta
mediasta
muulla tavalla?

21. Onko Covid-19 pandemia muuttanut mielestäsi perinteisiä käytäntöjä?

Onko työkuulttuurissasi ilmentynyt "uutta normaalia"?

Haluaisitko henkilökohtaisesti toimia tällä uudella tavalla myös pandemian jälkeen?

Kiitos vastauksistasi! Kaikki vastaukset ja tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

Yhteydenotot tutkimustiimin osoitteeseen:

E-mail: sunya21project@gmail.com

Facebook: www.facebook.com/Sunya21-Project

LinkedIn: www.linkedin.com/company/sunya21project



Liite 2. Tutkimusesite

SUNYA21 - Suomalaisjapanilaista yritysviestintää 2021

Metropolia ammattikorkeakoulun koordinoimana toteutetaan **SUNYA21 Suomalaisjapanilaista yritysviestintää 2021** -niminen tutkimushanke suomalaisjapanilaisen yritys yhteistyön nykytilasta vuoden 2021 aikana. Yrityshaastatteluhankkeen lähtökohtana on täydentää ja saattaa ajan tasalle aikaisemmin (vuosina 2004–11) Aalto-yliopiston julkaisusarjassa julkaistut suomalaisjapanilaista yritys yhteistyötä käsitteleviä materiaaleja erityisesti pienten ja startup-yritysten näkökulmasta.

Hankkeen tavoitteet

- 1) lisätä japanilaisen yrityskulttuurin nykytilan tuntemusta Suomessa ja edistää suomalaisjapanilaista yritys yhteistyötä
- 2) luoda japanin kieltä opiskeleville ammattikorkeakoulun opiskelijoille mahdollisuus yrityshaastatteluiden välityksellä tutustua suomalaisjapanilaisessa rajapinnassa toimiviin yrityksiin
- 3) välittää aiheesta ajankohtaista tietoa korkeakouluille ja suomalaisjapanilaisessa rajapinnassa työskenteleville ammattilaisille

Toteutus

Opiskelijoista koostuva työryhmä kokoaa hankeaineistoa suomalaisjapanilaisessa rajapinnassa toimivilta yrityksiltä ja asiantuntijoilta haastattelujen välityksellä kesä-syyskuussa 2021. Selvitys julkaistaan loppuvuodesta seminaarissa, johon kutsumme yritysten edustajia sekä alan asiantuntijoita. Tutkimushanke on saanut rahoituksen Liikesivistysrahastolta.

Ohjausryhmä:



Virpi Serita, hankekoordinaattori

Metropolia AMK

Japanin kielen ja liikeviestinnän opettaja

virpi.serita@gmail.com

Puh: +358 400 89 11 57



Seppo Mallenius, hankekonsultti

FM, KTM, hankejohtaja,

Kulttuuria kaikille -palvelu

seppo.mallenius@gmail.com

Puhelin: +358 45 652 1010

Tutkimustiimi:



Heidi Helin

Haaga-Helia AMK

tutkimustiimin johtaja



Anni Kekäläinen

Aalto Yliopisto



Ket Kristelstein

Haaga-Helia AMK

Yhteydenotot tutkimustiimin osoitteeseen:

E-mail: sunya21project@gmail.com

Facebook: www.facebook.com/Sunya21-Project

LinkedIn: www.linkedin.com/company/sunya21project

