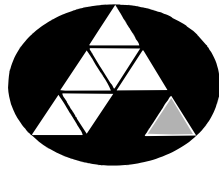


POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Janette Romppanen

Nuorten tarinoita espanjalaisesta liiketoimintakulttuurista

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2012



POHJOIS-KARJALAN  
AMMATIKORKEAKOULU

**OPINNÄYTETYÖ**  
**Marraskuu 2012**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**  
Karjalankatu 3  
8020 JOENSUU  
p.(013) 260 6800

Tekijä  
Janette Romppanen

Nimeke  
Nuorten tarinoita espanjalaisesta liiketoimintakulttuurista

Toimeksiantaja

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisena espanjalaiset ja suomalaiset nuoret näkevät liiketoimintakulttuurin Espanjassa. Lisäksi haluttiin tutkia, millaisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia nuorten tarinoista löytyy.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään tutkimuksen kannalta oleellisia kulttuurien eroavaisuuksia. Tutkimuksen keskeinen tietoperusta on hollantilaisen kulttuurieroavai-  
suuksien tutkijan Geert Hofsteden perusteos *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*.

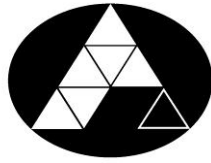
Tutkimus toteutettiin narratiivisella tutkimustavalla syksyllä 2012. Espanjalaisia ja suomalaisia nuoria pyydettiin kirjoittamaan omakohtainen tarina liiketoimintakulttuurikokemuksistaan Espanjassa. Tutkimustulokset osoittavat nuorten näkökulmien vastaavan hyvin alan aikaisemmasta tietoperustasta saatuja tuloksia.

Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää erilaisissa jatkotutkimuksissa. Voitaisiin muun muassa jatkaa tutkimusta ottamalla mukaan eri ikäryhmiä ja katsoa, löytyykö yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia espanjalaisesta liiketoimintakulttuurista eri ikäryhmien näkökulmissa.

Kieli  
suomi

Sivuja 52  
Liitteet 2  
Liitesivumäärä 4

Asiasanat  
Toimintakulttuuri, liiketoiminta, Espanja, narratiivisuus



NORTH KARELIA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**THESIS**  
**November 2012**  
**Degree Programme in Business  
administration**  
Karjalankatu 3  
FIN 80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. 358-13-260 6800

Author(s)

Janette Romppanen

Title

Youths's Stories about the Spanish Business Culture

Commissioned By

Abstract

The purpose of this thesis was to find out how the Spanish and Finnish youth see the business culture in Spain. Another aim was to explore what kind of similarities and differences can be found.

The theoretical part deals with research of cultural differences. The study is based on a book called Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values 2<sup>nd</sup> edition which was written by a famous researcher of cultural differences, Geert Hofstede.

The research was carried out by using narrative method in the autumn of 2012. Spanish and Finnish youth were asked to write a personal story about their experiences regarding the business culture in Spain. The results seem to correspond with the main knowledge of the field.

This thesis can be used for further examinations. Further studies could include different age groups and compare whether there are any similarities or differences between the groups.

Language  
Finnish

Pages 52  
Appendices 2  
Pages of Appendices 4

Keywords

Business culture, business, Spain, narrative

# SISÄLTÖ

1	Johdanto .....	6
1.1	Tausta ja tavoite.....	6
1.2	Rajaus ja rakenne.....	7
2	Espanjan liiketoimintakulttuuri.....	8
2.1	Historia .....	8
2.2	Espanjan taloudellinen tilanne.....	9
2.3	Talouden avainlukuja .....	10
2.4	Ulkomaankauppa.....	12
2.5	Infrastruktuuri.....	12
2.6	Espanjan mahdollisuudet.....	13
3	Liiketoimintakulttuuri .....	14
3.1	Viisi ominaispiirrettä kulttuurieroille .....	15
3.1.1	Valtaetäisyys .....	15
3.1.2	Kollektiivisuutta vai yksilöllisyyttä .....	16
3.1.3	Maskuliinisuus ja feminiinisyys.....	18
3.1.4	Epävarmuuden välttäminen.....	20
3.1.5	Pitkän ja lyhyen välin orientoituminen .....	21
3.2	Kulttuurin monimuotoisuus.....	22
3.3	Aikakäsitys .....	23
4	Tapakulttuuri.....	24
4.1	Tervehtiminen ja puhuttelu .....	25
4.2	Sanaton viestintä.....	25
4.3	Liiketapaamiset .....	26
4.4	Pukeutuminen.....	26
5	Tutkimuksen menetelmälliset valinnat .....	27
5.1	Aineiston hankinta.....	27
5.2	Aineiston käsittely .....	28
5.3	Aineiston analysointi .....	28
5.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	29
6	Nuorten tarinoita espanjalaisesta liiketoimintakulttuurista.....	30
6.1	Tarinoita omakohtaisista kokemuksista .....	30
6.1.1	Valtaetäisyydet.....	31

6.1.2	Yhteisöllisyyttä vai yksilöllisyyttä.....	35
6.1.3	Epävarmuuden välttäminen.....	37
6.1.4	Maskuliinisuutta vai feminiinisuutta.....	39
6.1.5	Pitkän ja lyhyen aikavälin orientoituminen.....	41
6.2	Johtopäätökset .....	44
7	Pohdinta .....	49
LÄHTEET.....		51

## Liitteet

Liite 1	Pyyntö
Liite 2	Solicitud

# 1 Johdanto

## 1.1 Tausta ja tavoite

Espanja on maana ja kulttuurina kiinnostanut minua jo vuosia. Suoritin siellä liiketalouden opintoihini kuuluvan työharjoittelun, ja tämä vahvisti ajatuksiani elämästä Etelä-Euroopassa. Tällä hetkellä Euroopan epävarmuus vaikuttaa Espanjan talouteen, minkä vuoksi myös nuorten työttömyystilanne on epävarmassa tilanteessa. Lähitulevaisuuden talousuudistusten myötä Espanjan talouden ennakoitaan jälleen nousevan, ja Espanja on nähnyt jo hieman positiivisia muutoksia vientitilastoissaan. Pää tavoitteena tutkimuksella on tuottaa arvokasta tietoa Espanjan liiketoimintakulttuurista ja tavoista tulevaan elämään Espanjan auringon alla.

Tutkimuksessa minua erityisesti kiinnostaa se, miten nuoret kokevat liiketoimintakulttuurin Espanjassa, millaisia omakohtaisia kokemuksia heillä on liike-elämästä ja eroavatko heidän näkemyksensä alan aiemmasta tietoperustasta saaduista tiedoista. Lisäksi haluan tutkia, mitä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia heidän omakohtaisista tarinoista löytyy ja myös sitä, mistä ei välttämättä haluta puhua tai se kielletään.

Aiheesta ei ole kirjoitettu aikaisemmin samankaltaista ammattikorkeakoulutasoista opinnäytetyötä, vaikka Espanjan liiketoimintakulttuurista löytyy tutkittua materiaalia opinnäytetöistä. Löytämäni opinnäytetyöt käsittelevät joko yrityksen perustamista Suomessa ja Espanjassa, johon on tutkittu Espanjan liiketoimintakulttuuria (Linna & Rinne 2005) tai pelkästään liiketapakulttuuria (Alastalo 2011).

Tutkimus toteutetaan narratiivisella tutkimustavalla, joka on yksi laadullisen tutkimuksen lajeista. Tällä menetelmävalinnalla saadaan mahdollisimman hyvin tarkasteltua nuorten omakohtaisia kokemuksia. Ennen tutkimusta on tärkeää, että tutustun espanjalaiseen liiketoimintakulttuuriin alan kirjallisuuden avulla. Tutustumalla alan kirjallisuuteen pystyn antamaan tarinan kirjoittajille oikeat teemat ja avainkäsitteet tarinoihin. Teoriaosuudessa keskitytään liiketoimintakulttuurin eri aspekteihin.

## 1.2 Raja- ja rakenne

Tutkimuksen aihe on rajattu nuorten näkemyksiin espanjalaisesta liiketoimintakulttuurista, tämän hetken taloustilanteen vaikutuksista työelämään ja mahdollisuuksista liike-elämässä. Kohderyhmä ovat espanjalaiset ja suomalaiset nuoret, joilla on jo kokemusta työelämästä Espanjassa. Määrittelin itse nuorten iäksi 20–28 vuotiaat. Osallistujat ovat sekä miehiä että naisia.

Johdannon jälkeen opinnäytetyössä esitellään Espanjaa. Toisessa kappaleessa käsitellään historiaa. Lisäksi syvennytään hieman siihen, miksi Espanjan talous joutui epävarmaan tilanteeseen ja minkälaisia vaikutuksia talouden tilanteella on ollut. Pohditaan myös kannattaako Espanjaan muuttaa ja millä toimialoilla on hyvät mahdollisuudet toimia. Lisäksi tarkastellaan Espanjan infrastruktuurin kehitystä ja sen tuomia mahdollisuuksia.

Kolmannessa kappaleessa käsittelen liiketoimintakulttuuria. Tutkimukseni keskeinen tietoperusta muodostuu Geert Hofstede ja Gert Jan Hofsteden kirjaan *Cultures and Organizations Software of the mind 2nd edition, 2005, Professional Publishing, New York*.

Neljännessä kappaleessa käyn läpi espanjalaista tapakulttuuria. Tapakulttuuri on käsitteenä laaja, joten olen rajannut sen viestintään ja yleiseen tietoon kuinka toimia Espanjan liike-elämässä.

Ennen tutkimustuloksia esittelen laadullisen tutkimuksen menetelmälliset valinnat, aineiston käsittelyn ja analysoinnin. Nuorten tarinoita espanjalaisesta liiketoimintakulttuurista -osiossa kaikki esitetyt tiedot pohjautuvat syksyllä 2012 kerättyihin kirjoitettuihin tarinoihin.

Viimeisessä kappaleessa pohdin tutkimuksen onnistumista. Lisäksi pohdin miten tutkimusta voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa jatkotutkimuksia varten.

## 2 Espanjan liiketoimintakulttuuri

### 2.1 Historia

Sisällissodan (1936) jälkeen vuonna 1939 valtaan nousi kenraali Francisco Franco, joka hallitsi diktaattorina vuoteen 1975 asti. Talous kärsi merkittävästi eristäytymisestä Francon ajalla. 1960-luvun alussa taloutta uudistettiin, ja Espanja pääsi eroon huonosta tuottavuudesta, jolloin matkailu ja teollisuus saatiin ulkomaisella avulla nousuun. Asioitaessa paikallisten liikemiesten kanssa, ei ole kuitenkaan tarpeen muistuttaa tästä, sillä heidän mielestään mikään ei ole muuttunut noiden loistokkaiden aikojen jälkeen kertoo Reima T.A. Luoto (1993, 63). Tällä hetkellä Espanja on parlamentaarinen monarkia. Espanjan merkittävimpiin elinkeinoihin kuuluu matkailu. (Luoto 1993, 63.)

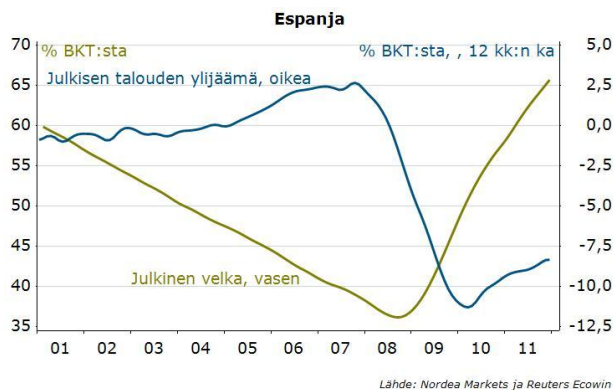
Espanja on kärsinyt pitkään syrjäisestä sijainnistaan Euroopan teollisuuskeskuksiin nähden. Aikaisemmin liikenneverkko oli harvaa eikä Espanjalla ollut tarpeeksi yhteyksiä muiden maiden infrastruktuureihin. Tämä kuitenkin muuttui vuonna 1986, kun Espanja liittyi Euroopan unioniin. Liittyminen mahdollisti aluekehitysrahaston. Rahaston avulla Espanja pystyi nykyaikaistamaan ja laajentamaan tie- ja rautatieverkostoja, mikä vuoksi yleinen elintaso nousi yhä lähemmäksi eurooppalaista keskiarvoa. (Euroopan komissio 2011.)

Perustuslaki jakaa Espanjan 17 itsehallintoalueeseen (Comunidades autónomas) ja kahteen autonomiseen kaupunkiin (Ciudades autónomas), jotka sijaitsevat Marokossa. Näiden itsehallintoalueiden itsemääräämisvalta vaihtelee. Itsehallintoalueet taas jaetaan yhteen tai useampaan maakuntaan (provincias), joita Espanjassa on yhteensä 52. (Gobierno de España 2012.)



## 2.2 Espanjan taloudellinen tilanne

Tällä hetkellä Euroopassa vallitsee taloudellinen epävarmuus. Maailmantalouden taantuma sai lähtönsä Yhdysvaltojen finanssikriisistä, joka pelästytti pankit varovaisemmiksi lainojensa myöntämisessä. Espanjassa verotulot vähenivät, kun samaan aikaan valtion menot yhä kasvoivat. Pulaan joutuneille pankeille luvattiin tukipaketteja, jotka omalta osaltaan vain syvensivät valtioiden ahdinkoa. (Eurooppatiedotus 2012.)



**Kuvio 1. Espanjan talous (Wessman 2012)**

Vuonna 2009 lokakuussa Kreikka joutui umpikujaan, sillä Kreikan julkisen talouden alijäämä oli selvästi ilmoitettua suurempi (Eurooppatiedotus). Oheisesta kuviosta (kuvio 1) voidaan todeta Espanjan julkisen talouden alijäämän pudonneen huomattavan alas. (Wessman 2012.)

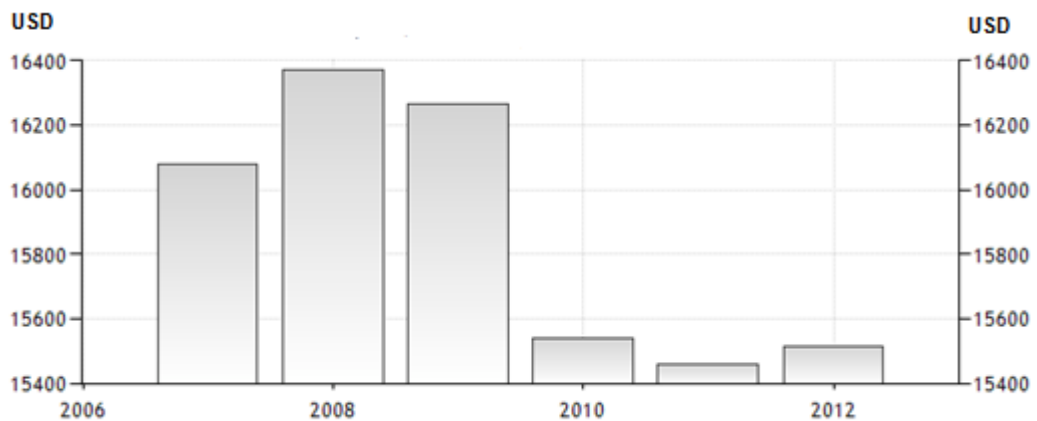
Kuinka tähän tilanteeseen sitten päädyttiin? Espanjan ongelmana oli kiinteistökupla: euron myötä rahoitusta saatiin huomattavasti alhaisemmilla koroilla. Noususuhdanteen aikana talous kasvoi vahvasti, mutta kuplan puhjetessa talous ja verotulos kuitenkin romahtivat ja Espanja ajautui ahdinkoon. (Wessman 2012.) Kiinteistöкриisi on kuitenkin seuraus väärälle politiikalle, eikä ole syy tämänhetkiseen tilanteeseen kertoo Ñigo Méndez De Vigo (Europarlamentti 2012).

Kesällä 2012 Espanja esitti euromaille virallisen avunpyynnön kriisilainojen saamiseksi pankkiensa pelastamiseksi. Euroryhmä hyväksyi Espanjan lainaohjelman pankkijärjestelmän tervehdyttämiseen tarkoitetulla lainalla. Lainoituksen kesto on 18 kuukautta, ja sen enimmäismäärä on 100 miljardia euroa. (Eurooppatiedotus 2012.)

Espanjan pääministeri Mariano Rajoy kertoo Espanjan jatkavan uudistuksia ja toimenpiteitä maan talouden tasapainottamiseksi. Eurooppa 2020 kasvustrategian tavoitteena on luoda EU:sta älykäs, kestävä ja osallistuva talous ja nämä prioriteetit auttavat sen jäsenmaita saavuttamaan korkean työllisyyden, tuottavuuden ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden. (Euroopan komissio 2012.)

### 2.3 Talouden avainlukuja

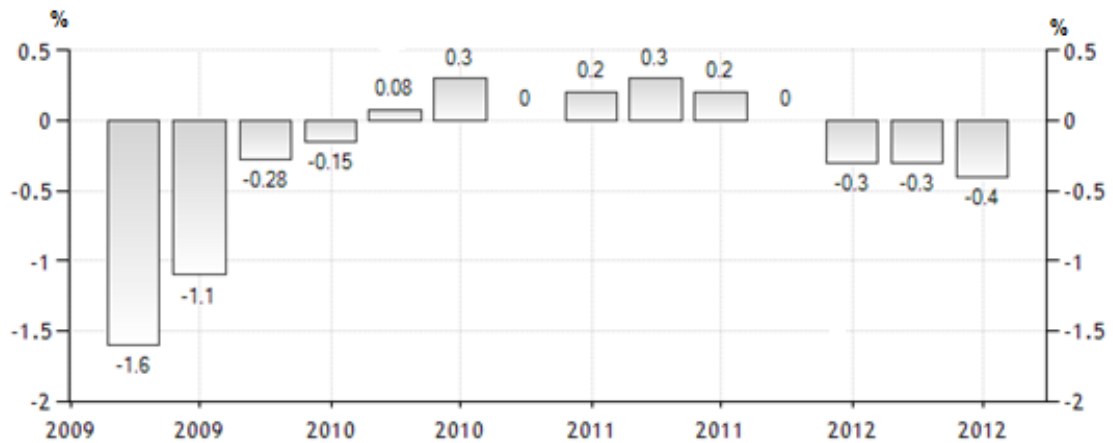
Bruttokansantuote asukasta kohden saadaan jakamalla maan bruttokansantuote asukasmäärällä, inflaatio huomioiden (Trading economics 2012). Perinteisesti taloudellista hyvinvointia mitataan bruttokansantuotteella. Tässä tapauksessa tulee ottaa huomioon, ettei se kuvaa kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Tilastokeskus 2011.)



Kuvio 2. bruttokansantuote asukasta kohden 2006–2012 (Trading economics 2012).

Kuvio 2 osoittaa, että Espanjan bruttokansantuote on pudonnut vuoden 2008 jälkeen lähes 15400 dollariin. Bruttokansantuote on pudonnut prosentuaalisesti vuodesta 2008 vuoteen 2012 karkeat 5 prosenttia. Vuoden 2011 joulukuussa Espanjan bruttokansantuote asukasta kohden oli 15 511,93 ja vuoteen 2012 mennessä oli se noussut vain hie-

Espanjan talous on viidenneksi suurin talous Euroopassa. Alla olevasta kuviosta näkee (kuvio 3), että bruttokansantuote Espanjassa supistui 0,40 prosenttia vuoden 2012 toisella neljänneksellä edellisestä neljänneksestä.



Kuvio 3. Espanjan prosentuaalinen Bruttokansantuotteen muutos 2009–2012 (Trading economics 2012).

Virallisia ja epävirallisia maksuja esiintyy ympäri maailmaa. Tätä ilmiötä kutsutaan korruptioksi. Korruptiossa ihminen käyttää valtaansa väärin oman taloudellisen tai henkilökohtaisen hyödyn vuoksi. Hofsteden analyysi korruptioindeksin luvuista vuodelta 2002 kertoo korruption olevan liitoksissa bruttokansantuotteeseen. Matalan bruttokansantuotteen yhteiskunnissa tuloerot ovat huomattavia ja näin ollen huonosti palkatuilla ihmisillä on tarve suorittaa epävirallisia maksuja oman hyvinvointinsa vuoksi. (Hofstede 2005, 62–63.)

Espanjan talouskasvu on hidasta ja korkeaa työttömyyttä pidetään Espanjan talouden yhtenä merkittävänä heikkoutena. Työttömyys vuonna 2010 oli 20 prosenttia ja nuorista (15–24 vuotiaat) lähes 40 prosenttia oli työttöminä. Vuoteen 2012 mennessä Eurostat oli listannut euromaiden työikäisistä olevan vailla töitä 11,2 prosenttia ja tämä sama luku Espanjassa syveni lähes 25 prosenttiin. Hälyttävästi puolet alle 26-vuotiaista ovat ilman työtä. (Taloussanomien 2012.) Lähes samassa tilanteessa oltiin diktaattori Francisco Francon jälkeen vuonna 1976. Harmaa talous on Espanjassa perinteisesti ollut laaja, minkä uskotaan kasvaneen talouskriisin aikana. Todellisten työttömyyslukujen arvellaan olevan alhaisemmat. (Pohjola 2011).

## 2.4 Ulkomaankauppa

Espanjan talous on nähnyt valonpilkkeitä vientitilastoissaan. Euroopan epävarma taloustilanne on vähentänyt huomattavasti Espanjan tuontia. Tämä sen sijaan on nostattanut Espanjan vientiä, jonka arvellaan parantavan Espanjan taloudellista tilannetta. Viennin osuus bruttokansantuotteesta on noussut lähes 20 prosenttiin. Tämän vuoden alkupuolella Espanjan kauppataase EU-maiden kanssa on ollut yli 1,5 miljoonaa euroa voitollinen. (Palo 2012.)

Ympäristösektori tarjoaa suomalaisille hyviä mahdollisuuksia, sillä alalla on tehtävä suuria investointeja lähivuosina. Energiasektorilla liiketoimintamahdollisuuksia tarjoutuu uusiutuvien energiamuotojen aloilla, sekä tietoliikennesektorin markkinoilla kysyntä kasvaa. Eli tietotekniikka, telemarkkinat sekä ympäristö- ja energiateknologia ovat Espanjan suurimpia kasvualueita. (Touré 2010, 7.)

Tärkeimmät vientituotteet vuonna 2009 olivat raaka-aineet ja tuotantohyödykkeet 47,4 prosentilla, kulutustavarat 39,8 prosentilla, pääomahyödykkeet 8,5 prosentilla sekä energia 4,3 prosentilla (Economist Intelligence Unit). Tärkeimmiksi vientimaiksi vuonna 2009 listautuivat Ranska, Saksa, Portugali, Italia ja Iso-Britannia (Pohjola 2011). Tällä hetkellä Espanjan viennistä lähes viidennes on koneita ja laitteita. Autojen vienti on lähes samaa luokkaa ja elintarvikkeiden ja kemiantuotteiden osuus on 14 prosenttia (Palo 2011).

## 2.5 Infrastruktuuri

Espanjan rautatiet omistaa valtion rautatieyhtiö Renfe (Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles). Renfe jaettiin vuonna 2005 Renfe operadora ja ADIF (infrastruktuuri). Tällä hetkellä rautateilla on meneillään suuri muutosprosessi, sillä tarkoituksena on muuttaa ja modernisoida toimintoja vastaamaan yleistä eurooppalaista tasoa, josta tulee vastaamaan Espanjan Hallitus (Gobierno de España 2012.)

Vaikka liittyminen Euroopan Unioniin toi Espanjalle lisää tukia infrastruktuurin parantamiseen, on sen pinta-alaan ja väkilukuun nähden maantieverkko yksi Euroopan heikoimmin kehittyneistä. Moottoritieverkostoa on 12 000 km ja investointiohjelman puitteissa kaikkien autonomisten alueiden pääkaupungit on pyritty yhdistämään. Merkittävimpiä toteutuneita hankkeita ovat muun muassa maan keskiosan ja Galician välinen yhteys *Rias Bajas*, Katalonian poikittaisväylä sekä Pohjois-Espanjassa Guipúzcoan ja Navarran välinen moottoritie. (Euroopan komissio 2012.)

Paikallisella tasolla toteutettuja toimia on muun muassa metroverkoston laajentaminen, minkä vuoksi lähes jokaisesta suuresta kaupungista löytyy metroliikennettä kaupungin lentokentälle. Espanjassa on 28 kansainvälistä lentokenttää, joista tärkeimmät ovat Madrid Bajas, Barcelona El Prat ja Palma de Mallorca. (Euroopan komissio 2012.)

Espanjan kauppaa haluttiin edistää TGV Sud nimisellä hankkeella. Hankkeen tarkoituksena oli liittää Espanja Ranskan TGV-verkostoon, mikä mahdollistaa esimerkiksi matkan Barcelonasta Madridiin taittuvan kolmessa tunnissa, aikaisemman seitsemän tunnin sijaan. Espanjan yleisten töiden ministeriön taloussuunnittelusta vastaavan osaston pääjohtaja kertoo liikenneväylän käyttöönoton edistävän synergiaa ja vähentävän rajojen vaikutusta, mikä puolestaan vilkastuttaa liikennettä. Rautatieverkostoa Espanjassa on tällä hetkellä 15 288 km ja luotijunia kulkee välillä Madrid-Sevilla (-Málaga,- Valladolid) sekä Madrid-Barcelona. (Euroopan komissio 2012.)

Espanjan merisatamien kehittävää toimintaa on luvassa, sillä merikabotaasiliikenteen kehittäminen on yksi satamien kehittämistoiminnan päätavoitteista. Euroopan laajuisen liikenneverkon kehittämiseen Espanjan satamille on myönnetty keskipitkän aikavälin rahoitus. Espanjan tärkeitä satamia ovat Algeciras, Bilbao, Barcelona, Cartagena, Gijon, Huelva, La Coruña, Tarragona ja Valencia. (Euroopan komissio 2012.)

## **2.6 Espanjan mahdollisuudet**

Espanja on Euroopan viidenneksi suurin talous, johon kuuluu 47 miljoonaa kuluttajaa ja 12 miljoonan talouden markkinat. Silti tätä mahdollisuutta on hyödynnetty Suomessa suhteellisen vähän. Esimerkiksi kuluttajatuotteita Suomesta on tuotu vähän, joten espanjalaiset kuluttajat eivät ole tottuneet suomalaisiin tuotteisiin. Espanjalainen kuluttaja on

laatutietoinen ja vaativa, joten sopivilla erikoistuotteilla on mahdollisuuksia menestyä Espanjassa. (Touré 2010, 8.)

Espanja on tunnettu matkailusta, ja siellä vierailee noin 60 miljoonaa matkailijaa vuosittain. Matkailijoista 90 prosenttia on vapaa-ajan matkailijoita ja 10 prosenttia liikematkailijoita. (Touré 2010, 23.) Eurostat listasi vuonna 2010 Espanjan olleen Euroopan yleisin ulkomaan matkakohde ja toisena oli Italia ja kolmantena Ranska (Eurostat). Tällä hetkellä turismin osuus Espanjan bruttokansantuotteesta on hieman yli 10 prosenttia (Ulkoasianministeriö 2012).

Espanjan investointietuna on Euroopan alhaisimpiin lukeutuva työvoimakustannus sekä kasvanut tuottavuusaste. Monikansalliset yhtiöt ovat myös edistäneet työvoiman koulutusta Espanjassa. (Touré 2010, 17.) Vaikka Espanjassa on monia eri liiketoiminnan mahdollisuuksia, löytyy myös asioita joihin kannattaa varautua. Espanja on muun muassa tuotekehityksessä ja teknologiassa muita EU-maita jäljessä, mutta tämä tilanne on parantumassa. (Touré 2010,7.)

### **3 Liiketoimintakulttuuri**

Liiketoimintakulttuuri on monitahoinen ilmiö, joka sisältää konkreettisia ja abstrakteja komponentteja. Kulttuurilla voidaan tarkoittaa korkeakulttuuria ja sen tuotteita, tapaa työskennellä, käyttäytyä sekä viestiä. (Lahtinen & Isoviita 2001.) Espanjan jakautuessa itsehallintoalueisiin, myös liiketoimintakulttuuri jakautuu näiden alueiden myötä (Gobierno de España 2012). Vaikka tavat toimia eroavat toisistaan, alueilta löytyy myös yhteneväisyyksiä, joista yksi tärkeä yhtenäinen asia on siesta.

Espanjassa vallitsee edelleen mañana-mentaliteetti. Kyse ei ole kuitenkaan laiskuudesta vaan syvään juurtuneista Arabian vallan aikaisista käsitteistä. Välitön tulevaisuus on vain osa tulevaisuutta, ja toiminnan lykkääminen tai viivyttely voi olla palkitsevaa. (Lewis 1996, 239.) Espanjalaisen kulttuurin merkittävää perinnettä, siestaa, on kuitenkin talouden mukaan jouduttu hillitsemään. Kaikkeen kulttuurisidonnaiseen toimintaan

talouden epävarmatilanne ei kuitenkaan vaikuta, vaan esimerkiksi tapaamisiin odotetaan edelleen saavuttavan hieman sovittua aikataulua myöhemmin. (Business Insider 2011.)

### 3.1 Viisi ominaispiirrettä kulttuurieroille

Hollantilainen Geert Hofstede on viime vuosikymmeninä ollut vaikutusvaltaisimpia kulttuurierojen tutkijoita. Hän julkaisi perusteoksensa *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values* vuonna 1980. Ennen perusteosta hän tutki monikansallisen IBM:n työntekijöitä yli 50 maassa saaden aikaiseksi faktorianalyysin, joka jakaa kulttuurierot viiteen eri ominaispiirteeseen. (Hofstede 2005.)

Tutkimus toteutettiin vuosina 1968–1974, jolloin Hofstede löysi neljä ominaispiirrettä. Michael Harris Bond löysi Hofsteden kanssa vielä viidennen ulottuvuuden, konfutselainen dynamiikan, joka tällä hetkellä tunnetaan nimellä pitkän ja lyhyen aikavälin orientoituminen. (Hofstede 2005, 29–31.)

Geert Hofsteden kirjoitti toisen merkittävän perusteoksensa yhdessä Gert Jan Hofsteden kanssa. Hofstede vertaa tässä kirjassaan *Cultures and organizations Software of the mind* kulttuuria tietokoneen ohjelmointiin ja sanoo kulttuurin olevan mielen kollektiivista ohjelmointia. (Hofstede 2005.)

Geert Hofstede määrittelee kirjassaan viisi ominaispiirrettä, joilla kulttuureja ja niiden välisiä eroja voidaan kuvata. Nämä viisi kulttuurierojen ominaispiirrettä ovat: valtaetäisyys, kollektiivisuus vastaan yksilöllisyys, maskuliinisuus vastaan feminiinisyys, epävarmuuden välttäminen sekä uusimpana ominaispiirteenä pitkän ja lyhyen välin orientoituminen. (Hofstede 2005.)

#### 3.1.1 Valtaetäisyys

**Valtaetäisyys (power distance)** kertoo eriarvoisuuden määrää, joka vallitsee yhteiskunnassa. Joissakin yhteiskunnissa on hyväksyttävää eriarvoisuus ja tasa-arvon johdonmukaisuuden puute, kun taas toiset yhteiskunnat pyrkivät lainsäädännöllä mahdollisimman tasa-arvoiseen yhteiskuntaan kaikilla aloilla. (Hofstede 2005, 39–70.)

Hofsteden tutkimusten mukaan Espanja on suuren valtaetäisyyden yhteiskunta. Tälle yhteiskunnalle ominaisia piirteitä ovat:

- Epätasa-arvoisuus on odotettua.
- Lapset opetetaan tottelemaan ja kunnioittamaan vanhempiaan.
- Kohteliaisuutta arvostetaan.
- Hierarkiaa organisaatioissa kuvastaa olemassa oleva eriarvoisuus korkeammilla ja alemmilla tasoilla.
- Suuret tuloerot yhteiskunnalla, joita lisää edelleen verojärjestelmä.
- Johtaja on hyväntahtoinen itsevalti.
- Suurimmaksi osaksi köyhempiä valtioita, joilla on pieni ”keskiluokka”.
- Vaikuttavilla ihmisillä pitäisi olla etuuksia.
- Korruptiota esiintyy enemmän. (Hofstede 2005, 39–70.)

Espanjalaisessa yhteiskunnassa johtajia pidetään auktoriteetteina. He ovat ne henkilöt, jotka saavat tehdä päätöksiä. Alaiset suhtautuvat vallanpitäjien määräyksiin apaattisesti, mutta tarpeen tullen he ovat valmiita kapinoimaan säännöksiä vastaan. (Lewis 1996, 240.)

### 3.1.2 Kollektiivisuutta vai yksilöllisyyttä

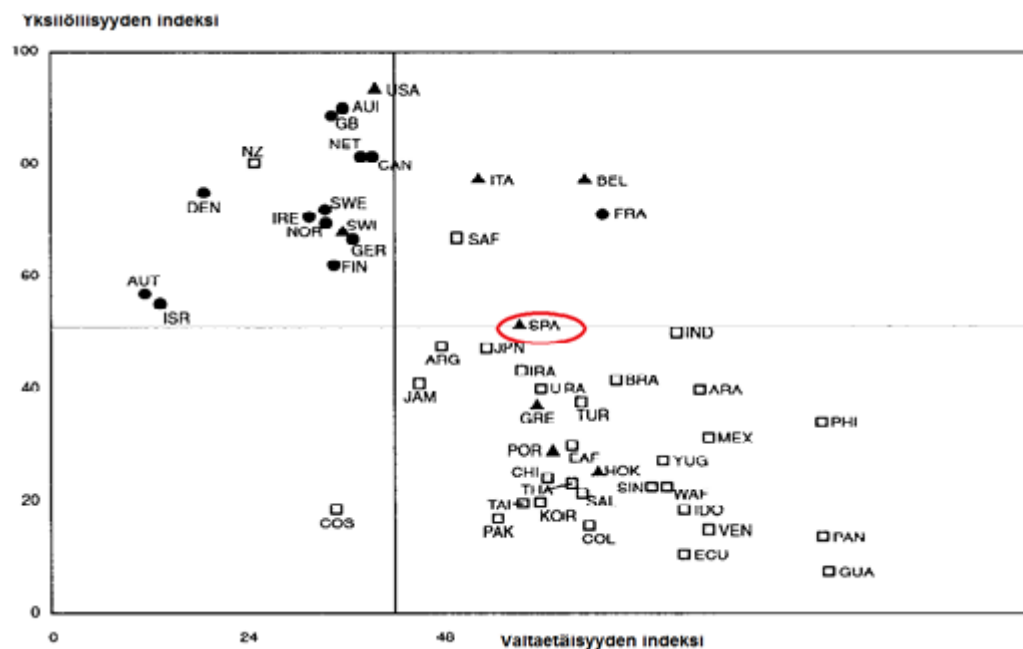
**Kollektiivisuus vastaan yksilöllisyys (collectivism versus individualism)** kertoo millainen on yksilön ja ryhmän suhde toisiinsa. Se kertoo myös sen, näkeekö yksilö itsensä yksilönä (minä) vai suuremman joukon jäsenenä (me). Samasta kulttuurista tulevien ihmisten yksilöllisyys vähenee ryhmässä, kun he toimivat toistensa kanssa. (Hofstede 2005, 74–75.)

Fons Trompenaars pohtii kirjassaan *Riding the waves of culture*, kumpi on tärkeämpää, se, että ajatellaan ihmisiä ensin yksilöinä ja he voivat sulautua yhteiskuntaan jos he haluavat. Vaiko se, että ollaan suuri ryhmä, joka on jaettu useiden yksilöiden kesken. (Trompenaars 1995, 9.)



Hofsteden tutkimuksen mukaan Espanja on muihin Euroopan maihin verrattuna enemmän kollektiivinen kuin yksilöllinen maa. Kuitenkin kaikkiin maailman alueisiin nähden Espanja nähdään yksilöllisenä maana. Fons Trompenaars vahvistaa Hofsteden tutkimustuloksia, sillä myös hän listaa Espanjan neljän yksilöllisimmän maan joukkoon yhdessä Kanadan, Yhdysvaltojen ja Norjan kanssa (Trompenaars 1995, 48).

Kollektiiviselle maalle on ominaista, että perheillä on suuri arvo. Usein tämä ”perhe” sisältää vanhempien ja lasten lisäksi myös isovanhemmat, tädit, sedät, serkut ja muut sukulaiset. Tästä käytetään nimitystä laajentunut perhe (extended family). Tässä kulttuurissa lapset opetetaan kuulumaan osaksi suurta joukkoa. (Hofstede 2005, 74–75.)



**Kuvio 4. Yksilöllisyys vastaan valtaetäisyys (Hofstede 2005, 83)**

Kuviosta neljä nähdään, että valtaetäisyys ja yksilöllisyys ovat negatiivisesti korreloituneet. Suuren valtaetäisyyden maa on todennäköisemmin kollektiivinen kuin yksilöllinen. Valtaetäisyydessä korkeat indeksin pisteet kertovat kollektiivisuudesta.

Kollektiiviselle yhteiskunnalle ominaisia piirteitä ovat laajentuneet perheet ja yksilön kuuluminen suureen ryhmään. Tämä suureen ryhmään kuuluminen edellyttää, että toisiin ihmisiin luotetaan. Tämä mahdollistaa sen, että sosiaalista verkostoa käytetään informaation ensisijaisena lähteenä. Kollektiivinen yhteiskunta arvostaa korkeakulttuuris-

ta kommunikointia (high-context communication), eli epäsuoraa viestintää arvostetaan. (Hofstede 2005, 97.)

Yksilölliselle yhteiskunnalle sen sijaan ominaista on ydinperhe. Matalakulttuurillinen kommunikointi (low-context communication) on arvostettua, jolloin asiat ymmärretään, niin kuin ne on sanottu. Yksilöllisessä yhteiskunnassa mediaa pidetään informaation ensisijaisena lähteenä. (Hofstede 2005, 97.)

### 3.1.3 Maskuliinisuus ja feminiinisyys

**Maskuliinisuus ja feminiinisyys (masculinity and feminity)** Maskuliinisessa kulttuurissa arvostetaan asioiden suorittamista, menestymistä ja kilpailuhenkisyttä, kun taas feminiinisissä kulttuureissa korostetaan pehmeitä arvoja. Elämänlaatu ja toisista huolehtiminen on tärkeämpää kuin valta tai korkea asema. (Aittoniemi, Salminen & Yliniemi 2000, 234–236.)

Trompenaars toteaa, että siihen, minkälaisia asioita arvostamme vaikuttaa useita eri tekijöitä. Näitä ovat muun muassa: ikä, sukupuoli, sosiaaliset suhteet, koulutus ja ammatti. (Trompenaars 1995, 92.) Lisäksi toimintaamme vaikuttaa stereotyyppiset käsitykset, jotka ohjaavat tiedostamattamme toimintaa.

Hofstede (2005, 120) määrittelee maskuliinisuuden ja feminiinisuuden seuraavalla tavalla:

*a society is called masculine when emotional gender roles are clearly distinct: men are supposed to be assertive, tough and focused on material success, whereas women are supposed to be more modest, tender, and concerned with the quality of life. A society is called feminine when emotional gender roles overlap: both men and women are supposed to be modest, tender, and concerned with the quality of life.*

Yleinen käyttäytyminen kertoo hyvin, kuuluko henkilö maskuliiniseen vai feminiiniseen kulttuuriin. Maskuliinisessa kulttuurissa halutaan olla vakuuttavia. Esimerkiksi työpaikkaa hakiessa, on tärkeää ”myydä itsensä” ja CV on täynnä erilaisia tutkintoja ja palkintoja ja teksti on kirjoitettu superlatiivein tehdäkseen vaikutuksen työnantajaan. Feminiinisissä kulttuureissa taas ollaan vaatimattomampia, mikä saattaa näyttää maskuliinisissa

kulttuureissa siltä, ettei hakija ole tarpeeksi hyvä hakemaansa paikkaan. (Hofstede 2005, 115–116.)

Kysyttäessä tärkeitä tekijöitä työpaikkaa valittaessa maskuliinisessa kulttuurissa tärkeimpiin tekijöihin kuuluvat hyvä palkka, suositukset, mahdollisuus edetä uralla sekä haasteellisuus. Feminiinisessä kulttuurissa sen sijaan suositaan hyvää suhdetta esimieheen ja muihin työntekijöihin, työpaikka sijaitsee ideaalisella sijainnilla omaan kotiin nähden sekä turva siitä, että on mahdollisuus työskennellä samassa työpaikassa niin pitkään kuin haluaa. (Hofstede 2005, 118–119.)

Espanjan tulokset Hofsteden tutkimuksessa osoittavat, että Espanja on enemmän feminiininen maa, vaikka maskuliinisia piirteitä löytyy. Menestymistä ja kilpailuhenkisyttä ei arvosteta Espanjassa niin paljon kuin esimerkiksi työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita. Espanjassa korostetaan pehmeitä arvoja ja panostetaan työhyvinvointiin. (Hofstede 2005, 115–160.)

Feminiiniselle kulttuurille tyypillistä on, että suhteisiin ja elämänlaatuun panostetaan. Ajatellaan, että naisten ja miesten tulisi olla vaatimattomia. Maskuliinisessa kulttuurissa sen sijaan haastavuus, tulokset ja työn hyödyllisyys ovat tyypillisiä ominaisuuksia, joita arvostetaan. Naisten tulisi olla vaatimattomia ja miesten kovia ja kunnianhimoisia. Feminiinisissä kulttuureissa ajatellaan naisten ja miesten olevan tasa-arvoisia niin kotona kuin työpaikalla. Kun taas maskuliininen yhteiskunta odottaa miesten olevan vastuunotto-kykyisiä ja naisten olevan hoitavia ja lempeitä. (Hofstede 2005,136.)

Ominaisuudet saattavat vaihdella sen mukaan, missä paikassa Espanjaa ollaan. Kaupankäyntitaidot, laskelmoivuus ja ahkeruus erottavat espanjalaiset selkeästi katalonialaisista ja baskeista. Molemmat kansat haluavat pitää etäisyyttä hallitsevaan Kastiliaan. Samalla he nauttivat omien alueiden autonomian kasvamisesta. (Lewis 1996, 240.)

### 3.1.4 Epävarmuuden välttäminen

**Epävarmuuden välttäminen (uncertainty avoidance)** kertoo kuinka hyvin kulttuurin jäsenet sietävät epävarmuutta ja tuntemattomia tilanteita ja kuinka he käyttäytyvät näissä tilanteissa. Tämä luo epäselvyyttä, joka taas tuo mukanaan ahdistuneisuutta. Eri kulttuurit käsittelevät näitä tekijöitä eri tavalla. Kun ihmiset ovat stressaavissa tilanteissa, käyttäytyvät samaa kulttuuritaustaa olevat henkilöt kutakuinkin samalla tavalla. Käyttäytyminen on ihmisen persoonallisuudesta johtuva reaktio ja osa ihmisen persoonallisuutta on kulttuuri. (Hofstede 2005, 165.)

Esimerkiksi lupia myöntäessä, eräät yhteiskunnat ovat hyvinkin tiukkoja niiden myöntämisessä. Aina tarvitaan hyväksyntä auktoriteeteilta, jotka tarvitsevat paljon informaatiota ennen hyväksyntää vastausta. Tämä saattaa kestää pitkään, eikä siltikään voida olla varmoja hyväksyntästä luvasta. Toiset yhteiskunnat sen sijaan saattavat kiertää hieman pykälää ja näin helpottaa lupaprosessin kulkua. Tämä ilmiö on hyvin yleistä korruptoituneissa maissa. (Hofstede 2005, 163–164.) Tämä ominaispiirre määrittelee hyvin espanjalaista kulttuuria. Espanjaa pidetään maailman toiseksi äänekkäimpänä maana. Espanjalaiset haluavat pitää säännöt kaikkeen, sillä muutokset aiheuttavat stressiä. Samaan aikaan kuitenkin he ovat kiertävät sääntöjä ja säädöksiä, mikä taas aiheuttaa enemmän ongelmia. (Hofstede 2005, 163–204.)

Epävarmuutta sietävälle yhteiskunnalle ominaista on, että epävarmuus koetaan osana elämää ja jokainen päivä hyväksytään sellaisena, kuin se tulee. Tuntemattomat tilanteet koetaan mielenkiintoisina ja helposti hoidettavina. Tämän vuoksi hyvin epävarmuutta sietävissä yhteiskunnissa ilmenee vain vähän stressiä ja ahdistuneisuutta, mitkä ovat yhdistettävissä tuntemattomien ja epävarmojen tilanteiden hoitamiseen. (Hofstede 2005, 176.)

Epävarmuutta välttävälle yhteiskunnalle ominaista on, että epävarmat tekijät elämässä koetaan uhkina, ja ne pitää voittaa keinolla millä hyvänsä. Tuttuihin riskeihin osataan varautua, mutta tuntemattomia ja epävarmoja tilanteita pelätään, sillä ajatellaan, että mikä on erilaista, on myös vaarallista. Tämä aiheuttaa paljon stressiä ja ahdistuneisuutta epävarmuutta välttävissä yhteiskunnassa. (Hofstede 2005, 176.)

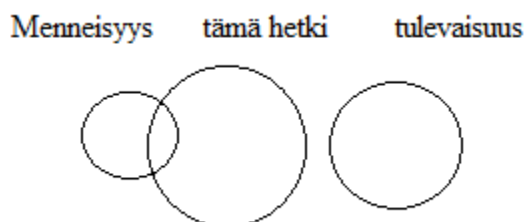
### 3.1.5 Pitkän ja lyhyen välin orientoituminen

**Pitkän ja lyhyenvälin orientaatio** on uusin kulttuurierojen ominaispiirre, jonka Hofstede lisäsi neljän muun ominaispiirteen rinnalle. Tämä ominaispiirre kertoo suunnitelmallisuudesta ja asioiden katsomisesta joko pitkällä tai lyhyellä aikavälillä. (Hofstede 2005, 207–237.)

Pitkän aikavälin kulttuurit osoittavat kykyä sopeutua muuttuneisiin olosuhteisiin, ja ominaista näille on myös säästäminen tulevaisuutta ajatellen ja kyky sijoittaa. Lyhyen aikavälin kulttuurit sen sijaan katsovat tulevaisuuteen hieman eri tavalla. Lyhyen aikavälin kulttuurit kunnioittavat perinteitä ja tavoitteena on keskittyä tavoittelemaan nopeita tuloksia, mikä ei välttämättä pitkällä aikavälillä ole järkevää. (Hofstede 2005, 207–237.)

Kun Espanja oli Arabian vallan alla, joutuivat espanjalaiset käyttämään tiettyjä arabien toimintatapoja. Nämä vanhat toimintatavat näkyvät vieläkin espanjalaisessa kulttuurissa. Välitön tulevaisuus on vain osa tulevaisuutta ja toiminnan lykkääminen tai viivyttely voi olla palkitsevaan. (Lewis 1996, 239.)

Kuviosta 5 voidaan nähdä, että espanjalaiset eivät pidä menneisyydellä niin suurta arvoa kuin tällä hetkellä ja se tuntuu olevan linkittynyt tähän hetkeen. Tulevaisuus nähdään irrallisena ja sille annetaan enemmän arvoa kuin menneisyydelle. (Trompenaars 1995, 114.)



Kuvio 5. Menneisyys, tämä hetki ja tulevaisuus espanjalaisten näkökulmasta (Trompenaars 1995, 114).

Lyhyen aikavälin orientoituneelle yhteiskunnalle tärkeitä arvoja työssä ovat: vapaus, oikeudet, saavutukset ja itsensä ajattelu. Samalla ajatellaan, että tämän vuoden tuotto on

tärkein, toisin kuin pitkän aikavälin orientoituneessa yhteiskunnassa. Pitkän aikavälin orientoitunut yhteiskunta pyrkii ajattelemaan pitkällä tähtäimellä ja tuottavuutta katso- taankin noin kymmenen vuotta eteenpäin tästä hetkestä. Pitkän aikavälin orientoituneel- le yhteiskunnalle tärkeitä arvoja työssä ovat: oppiminen, rehellisyys, mukautuminen ja luotettavuus. (Hofstede 2005, 225.)

Lyhyen aikavälin orientoituneet työyhteisöt ajattelevat johtajien ja esimiesten olevan psykologisesti eri joukkueita muiden työntekijöiden kanssa. Näissä yhteiskunnissa talo- us kasvoi hitaasti 1970–2000, tämän vuoksi investointeihin ei haluta käyttää paljoa ra- haa, sillä säästöjä on vain vähän. Pitkän aikavälin orientoituneet työyhteisöt katsovat sen sijaan niin johtajien ja esimiesten kuin tavan työntekijöiden kuuluvan yhteiseen joukkueeseen, jolla on yhteinen visio, jota tavoitellaan. Laajat sosiaaliset ja taloudelliset eroavaisuudet eivät ole haluttuja tässä pitkän aikavälin orientoituneessa yhteiskunnassa. Pitkän aikavälin orientoituneilla yhteiskunnilla on nopean talouden kasvun myötä suuria säästöjä ja rahastot ovat avoimia investointeja varten. (Hofstede 2005, 225.)

### 3.2 Kulttuurin monimuotoisuus

Antropologi Edward T. Hall on tunnettu kansainvälisen kommunikoinnin tutkija, jolla on kaksi tärkeää konseptia kulttuurille. Hän jakaa kulttuurin termeihin korkeakulttuuri (*high context*) ja vastaavasti matalakulttuuri (*low context*). (Hall 1977, 17.) Lisäksi käy- tössä ovat termit polykroninen kulttuuri (*polychronic culture*) ja monokroninen kulttuu- ri (*monochronic culture*). (Gore 2007, 67.)

Hallin konseptien mukaisesti Espanja on korkeakulttuurin maa, jossa tärkeä osa työelä- mää on muun muassa elävöitynyt puhe. Espanjalaiset käyttävät puhuessaan käsiään ha- vainnollistamaan puhettaan. Keskeytykset puheessa ovat myös tärkeitä, joka verrattaes- sa suomalaiseseen matalakulttuuriin koetaan epäkunnioittavana.

Espanjalaiselle kulttuurille tyypillistä on, että epäsuoraa viestintää arvostetaan ja viestit ”luetaan” ympäristöstä, kontekstista ja ei-verbaalisesta kommunikoinnista, kuten eleistä ja olemuksesta. Yhteisöllisissä kulttuureissa on tärkeää ”säilyttää kasvonsa”, mikä edel- lyttää usein epäsuoraa viestintää. (Lahtinen & Isoviita 2001, 2.)

Richard D. Lewis toteaa kunnian olevan tärkein käsite espanjalaisessa kulttuurissa. Espanjalainen on herkkä omasta sekä Espanjan kunniaista. Liikekumppani saattaa tahtomattaan loukata espanjalaista, jos hän vihjaa espanjalaisilta puuttuvan mielen jaloutta. Teki hän sen miten diplomaattisesti tai huumorillisesti. (Lewis 1996, 13.)

Tärkein sidosryhmä espanjalaisille on perhe ja perhesiteet. Kysymys omasta ja suvun kunniaista menee kaiken muun edelle. Vaikka perhe pidetään erossa liikeasioista, puhutaan ja näytetään kuvia perheestä usein. Tämä luo avointa ilmapiiriä, mikä auttaa liikekumppania avautumaan. (Aittoniemi, Salminen & Yliniemi 2000, 27.)

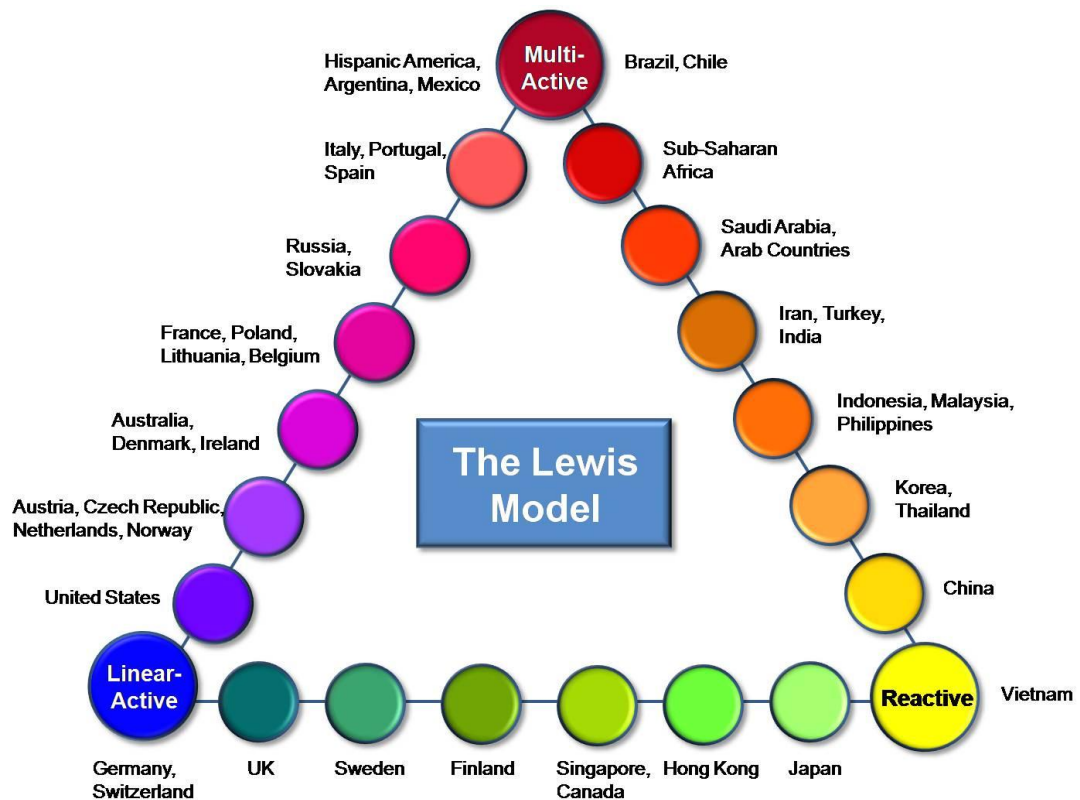
### 3.3 Aikakäsitys

Aikakäsityksen mukaan kulttuurit voidaan jakaa joko *monokroniseen* eli yksiaikaiseen tai *polykroniseen* eli moniaikaiseen kulttuuriin (Hall 1977, 17). Espanjan kulttuuri on polykronisesti orientoitunut, jolloin ihmisille on normaalia tehdä useampaa asiaa kerralla. Esimerkiksi on normaalia espanjalaiselle keskeyttää tapaaminen tehdäkseen henkilökohtainen soitto. (Global Online Corporate Community Knowledge-base 2008.)

Espanjalaiset ovat omistautuneet ihmissuhteille kun taas monokroniset maat arvostavat enemmän tehtäväläheistä ajattelutapaa. Espanjalaisilla on taipumus solmia elämänmittaisia ihmissuhteita, joiden avulla Espanjassa liiketoiminta toimii. On tunnettava oikeat ihmiset onnistuakseen liiketoiminnassa. (The Telegraph 2006.)

Liiketapaamisissa tuloksena voi olla helposti ärsyyntyminen, kun mono- ja polykroniset ihmiset ovat toistensa kanssa kanssakäymisessä. Polykroniset ihmiset saattavat pitää monokronisia ihmisiä hyvin joustamattomina ja tehottomina, koska he keskittyvät vain yhteen asiaan kerralla, kun taas monokroniset ihmiset arvioivat polykronisten ihmisten luovan kaaosta ympärilleen tekemällä useita asioita kerralla. (Lahtinen & Isoviita 2001, 2.)

Lewixsen kansallinen kulttuuri profiili – kaavio (kuvio 6) on opas ajatusmalleihin maailman tärkeimmistä kulttuureista. Sen myötä Espanja sijoittuu multiaktiiviselle alueelle yhdessä Italian ja Portugalin kanssa, eli mitä enemmän he pystyvät tekemään yhdellä kertaa sitä paremmalta heistä tuntuu. Tiedot oman kulttuurin profiilista auttavat toimimaan tehokkaammin kansainvälisissä yhteyksissä. (Lewis 2012.)



Kuvio 6. kansainväliset kulttuuriprofiilit ( Lewis 2012).

## 4 Tapakulttuuri

Tapakulttuuri on aihepiirinä laaja ja on vaikeaa sanoa, mikä on täsmällisesti oikein tai väärin, sillä mielipiteillä on vankka jalansija tässä aiheessa. Jokainen sukupolvi muokkaa tapakulttuuria ja vanhat säännöt, ohjeet ja suositukset katsotaan uusin silmin, jolloin tapakulttuuri väistämättä muokkautuu erilaiseksi. Vaikka osaisimme käyttäytyä omassa kulttuurissamme tilanteen vaatimalla tavalla, se ei tarkoita sitä, että onnistuisimme samalla tavalla kansainvälisissä kontakteissa. Onnistuaksemme tarvitsemme kielitaidon lisäksi hyvää viestintätaitoa ja kulttuurien tuntemusta. (Aittoniemi, Salminen & Yliniemi 2000, 7–13.)



#### 4.1 Tervehtiminen ja puhuttelu

Espanjalaiseen tervehtimiseen liittyy yleensä kevyt halaus ja tuttavien kesken poskisuudelmat, kun taas liike-elämässä kunnioitetaan toista kättelemällä. Tervehtimistilanteissa pieni keskustelu on eduksi. Voi kysyä toiselta hänen vointiaan, johon vastataan yleensä, että hyvin, sillä on kohteliasta jättää kertomatta ikävät kuulumiset. (Aittoniemi, Salminen & Yliniemi 2000, 20.)

Puhutellessa on suotavaa käyttää attribuutteja herra (*señor*), rouva (*señora*) tai neiti (*señorita*). Espanjaksi puhuttaessa näiden kanssa käytetään verbin kolmatta muotoa ja tapauksen mukaan joko *usted* tai *ustedes*. Sinuttelua käytetään Espanjassa vain oman perheen ja hyvien tuttavien keskuudessa. Vaikka vanhempi ja yhteiskunnallisella arvoasemalla korkeampi henkilö saattaa sinutella, se ei tarkoita sitä, että häntä saa sinutella. (Aittoniemi, Salminen & Yliniemi 2000, 21.)

#### 4.2 Sanaton viestintä

Ihmisten välisestä viestinnästä jopa 90 prosenttia voi olla sanatonta viestintää, minkä vuoksi on tärkeää tulkita toisen eleitä, ilmeitä, asentoja, liikkeitä, äänenpainoja ja sävyjä. Suuri osa sanattomasta viestinnästä on kulttuurisidonnaista, joka saattaa aiheuttaa ristiriitoja eri kulttuureja edustavien henkilöiden keskuudessa. Kulttuuritörmäykset syntyvät, kun vertaamme toisen kulttuurin tapoja omaan kulttuuritaustaan. (Aittoniemi, Salminen & Yliniemi 2000, 50.)

Espanjalaiset kuuluvat low-context -kulttuuriin. Suuri osa viestistä on ymmärrettävä ympäristöstä, kontekstista, henkilöstä tai kommunikointitilanteeseen liittyvistä vihjeistä. (Aittoniemi, Salminen & Yliniemi 2000, 55–56.)

### 4.3 Liiketapaamiset

Liiketapaamiset on aina ja ehdottomasti sovittava täsmällisesti aikaisemmin, vaikkei täsmällisyyttä muuten noudatetakaan. Mitä etelämmäksi Euroopassa mennään, sitä soveliaampaa on myöhästyä. Vain virallisiin tapaamisiin on ehdotonta saapua sovittuun ajankohtaan, muutoin mennään 15–30 minuuttia myöhässä. (Aittoniemi, Salminen & Yliniemi 2000, 90.) Tapaamiset aloitetaan ainakin yleensä yrityksen tiloissa ja niiden aikataulua sovitetaan espanjalaiseen elämänrytmiin (Luoto 1993, 63).

Esittelyvaiheessa on tapana kätellä samoin kuin pois lähdettäessä ja perinteisesti mies ei koskaan ojenna kättään naiselle ellei hän tee sitä ensimmäisenä. Tästä ajatustavasta on luovuttu vuosien varrella ja nykypäivän liike-elämässä nähdään usein miehen tekevän ensimmäisen kättelyaloitteen. (Luoto 1993, 63.)

Liikeneuvotteluissa ei ole yleensä tapana pitää kiirettä, vaan kannattaa varata useampi tunti neuvotteluja varten. Kultainen sääntö on saapua sovittuun aikaan neuvotteluun, vaikka tiedetään toisen osapuolen saapuvan myöhässä. (Luoto 1993, 63.)

### 4.4 Pukeutuminen

Pukeutumisen suhteen espanjalaiset ovat yleensä hyvin tarkkoja. Liikemies pukeutuu liiketapaamisiin konservatiiviseen tyyliin. Ainakin suurimmissa kaupungeissa kuten Madridissa ja Barcelonassa liikemiesten yllä nähdään varsin tyylikästä pukeutumista, eli pukua, valkeaa kauluspaitaa sekä hillityn väristä solmiota. (Aittoniemi, Salminen & Yliniemi 2000, 93.)

Naisilla businesspukeutuminen noudattaa lähes samaa muodollista kaavaa: blazeria ja hametta (Aittoniemi, Salminen & Yliniemi 2000, 94). Vaatteissa kannattaa panostaa hyvään laatuun, sillä muotitietoiset espanjalaiset suosivat hyviä materiaalivalintoja kuten villaa ja muita luonnonkuituja keinotekoisien polyesteri-viskoosi materiaalien sijaan. Laadukkaat ja ajattomat vaatehankinnat säilyvät vuosia käyttökelpoisina ja ne tulee pukea huoliteltuina.

Espanjalaiset liikemiehet ja naiset pukeutuvat tyylikkäästi, sillä muodollinen ja huoliteltu pukeutuminen luo uskottavuutta (Aittoniemi, Salminen & Yliniemi 2000, 122). Li-

säksi heidän huoliteltua kokonaisuuttaan yleensä korostaa vielä hyvin leikatut hiukset sekä sopivat asusteet.

Yhdistelmäasua eli irtotakkia yhdistettynä paitaan ja sopiviin housuihin käytetään yleisesti arkipäivän työskentelytilanteissa, jolloin ei ole tarvetta konservatiiviseen pukeutumiseen (Aittoniemi, Salminen & Yliniemi 2000, 117). Myös naiset voivat pitää hieman rennompaa asua arkipäivän työtilanteissa.

## 5 Tutkimuksen menetelmälliset valinnat

### 5.1 Aineiston hankinta

Tutkimus tehtiin käyttämällä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Sitä lähestytään narratiivisella lähestymistavalla, joka tarkoittaa kertomusta. Se on yksi laadullisen tutkimuksen lajeista, joka on saanut nimensä latinalaisista kantasanoista *narratio* ja *narrare*, mitkä myöhemmin englannin kielessä ovat muuttuneet *narrative* ja *narrate* -sanoiksi. (Heikkinen 2010, 143.)

Narratiivinen lähestymistapa mahdollistaa kertomattomien kertomusten kuvaamisen. Narratiivisessa tutkimuksessa ihmisten toiminnan ja ilmiöiden merkitykset nähdään rakentuvan erilaisissa kertomuksissa, joiden tutkiminen on siksi tärkeää. (Hänninen 2003, 21.)

Tarinan kirjoittamiseen osallistujia pyydetään kirjoittamaan omakohtainen tarina liiketoiminta kokemuksistaan Espanjassa. Rajasin osallistujat espanjalaisiin ja suomalaisiin nuoriin, joille on kertynyt jo kokemusta työelämästä.

Päädyin nuoriin opiskelijoihin, sillä tiedän heidän olevan ahkeria kirjoittajia ja minua kiinnostaa juuri heidän näkemyksensä liiketoiminnasta. Pyyntö tarinan kirjoittamiseen lähetettiin 15 henkilölle (N=15), niin miehille kuin naisille. Vastauksia sain yhteensä kahdeksan kappaletta (N=8).

Ennen aineiston keruuta pohdin, miten saisin informanttini kertomaan merkityksellisiä ja aitoja kokemuksia liiketoiminnasta. Rajasin tarinoiden kirjoittamisen teemoiksi Geert Hofsteden kulttuurierojen viisi eri ominaispiirrettä: valtaetäisyys, kollektiivisuus vastaan yksilöllisyys, maskuliinisuus vastaan feminiinisyys, epävarmuuden sietäminen, sekä pitkän ja lyhyen aikavälin orientaatio.

## 5.2 Aineiston käsittely

Teemojen pohjalta muodostui kysymyksiä, joita kirjoittajat käyttivät kirjoittaessaan tarinaa omista kokemuksistaan liiketoiminnasta Espanjassa. Analysoinnissa tutkin nouseeko tarinoista yhteneväisyyksiä ja onko eri puolilla Espanjaa erilaisia liiketoimintakulttuureja.

Narratiivinen aineisto voi yhtä hyvin olla myös puhetta kuin kirjoitettua tekstiä. Tällöin kaikki haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan (Kujala 2007, 20). Annoin kaikille vastaajille mahdollisuuden käydä läpi heidän omakohtaisia kokemuksiaan Espanjalaisesta liiketoiminnasta myös internetin välityksellä. Tutkimukseni tarinat olivat kaikki kirjoitettua tekstiä.

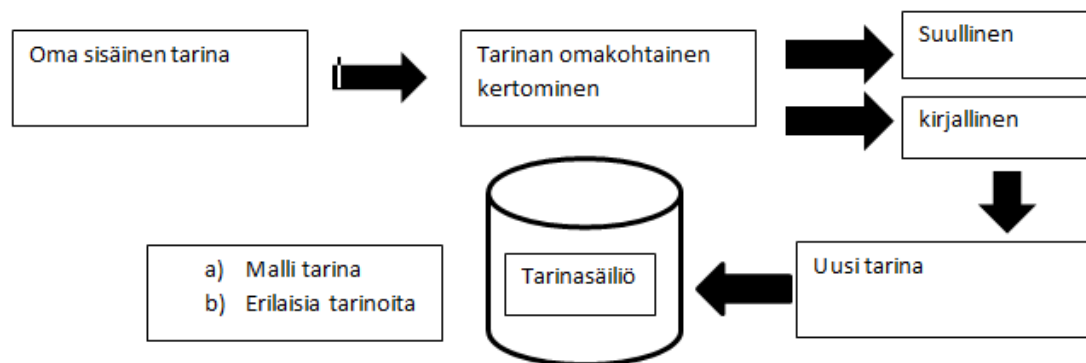
## 5.3 Aineiston analysointi

Narratiivinen analyysi on tapa lukea tutkimusaineistoa. Aineiston analyysissä tutkija tulee esittämään aineistolle teoreettisia kysymyksiä tai teemoittaa aineistot. On tiedettävä, mitä kysymyksiä esitetään ja miten ne esitetään. Narratiivista tutkimustapaa edustavien tutkijoiden mukaan narratiivinen lukutapa vaatii kolmen eri kertomuksen jatkuvaa keskinäistä dialogia. (Kujala 2007, 27.)

Kertomustyypit voidaan jaotella kolmeen osaan. Progressiivinen kertomus, jossa kokemukset etenevät onnistumisen ja menestyksen kautta asteittain kohti päämäärää; regressiivinen kertomus taas on kertomus alaspäinmenosta, epäonnistumisista sekä kolmantena stabiili eli pysyvyyskertomus, jossa tapahtumat liittyvät toisiinsa niin, että tapahtumat etenevät muuttumattomana suhteessa päämäärään. (Kujala 2007, 28–29.) Näitä kolmea tyyppiä käyttäen voidaan suorittaa juonianalyysi, joka on yleinen tapa tarkastella tarinaa (Hänninen 2008, 169). Kysymyksistä ja teemoista pystyn narratiivisen ana-

lyysin kautta tekemään joko yhden mallivastauksen tai useamman tarinan siitä, millainen on liiketoimintakulttuuri Espanjassa nuorten silmin.

Vastauksia sain kahdeksan kappaletta, niistä viisi on espanjalaisten kirjoittamia ja kolme suomalaisten kirjoittamia. Koodaamalla sain tarinoista nostettua esiin teemojen aihealueita. Alleviivasin tekstistä erivärisin kynin samaan teemaan liittyviä lauseita. Jokaisesta tarinasta kirjoitin ydintarinan, jossa on jokaisen tarinan juoni tiivistettynä. Näiden ydintarinoiden kautta kirjoitin yhden suuren perustarinan, mallitarinan, jossa on tarinoiden kokonaisuus. Pääjuoni muodostui ydintarinoista, johon on lisäksi tullut elementtejä informanttien tarinoista.



**Kuvio 7. Narratiivinen tutkimustapa prosesseina (Hänninen 2008)**

Ydintarinoita tekemällä, voidaan tarinoita tarkastella kokonaisuudessaan ilman yksityiskohtia. Hänninen toteaa, että tämän ajatuksena on, että juuri kokonaisuus ilmentää sitä peruslogiikkaa, jonka mukaisesti tarinan kirjoittaja jäsentää tapahtumaa. Tämä strategia korostaa kertomusten koherenssia ja yksijuonisuutta. (Hänninen 2003, 33.)

#### 5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Myös narratiivista tutkimusta voidaan tarkastella perinteisin luotettavuuskäsitteiden. Validiteetti kertoo, vastaako tutkimustulos tosiasioiden tilaa todellisuudessa, ja realiteetti taas missä määrin satunnaiset tekijät ovat mahdollisesti vaikuttaneet tutkimustulokseen. Heikkisen mukaan (2010, 153) ”jos lähtökohta on modernistinen tiedonjärjestys, voidaan kertomusten luotettavuutta tarkastella siitä näkökulmasta, missä määrin tarinoissa olevat väitteet vastaavat asiaintilaa todellisuudessa.” Toisin sanoen käytetään

luotettavuustarkasteluun korrespondenssi- eli vastaavuusteoriaa, jolloin tarinoista heijastuu todentuntuisuus.

Tarinoita lukiessani, pystyin huomaamaan yhtäläisyyksiä ja eroja tarinoiden välillä. Tarinat vastasivat hyvin alan aiemmasta tietoperustasta saatuja tietoja, jolloin tarinoista välittyi holistinen kokemus.

## **6 Nuorten tarinoita espanjalaisesta liiketoimintakulttuurista**

Pyysin tarinan kirjoittajia kirjoittamaan kertomuksen omakohtaisista kokemuksistaan liike-elämästä Espanjassa. Kertomus oli vapaamittainen ja muotoinen, sillä en halunnut nostattaa kynnystä kirjoittaa tarinaa pikkuseikoilla, jotka pystyn itse suorittamaan myöhemmin. Pyysin tarinan kirjoittajia kertomaan alussa perustiedot, kuten ikä, koulutus, yrityksen toimiala ja paikkakunta. Lisäksi halusin hieman tietoa työtehtävistä ja työajoista.

### **6.1 Tarinoita omakohtaisista kokemuksista**

Seuraavaksi kerron perustietoja tarinoiden kirjoittajista. Henkilöiden yksityisyyden suojaamiseksi olen nimennyt henkilöt uudelleen.

- Alejandro on espanjalainen 23-vuotias liikkeenjohdon ja -hallinnon opiskelija Pohjois-Espanjasta, Pais Vascosta. Työkokemusta hänellä on muun muassa kahvilasta, konsultointiyrityksestä ja kaupasta.
- Beatriz on espanjalainen 24-vuotias taloushallinnon ja ennen kaikkea kustannuslaskennan opiskelija Kataloniasta. Hän on työskennellyt autoalan- ja lääketeollisuudenyrityksessä.

- Cristian on espanjalainen 26-vuotias liikkeenjohdon ja -hallinnon sekä ekonomin opiskelija Andalusiasta. Työkokemusta hänellä on baarissa, hiihtokoulussa ja kahvilassa työskentelemisestä.
- Dana on espanjalainen 23-vuotias liikkeenjohdon ja -hallinnon opiskelija Madridista. Työkokemusta hänellä on rahoitusosalta.
- José on espanjalainen 26-vuotias talviurheilujen opettaja Andalusiasta. Työkokemusta hänellä on usealta eri alalta ja tarinoissaan hän kertoo töistään LVI-alalla ja puutarhan ja yhteisöjen huollosta.
- Enni on suomalainen 22-vuotias nuoriso- ja vapaa-ajanohjaaja. Työkokemusta espanjalaisesta liiketoiminnasta on hänelle tullut Espanjassa suoritetusta työharjoittelusta, Andalusiassa.
- Oona on suomalainen, pysyvästi Espanjassa asuva, 23 vuotias liikkeenjohdon ja – hallinnon sekä ekonomin opiskelija Andalusiasta. Työkokemusta hänellä on yritysmarkkinoinnista.
- Hanna on suomalainen 22-vuotias tradenomiopiskelija, joka suoritti merkonnin koulutukseen kuuluvan työharjoittelun Espanjassa.

### **6.1.1 Valtaetäisyydet**

Ensimmäisessä teemassa käsittelen valtaetäisyyksiä. Suurimmassa osassa tarinoista kerrottiin naisten ja miesten välisestä tasa-arvon ilmentymistä työyhteisössä. Lisäksi muutama tarinan kirjoittaja kertoi työyhteisön hierarkiasta.

Ensimmäinen tarinan kirjoittamiseen ohjaava kysymys oli:

*Joissakin yhteiskunnissa on hyväksyttävää eriarvoisuus ja tasa-arvon johdonmukaisuuden puute, kun taas toiset yhteiskunnat pyrkivät lainsäädännöllä mahdollisimman tasa-arvoiseen yhteiskuntaan kaikilla aloilla. Voisitko kertoa käytännön esimerkkejä kuinka ilmiö on näkynyt niissä työyhteisöissä, joissa olet työskennellyt?*

Tällä kysymyksellä halusin kartoittaa, minkälaisena nuoret ovat kokeneet tasa-arvon ja onko eriarvoisuus työyhteisöissä odotettua ja jopa haluttua. Lisäksi tutkittiin, kuinka yhdenvertaisuus ilmenee työyhteisöissä, sekä miten hierarkia vaikuttaa espanjalaiseen työyhteisöön.

Tasa-arvo tarkoittaa sitä, että jokaista työyhteisön jäsentä kohdellaan samalla tapaa ja jokaisella on siis yhtäläiset oikeudet ja velvollisuudet. Sukupuolten välisellä tasa-arvolla tarkoitetaan, että miehillä ja naisilla tulisi olla samankaltaiset oikeudet ja velvollisuudet niin työyhteisössä, kotona kuin yleisesti yhteiskunnassa. Työelämässä odotetaan, että kaikkia kunnioitettaisiin samalla tapaa, että jokainen työyhteisön jäsen saa samaa palkkaa samasta ja samanarvoisesta työstä sekä, että jokaisella on samat mahdollisuudet kehittyä urallaan. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986/609.)

Yhdenvertaisuuslain (2004/21) tarkoituksena on edistää ja turvata yhdenvertaisuuden toteutumista sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeussuojaa. Ketään ei tule syrjiä iän, etnisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella.

Hierarkioissa toimijoiden väliset suhteet ovat auktoriteetteihin perustuvia. Johtajilla ja esimiehillä on enemmän määräysvaltaa kuin muilla työyhteisön jäsenillä (verkostojohdaminen 2012, 23.) Tutkimuksessa haluttiin tutkia, kuinka tärkeää hierarkia on espanjalaisessa liiketoiminnassa ja noudatetaanko sitä.

Alejandro kokee, tasa-arvon vallinneen niissä työyhteisöissä, joissa hän on toiminut. Hän pohtii johtuuko tämä tasa-arvoisuus siitä, että kolmessa neljästä, hänen toimimasaan työyhteisöissä, esimiehet ovat olleet naisia.

Samoilla linjoilla on myös Beatriz, joka kertoo, että niissä työyhteisöissä, joissa hän on työskennellyt, on toimittu tasa-arvoisesti. Eräät yritykset katsovat kuitenkin perheen-



lisäyksen pahana asiana. Yritysten johto ajattelee äitiys- ja isyyslomien tuovan lisäkustannuksia, joten perheenisäyksestä haaveileva työntekijä saattaa jäädä tämän vuoksi ilman työpaikkaa. Beatriz kertoo, kaikkien työntekijöiden olevan tasa-arvoisia ja että heillä kaikilla on samat oikeudet ja velvollisuudet. Ainoastaan johtajilla ja esimiehillä on etuoikeuksista toimintatavoissa.

Cristianilla on kokemusta erilaisista työyhteisöistä. Hän on toiminut muun muassa baarin ja hiihtokoulun lisäksi perheyrityksessä. Espanjassa yli 90 prosenttia on pieniä tai keskisuuria yrityksiä (PYMES) ja niistä suurin osa on perheyrityksiä. Cristian kertoo saaneensa tiettyjä etuoikeuksia työskennellessään perheyrityksessä, joten epätasa-arvoa esiintyy tietyissä olosuhteissa. Hän mainitsi etuoikeuksiksi muun muassa vapaammat aikataulut, joita ei välttämättä muissa yrityksissä hänelle suotaisi.

Hierarkialle tulee antaa arvoa, toteaa Cristian. Yrityksen omistajaa tai johtajaa tulee konsultoida sellaisissa tilanteissa, joissa toimintatapa ei ole täysin selvä. Vaikkei hierarkian noudattaminen olisikaan kaikista nopein ja tehokkain tapa, espanjalainen yhteiskunta odottaa hierarkian ilmenemisen työyhteisöissä. Cristian ja José kokivat johtajien olleen hyväntahtoisia valtiaita, sillä he huolehtivat alaistensa hyvinvoinnista.

Espanjassa on työsuhteita säätelevä laki, joka suojaa hyvin vakituisia työntekijöitä. Osa-aikaiset ja kausittaiset työntekijät eivät ole laillisesti yhtä suojeltuja. Heillä on vähemmän oikeuksia ja he saavat vähemmän korvauksia irtisanomisista kertoo Cristian.

Dana ei ole kokenut epätasa-arvoa miesten ja naisten välillä, vaikka hän toteaaakin, että tämä ilmiö on yleinen Espanjassa. Naisjohtajille ei välttämättä makseta samaa palkkaa kuin miesjohtajille. Niissä työyhteisöissä, joissa hän on toiminut, kaikilla työntekijöillä on ollut samat olosuhteet ja sama peruspalkka. Hän ei kuitenkaan ole varma, mitä korkeimmalla tasolla tapahtuu.

José ja Enni kokivat myös, että niissä työyhteisöissä, joissa he ovat työskennelleet, toimiin tasa-arvoisesti. José kuitenkin kertoo, että LVI-ala ja puutarhan ja yhteisöjen huolto ovat maskuliinisia aloja, minkä vuoksi työyhteisön jäsenet olivat ainoastaan miehiä.

José kertoo, että eräässä työpaikassa, jossa hän ennen toimi, esiintyi harmaata taloutta. Osa hänen palkastaan maksettiin lakisääteisten maksujen laiminlyöminä. Hän toteaa kuitenkin, ettei tämä ole työntekijän kannalta kannattavaa pidemmällä aikavälillä. Irri-

sanomistilanteessa, työntekijöille ei tarvitse maksaa niin paljoa korvauksia kuin lakisääteisesti pitäisi. Suurimman hyödyn harmaasta taloudesta saavat yrityksen omistajat.

Oona ja Hanna kokivat, että heidän työyhteisössään ilmeni tasa-arvon puutetta. Se ei kuitenkaan johtunut yhteiskunnasta vaan lähinnä esimiehen valinnoista. Oona kertoo, että hänen työpaikalla solmittiin paljon määräaikaista työsopimuksia, sillä näissä tapauksissa työntekijällä on vähemmän oikeuksia kuin vakinaisilla työntekijöillä. Lisäksi hän kertoo, että toisille työntekijöille suotiin tiettyjä etuoikeuksia, joita muille työntekijöille ei välttämättä suotu.

Tasa-arvon johdonmukaisuuden puutetta ei espanjalaisessa liiketoimintakulttuurissa liiemmin esiinny, vaikka sen esiintyminen espanjalaisessa liiketoimintakulttuurissa on odotettua. Naisten ja miesten prosentuaaliset osuudet koetaan työyhteisöissä olevan lähes samat ja esimiehet ovat olleet niin naisia kuin miehiä. Työyhteisön jäsenet kokevat saavansa samaa palkkaa kuin samanarvoista työtä tekevät muut työyhteisön jäsenet.

Perheyriyksissä, joissa työyhteisön jäsenet ovat perheenjäseniä, tasa-arvon puutetta kuitenkin esiintyy. Perheenjäsenille suodaan etuoikeuksia, joita muille työyhteisön jäsenille ei välttämättä suotaisi. Tämä saattaa aiheuttaa joissain tilanteissa ristiriitoja työyhteisön jäsenten välille.

Vakituisten ja osa-aikaisten työntekijöiden välillä ilmenee epätasa-arvoa. Vakituksia työntekijöitä suojaa hyvin lait ja säännökset, kun taas osa-aikaisia työntekijöitä ei.

Vaikuttavilla henkilöillä tulisi myös olla etuoikeuksia. Korruptio, eli tapahtuma, jossa henkilö käyttää valtaansa väärin, on myös odotettua Espanjalaisessa yhteiskunnassa. Harmaa talous on usein liitettyä korruptoituneisiin maihin. Tämä ilmiö ilmeni tarinoissa, kun työntekijöille tarjottiin mahdollisuutta ansaita enemmän, mutta palkan maksu tapahtui osaksi lakisääteisten maksujen laiminlyöminä.

### 6.1.2 Yhteisöllisyyttä vai yksilöllisyyttä

Toisessa teemassa käsitellään sitä, miten työyhteisöissä toimittiin. Pohditaan, kuinka tärkeäksi yhteisöllinen toiminta koetaan työyhteisöissä vai onko yksilöllinen toimintatapa sittenkin parempi ja tuottavampi vaihtoehto.

Toinen tarinan kirjoittamiseen ohjaava kysymys oli:

*Jokaisessa työyhteisössä esiintyy yhteisöllistä ja yksilöllistä toimintaa. Voisitko kertoa käytännön esimerkkien avulla kuinka sinä olet kokenut näitä toimintoja?*

Puhuttaessa yhteisöllisestä toiminnasta, niin puhutaan toimijoiden yhteisestä toiminnasta. Se on toimijoiden yhteistä toimijuutta joko pareittain tai suuremmissa ryhmissä. Kun taas toimitaan yksilöllisesti, puhutaan yksilöllisestä toiminnasta.

Ryhmä syntyy kun useammalla kuin kahdella henkilöllä on yhteinen tavoite, joka syntyy neuvottelemalla. Ryhmässä jokaiselle henkilölle tulee tietyn verran vastuuta ja roolit syntyvät. Solidaarisuuden oletetaan vallitsevan, sillä yhteisöllinen toiminta edellyttää sitä, että jäsenten välillä esiintyy luottamusta. Yksilö nähdään työyhteisön voimavarana. (Pönkä 2012, 9-13.)

Alejandro on kokenut, että niissä työyhteisöissä, joissa hän on toiminut, yhteisöllisen toiminnan olevan merkityksellisempää kuin yksilöllinen toiminta. Hän kokee tämän tavan edistävän tiedonkulkua ja auttavan työyhteisön jäseniä sitoutumaan paremmin työstettäviin projekteihin, kun lähes kaikki päätökset tehdään yhdessä.

Myös Beatriz tarinassaan kertoo suurimman osan töistä olevan yhteisöllisiä. Hän tekee työssään useita kustannus- ja tuottavuuslaskelmia, jotka menevät ylemmälle tasolle käyttöön. Sen vuoksi, että informaatiota annetaan esimiehille, joudutaan usein työt tekemään kaavamaisesti ja jokseenkin hankalilla tavoilla.

Cristian kertoo hänellä olleen aina selvä visio siitä, mitä tulee tehdä. Jokaiselle työntekijälle on annettu omat henkilökohtaiset tehtävät ja yksityiskohtaisen ohjauksen, kuinka nämä asiat kuuluu tehdä. Hän korostaa, että espanjalaisessa liiketoimintakulttuurissa tulee antaa arvoa hierarkialle, vaikkei sen noudattaminen olisikaan välttämättä se kannattavin vaihtoehto.

Dana ja Enni toteavat, että yleisin tapa heidän työyhteisössään on ollut tehdä töitä yhdessä. Danalla on myös ollut useita yksilöllisiä töitä, mutta usein nämä yksilölliset tehtävät ovat johtaneet yhteiseen työhön muiden työyhteisön jäsenien välillä.

José kertoo, että töitä tehtiin usein pareittain. Kerran hänen esimiehensä päätti, että miehet olisivat tuottavampia, jos he työskentelisivät yksinään. Tämä ei kuitenkaan toiminut, sillä esimies ei ymmärtänyt, että pareittain työntekijät selviytyisivät nopeammin ja paremmin annetuista työtehtävistä. Kun hän ymmärsi tehneensä huonon valinnan, työtä alettiin jälleen tehdä pareittain.

Oona on kokenut, että niissä työyhteisöissä, joissa hän on toiminut, esimiehen valinnoista johtuen keskityttiin yksilölliseen toimintaan. Esimies ajatteli vain omaa etuaan ja toimi tuloskeskeisesti enemmän kuin ajatteli yhteisöä. Työilmapiiri koettiin tässä työyhteisössä kireäksi ja stressaantuneeksi. Työntekijöihin ei keskitytty tarpeeksi ja näin yhteisöllisyys jäi vähäiseksi. Oona kertoo toisen esimiehen työskennelleen eri tavalla. Hän ei painostanut vaan kuunteli ja kyseli asioita työyhteisön jäseniltä. Esimiehen vaihtumisen jälkeen työilmapiirin koettiin parantuneen huomattavasti, Oona muistelee.

Hanna ei kokenut yhteisöllistä toimintaa työyhteisöissään. Hän ei myöskään kokenut saavansa tehdä niitä töitä, joita hän halusi. Esimies oli laittanut hänet tekemään niin sanottuja ”hanttihommia”, minkä vuoksi hän tunsu, ettei ollut saanut tehdä ammatillisesti kehittäviä työtehtäviä, joita hänen olisi kuulunut saada tehdä.

Espanjalaiselle kulttuurille olennaista on se, että jo lapsesta lähtien, espanjalainen opetetaan kuulumaan osaksi suurta joukkoa. Yhteisöllinen toimintatapa on espanjalaisessa liiketoimintakulttuurissa merkityksellisempää kuin yksilöllinen. Se edesauttaa työyhteisön jäseniä sitoutumaan yritykseen ja luo luottamusta työyhteisön jäsenten välille.

Niissä työyhteisöissä, joissa pelkästään yksilöllistä toimintatapaa käytetään, työyhteisön jäsenet ovat tyytymättömiä työskentelytapaan. Kun toimitaan yksilöllisesti ja tuloskeskeisesti, työyhteisön jäsenet usein tuntevat ilmapiirin kireäksi ja stressaantuneeksi, mikä on vastoin haluttua ja toivottua tulosta.

### 6.1.3 Epävarmuuden välttäminen

Kolmannessa teemassa käsitellään epävarmuuden sietokykyä työyhteisössä. Tarkastellaan kuinka tuntemattomista tilanteista selvittää. Tuottavatko nämä epävarmat ja tuntemattomat tilanteet stressiä ja jos näin käy, niin kuinka siitä selvittää.

Kolmas tarinan kirjoittamiseen ohjaava kysymys oli:

*Jokaisessa työyhteisössä käyttäydytään eri tavalla tuntemattomissa ja epävarmoissa tilanteissa. Voisitko kertoa omien kokemuksiesi kautta, miten tällaisissa tilanteissa on toimittu niissä työyhteisöissä, joissa olet toiminut?*

Turvallisuus merkitsee valmiutta selvittää erilaisista tuntemattomista ja epävarmoista tilanteista. Meidän tulisi tietää miten toimia, kuin jotain tuntematonta tapahtuu. Epävarmuuden välttäminen kertoo kuinka hyvin työyhteisön jäsenet sietävät epävarmuutta ja kuinka he näissä tilanteissa käyttäytyvät (Hofstede 2005, 165).

Epävarmuuden koetaan olevan pelon tai huolehtimisen seuraus, kun ei tiedetä, mitä tulevaisuus tuo mukanaan kertoo Alejandro. Hän koki työyhteisön jäsenten yhteisöllisyyden auttavan tässä asiassa. Hän kertookin työyhteisön jäsenien avun tekevän kaikesta helpompaa, kun ei tarvitse yksin huolehtia tulevaisuudesta.

Beatriz kertoo, että siinä työyhteisössä, jossa hän tällä hetkellä työskentelee, nähdään tulevaisuus hyvin positiivisesti. Yrityksellä on vahvat markkinat ja toiminta laajenee maailmalle yhä. Tämä luo turvallisuuden tunnetta ja varmuutta työpaikan säilymisestä. Samalla aikaa se luo painetta: mitä tapahtuu jos laajentuminen vaikka lakkaisi? Hän kertoo, että hänen aikaisemman työpaikan toimialan olevan tällä hetkellä huonossa tilanteessa. Yrityksen tytäryhtiö on laajentanut toimintaansa, jonka vuoksi kustannuksia haluttiin leikata ja tuotanto siirrettiin halvemmän kustannuksien maihin, kuten Portugaliin tai Marokkoon. Espanjalaiset yritykset voivat myös ottaa käyttöön säätelyn, joka auttaa yritystä työntekijöiden irtisanomisissa tai jättää työntekijät ilman muutaman päivän palkkaa vuodessa. Edellytyksenä on, että yrityksen tulos on ollut negatiivinen tai tulee olemaan.

Cristian koki johtajan antavan työyhteisön jäsenille tiettyjä valtuuksia, jolloin he pystyivät itse päättämään, kuinka toimia epävarmoissa tilanteissa. Hänen mielestään tämä tapa on nopea ja tehokas tapa hoitaa epävarmoja tilanteita. Se sai työyhteisön jäsenet tunte-

maan itsensä arvostetuimmiksi työssään ja lisäsi luottamusta työyhteisön jäsenten välillä.

Dana kertoi esimiehensä auttaneen häntä aina epävarmoissa tilanteissa. Jos hän joutui päättämään itse, miten joissakin epävarmoissa ja tuntemattomissa tilanteissa pitäisi toimia, tunsikin itsensä eksyksissä olevaksi. Hän arvostaa sitä, että tuntemattomissa tilanteissa pystyy kysymään apua toiselta työyhteisön jäseneltä.

Oona koki esimiehen painostavan alaisiaan ja jopa uhkaili irtisanomisella, jos myyntitaivoitteet eivät toteutuneet. Tämänkaltainen toimintatapa aiheutti kireyttä ja paineen alla toivotun tuloksen saavuttaminen vain heikkeni entisestään. Ensimmäinen esimies jätti kireän ja stressaantuneen työilmapiirin, mikä kertoo heikosta johtamisesta. Toiminta voi olla epävarmuustekijöiden seurausta. Tämä on eräs tapa toimia tuntemattomissa ja epävarmoissa tilanteissa, kertoo Oona.

Myös Hanna kertoo esimiehensä kiihtyneen ja stressanneen, kun eteen nousi tuntemattomia ja epävarmoja tilanteita. Hän kuitenkin mainitsee, ettei asioista oteta niin suuria paineita kuin esimerkiksi Suomessa, vaan työskentely oli rennompaa.

Espanjalaiset haluavat pitää omat sääntönsä kaikkeen, miten asiat tulisi hoitaa ja kuinka tietyissä tilanteissa tulisi menetellä, sillä muutokset aiheuttavat stressiä. Samaan aikaan espanjalaiset ovat velvoitettuja kiertämään sääntöjä ja lakeja, mikä taas aiheuttaa enemmän ongelmia työyhteisöissä ja yhteiskunnassa. Koulutus, ennaltaehkäisevät toimet ja ennen kaikkea maalaisjärki, auttavat selviämään epävarmoista ja tuntemattomista tilanteista

Kun tulevaisuus nähdään yrityksen kannalta positiivisena, epävarmuustekijät nähdään helpommin lähestyttävänä. Epävarmoja ja tuntemattomia tilanteita käsitellään itsevarmuudella, kun lähellä on joku, jota tarvittaessa pystytään konsultoimaan. Epävarmoissa ja tuntemattomissa tilanteissa arvostetaan sitä, että yksilöllä on tietyt valtuudet toimia itsenäisesti. Valtuudet luovat luottamusta ja tilanteiden selviämisestä suoriudutaan nopeasti ja tilanteen mukaan parhaalla tavalla.

Jos tulevaisuus nähdään epävarmana, epävarmoissa ja tuntemattomissa tilanteissa toimitaan pienellä varautumisella. Kun epävarmuustekijöiden kohtaaminen aiheuttaa stressiä ja ahdistuneisuutta, tulos usein on halutusta päinvastainen.

#### 6.1.4 Maskuliinisuutta vai feminiinisyyttä

Neljännessä teemassa käsitellään maskuliinisuutta ja feminiinisyyttä. Tässä tapauksessa tulee kuitenkin huomioida yksilön toimivan yhteisön ja kulttuurin edellyttämällä tavalla. Ajalla, paikalla ja tilanteella on suuri vaikutus ihmisen toimijuuteen, sillä yksilön edellytetään toimivan tietyllä kulttuurisidonnaisella tavalla eri tilanteissa.

Neljäs tarinan kirjoittamiseen ohjaava kysymys oli:

*Menestymistä ja kilpailuhenkisyttä arvostetaan erilaisissa työyhteisökulttuureissa eri tavoin. Joissakin kulttuureissa tärkeintä on maksimoitu tulos, kun taas toisissa kulttuureissa arvostetaan työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita ja panostetaan työhyvinvointiin. Voisitko omien kokemuksiesi kautta kertoa, millaisia asioita arvostetaan niissä työyhteisöissä, joissa olet toiminut?*

Erilaiset työyhteisökulttuurit arvostavat eri asioita. Toisille on ominaista kova kilpailuhenkisyys, kun taas toiset kulttuurit panostavat yksilöiden yksilöllisiin tarpeisiin. Nämä työyhteisön arvot kertovat hyvin, millaista toimintaa yrityksessä odotetaan. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että siihen, minkälaisia asioita arvostamme vaikuttaa useita eri tekijöitä. Näitä ovat muun muassa: ikä, sukupuoli, sosiaaliset suhteet, koulutus ja ammatti (Trompenaars 1995, 92).

Alejandron ensimmäisessä työpaikassa täytyi tuottaa tulosta, millä tahansa keinoin, ilman että yksilöllisistä tarpeista sen kummemmin huolehdittiin. Tässä työyhteisössä maksimaalisen voiton tavoittelu meni muun edelle. Tällä hetkellä asiat ovat päinvastoin. Yksilölliset tarpeet ovat etusijalla. Yrityksessä vallitsee mentaliteetti: jos yksilöllisiä tarpeita ei tyydytetä, eivät työyhteisön jäsenet voi antaa täyttä panostusta työlleen. Tämän vuoksi ensimmäinen asia, jonka täytyy olla kunnossa, on yksilölliset tarpeet.

Beatriz kertoo hänen työyhteisönsä olevan kilpailuhenkinen. Tämän vuoksi yritys panostaa tutkimukseen ja kehittämiseen. Tämä panostus mahdollistaa kilpailijoiden edellä olemisen, joka on tärkeää nopeasti muuttuvalla alalla. Kehitystä tarvitaan, sillä uusia kaavoja luodaan nopeaa tahtia ja kuluttajille halutaan tarjota uusia ja monipuolisimpia tuotteita.

On olemassa kaksi erilaista näkökulmaa siihen, millaisia piirteitä arvostetaan niissä työyhteisöissä, joissa olen työskennellyt, pohtii Cristian. Ensimmäisessä työyhteisössä maksimaalinen voitto oli ainoa johtoportaan motivaatiotekijä. He eivät osanneet kannustaa työyhteisön jäseniä, joten motivaatio oli alhainen. Jokaisesta työntekijästä haluttiin saada maksimaalinen etu. Cristian teki 12 tunnin työvuoroja alimmalla laillisella paikalla. Hän kertoo tuossa työyhteisössä vallinneen melkein räjähdysolosuhteet. Cristian pohtii, että vain sellainen henkilö, jolla on todellinen tarve työlle ja ennen kaikkea rahalle, ottaa vastaan samankaltaisen työn.

Toisessa työyhteisössä johtaja halusi motivoida ja luoda parempaa ilmapiiriä työyhteisöön. Hyvän ja tuottoisan päivän jälkeen, hän saattoi palkita työyhteisön jäsenet antamalla heille hieman lisäpalkkaa tai kutsumalla heidät syömään. Nämä pienet yllätykset saivat työyhteisön jäsenet tyytyväisiksi ja samalla johtaja pystyi ylläpitämään positiivista työilmapiiriä. Työajat tässä työyhteisössä olivat inhimillisemmät, vaikka jälleen pitkät. Työajat eivät kuitenkaan tuntuneet enää niin pahoilta, kun työilmapiiri ja olosuhteet olivat paremmat kuin aikaisemmin, muistelee Cristian.

Dana ja Enni korostavat työyhteisöjen panostaneen joustavuuteen. Enni sai päättää työvuorot itsenäisesti, kunhan annetut tehtävät saatiin toteutettua ajallaan, kun taas Danalle annettiin mahdollisuus työtehtävien tekoon kotoa käsin. Joustavuuden lisäksi, jokaiselle työntekijälle annettiin mahdollisuus työpaikkaetuihin ja jokaisen henkiseen hyvinvointiin ja jaksamiseen panostettiin, muistelee Enni.

Hanna ja Oona tunsivat tuloksen maksimoinnin olevan arvostetuin työyhteisökulttuurin asia, niissä työyhteisöissä, joissa naiset olivat työskennelleet. Oona täsmentää, että poikkeuksia lukuun ottamatta, työntekijöiden tarpeita ei huomioitu. Huolestuttavaa kuitenkin on, että kaikkien tarpeita ei huomioitu, vaan osa työyhteisön jäsenistä sai etuoikeuksia, joita muille ei välttämättä haluttu suoda.

Liiketoiminta tarvitsee toimiakseen kilpailuhenkisyttä. Tulosta on saatava, mutta se, tavoitellaanko maksimaalista tulosta työyhteisön jäsenten kustannuksella, on eri asia. Niissä työyhteisöissä, joissa maksimaalisen tuloksen tavoittelu oli pääasia, tunnettiin, ettei yksilöllisistä tarpeista yrityksessä huolehdittu tarpeeksi. Kun taas ne yritykset, jotka ajattelivat, että yksilöllisistä tarpeista on huolehdittava ensin, että työyhteisön jäsenet pystyvät antamaan kaikkensa yritykselle, saivat työyhteisön jäsenet tyytyväisiksi ja samalla haluttua tulosta.



Työyhteisön jäsenet ovat niissä työyhteisöissä tyytyväisimpiä, joissa yksilöllisistä tarpeista huolehditaan. Kun työyhteisön jäsenille annetaan mahdollisuus monimuotoiseen työskentelyyn ja joustaviin työaikoihin, tulos säilyy samana, mutta työyhteisön jäsenet ovat tyytyväisempiä työpaikkaansa. Työpaikkaedut ja jokaisen henkisen hyvinvoinnin panostaminen lisäävät yksilöiden jaksamista työyhteisöissä ja parantavat työilmapiiriä.

Nopeasti muuttuvilla aloilla terve kilpailuhenkisyys on haluttua. Kehittämiseen ja tutkimukseen panostetaan, jotta yritys pystyy kilpailemaan ja tarjoamaan kuluttajille heidän haluamiaan tuotteita. Useat yritykset ajattelevatkin, että on tärkeää pysyä kehityksessä mukana ja mukautettava toimintaa tulevaisuuden mukaan. Kun taas niissä yrityksissä, joissa muutokseen ei osattu mukautua, kilpailijat pystyivät omilla palveluillaan ja tuotteillaan siirtämään kuluttajat omikseen.

### 6.1.5 Pitkän ja lyhyen aikavälin orientoituminen

Viidennessä teemassa käsitellään yrityksiä orientoitumista aikaan. Tässä tarkastellaan, miten yritykset näkevät tulevaisuuden ja kuinka siihen on varauduttu.

Viides tarinan kirjoittamiseen ohjaava kysymys oli:

*Suunnitelmallisuus ja asioiden katsominen pitkällä tähtäimellä ovat toisille kulttuureille tärkeitä, ne osoittavat kykyä sopeutua muuttuneisiin olosuhteisiin ja näillä kulttuureilla on tapana säästää ja sijoittaa. Toiset kulttuurit kunnioittavat perinteitä ja tavoitteena on keskittyä tavoittelemaan nopeita tuloksia. Voisitko omien kokemuksiesi kautta kertoa oletko havainnut näitä ilmiöitä niissä työyhteisöissä, joissa olet toiminut.*

Tulevaisuus voidaan nähdä joko positiivisena tai epävarmana. Jokaiseen päivään suhtaudutaan eri tavalla. Voidaan hyväksyä jokainen päivä sellaisena, kuin se tulee tai olla hyväksymättä. Yksi asia on kuitenkin varmaa: tulevaisuus muuttuu päivä päivältä, mutta miten siihen suhtaudutaan, on monimutkaisempaa. Eräät yritykset mukauttavat toimintaansa tulevaisuuden mukaan, tekemällä investointeja ja katsomalla toimintaa pitkällä tähtäimellä, mikä on ominaista pitkän aikavälin orientoituneelle yritykselle. Toiset yritykset taas haluavat saada tulosta mahdollisimman nopeasti, minkä vuoksi toimintaa ei välttämättä haluta suunnitella monien vuosien päähän.

Alejandro kertoo yrityksen filosofian olevan ”mukaudu tai kuole”. Mukautuminen toimialan muutoksiin on ominainen piirre pitkän aikavälin orientoituneelle yritykselle. Nopeasti muuttuvalla alalla on tärkeää, että pysytään ajan tasalla ja tarjotaan kuluttajille parempia ja monipuolisempia tuotteita kuin kilpailijat.

Samalla linjalla on myös henkilö Beatriz. Hän kertoo yrityksen investoivan paljon tutkimukseen ja kehittämiseen. Kaikista tuotteista etsitään parasta tuottavuutta ja tarjoamaan halutaan laajentaa. Nämä tekijät mahdollistavat kehityksessä mukana olemisen ja markkinoilla pysymisen. Yrityksellä odotetaan olevan positiivinen tulevaisuus, minkä mahdollistaa heidän pitkän aikavälin tavoitteensa kasvaa tasaisesti ja olla kestäviä.

Cristian kertoo työyhteisöissään olleen kahdenlaista orientoitumista. Ensimmäisessä työyhteisössä katsottiin tulevaisuuteen lyhyellä aikavälillä, sillä omistajat eivät osanneet mukautua muutoksiin. Kilpailijat käyttivät eri keinoja markkinoinnissa, tarjosivat parempaa palvelua ja pysyivät kehityksessä mukana. Kilpailun vuoksi yrityksen tulot pienenevät. Cristian mainitsee, että yrityksen omistajat eivät olleet ammattitaitoisesti päteviä johtamaan yritystä, jonka vuoksi yritys ajautui tähän pisteeseen.

Toisessa työyhteisössä taas toimintaa uudistettiin tietyin aikaväleihin. Yritys on toiminut jo monia vuosia ja tulevaisuus nähdään positiivisena, mistä kertoo erittäin suuri joukko vakioasiakkaita. Työntekijät ovat tyytyväisiä työhön ja sitoutuneita yritykseen kertoo Cristian.

Dana kertoo, että Espanjassa vallitsee yleisesti lyhyen aikavälin orientoituminen, sillä epävarman tulevaisuuden vuoksi hyötyä ja tulosta halutaan heti, eikä vasta useiden vuosien päästä. Hän kertoo, että niissä työyhteisöissä, joissa hän on työskennellyt, tehtiin paljon tutkimusta ja kehitystä ja jatkuvaa parantamista korostettiin.

Enni koki työyhteisön olevan suunnitelmallinen. Yrityksen tarkoitus ei ole toiminnallaan tehdä voittoa, joten eletään lyhyen aikavälin orientoitumisella, sillä jokainen vuosi yritys hankkii itselleen uuden rahoituksen.

Oona koki työyhteisön keskittyvän asioihin lyhyellä tähtämellä. Myyntiä haluttiin tehdä nopeasti ja lähes keinoilla millä hyvänsä. Hänen mielestään työntekijöiden välinpitämättömällä kohtelulla ja ainoastaan tuloshakuisuudella yrityksellä ei ole valmiuksia pitkäkestoiseen toimintaan. Hän tunsu tehneensä työtä jollekin, joka halusi saada mah-

dollisimman suuren hyödyn irti hänen työstään mahdollisimman pienellä vaivalla, mikä on ominainen piirre lyhyen aikavälin orientoituneelle yritykselle.

Hanna kertoi yrityksen haluavan toimia pitkän aikavälin orientoituneella tavalla, mutta tämän hetken taloustilanteen takia toimintaa on vaikea saada toimimaan näin. Asuntoja yritettiin tässä asunnonvuokrausyrityksessä saada vuokrattua mahdollisimman pitkäksi ajaksi sopimuksin, mikä mahdollistaisi tulojen virtauksen yritykseen. Taloudellisen epävarmuuden takia useat kuluttajat eivät kuitenkaan halunneet tehdä pitkiä sopimuksia.

Espanjalainen liiketoimintakulttuuri keskittyy kunnioittamaan perinteitä ja muuttuneisiin olosuhteisiin ei osata varautua oikealla tavalla. Vaikka tavoitteena olisi pitkäaikaisesti kestävä ja kehittyvä liiketoiminta, usein se vaihtuu nopeiden tulosten tavoittelemiseen.

Espanjalaiset yritykset kuuluvat joko pitkän tai lyhyen aikavälin orientoituneeksi yritykseksi. Pitkän aikavälin orientoituneet yritykset kokivat tärkeimmiksi arvoiksi kestävä kehityksen ja laajentumisen, jolloin tuoton ajateltiin pitkällä aikavälillä olevan paras mahdollinen. Lyhyen aikavälin orientoituneet yritykset sen sijaan, kokevat tulevaisuuden epävarmana, jolloin tulosta haluttiin heti.

## 6.2 Johtopäätökset

### Teema 1: Valtaetäisyys

Espanjalaiselle liiketoimintakulttuurille epätasa-arvoisuus on odotettua. Henkilöt, jotka kirjoittivat tarinan omakohtaisista kokemuksista espanjalaisesta liiketoimintakulttuurista, eivät kuitenkaan kokeneet, että niissä työyhteisöissä, joissa he ovat toimineet, esiintyisi erityisemmin epätasa-arvoisuutta.

Tasa-arvoisuus naisten ja miesten välillä nähtiin hyvänä. Naisten ja miesten prosentuaalinen osuus oli useissa työpaikoissa sama, ja esimiehet olivat naisia sekä miehiä. Koettiin, että samoja tai samankaltaisia tehtäviä tekevillä työyhteisön jäsenillä oli samat oikeudet ja velvollisuudet ja heille maksettiin yhtäläistä palkkaa. Esille nostettiin kuitenkin, että epätasa-arvo naisten ja miesten välillä on yleinen ilmiö Espanjassa. Esimerkiksi tutkimusten mukaan naisjohtajille maksetaan vähemmän palkkaa kuin miesjohtajille.

Espanjassa yli 90 prosenttia on pieniä tai keskisuuria yrityksiä (PYMES). Näistä suurin osa on perheyrityksiä. Tasa-arvon johdonmukaisuuden puutetta on koettu esiintyvän perheyrityksissä, mikäli työyhteisössä työskentelee perheenjäseniä. Perheenjäsenille suodaan etuoikeuksia, joita muille työyhteisön jäsenille ei välttämättä suotaisi. Tämä saattaa tietyissä olosuhteissa aiheuttaa ristiriitoja työyhteisön jäsenten välillä.

Tasa-arvon puutetta esiintyi kuitenkin osa-aikaisten ja vakituisten työntekijöiden välillä. Espanjassa on työsuhteita säätelevä laki, joka suojaa hyvin työntekijöitä. Osa-aikaisilla työntekijöillä on vähemmän oikeuksia, ja heille annetaan vähemmän korvauksia irtisanomisista. Koettiin myös, että määräaikaisia työsopimuksia tehtiin enemmän, sillä näissä tapauksissa työntekijöillä on vähemmän oikeuksia kuin vakinaisilla työntekijöillä.

Espanjalaisessa liiketoimintakulttuurissa hierarkialle tulee antaa arvoa, vaikkei sen noudattaminen välttämättä olisikaan se nopein ja parhain keino. Tämän vuoksi joissain tilanteissa hierarkiaa vältetään.

Tässä yhteydessä esille nostettiin tämän hetken epävarma taloustilanne Euroopassa ja Espanjassa. Uudistusten myötä osa-aikaisten ja vakituisten työntekijöiden epätasa-arvoa on vain pahentunut. Talouskriisin alussa vain 3 prosenttia irtisanotuista työntekijöistä

oli vakituisia, kun samaan aikaan 31 prosenttia oli osa-aikaisia ja jopa 60 prosenttia osa-aikaisia nuoria (15–24 vuotiaat).

Tämän hetken taloudellinen tilanne Espanjassa on herättänyt nuorissa kitkeriä ajatuksia. Todetaan, että tämän tilanteen vuoksi yrityksen omistajat voivat todeta olevansa tilassa, jossa he voivat valita kenet irtisanotaan. Valitaanko työntekijä, joka on tuottoisa ja vakituinen vai työntekijä, joka on tuottoisampi, mutta osa-aikainen. Osa-aikaisen irtisanoaminen tulee halvemmaksi.

Taloudellinen tilanne on vaikuttanut myös muun muassa siihen, että lähitulevaisuudessa perheenisäyksestä haaveileva työnhakija saattaa tämän vuoksi jäädä ilman työpaikkaa. Katsotaan, ettei ole järkeä palkata osaavaa työntekijää työhön, jos hän on pian poistumassa vanhempainlomalle. Tämän työntekijän palkkaus vaatisi yrityksen palkkaamaan toisen työntekijän lyhyen aikavälin sisällä, jolloin yrityksen kustannukset nousisivat.

## Teema 2: Kollektiivisuus vastaan yksilöllisyys

Espanja nähdään usein Euroopan maihin verrattuna kollektiivisena maana, vaikka yksilöllisiä piirteitä löytyy. Espanjalaiselle kulttuurille olennaista on se, että jo lapsesta lähtien espanjalainen opetetaan kuulumaan osaksi suurta joukkoa. Tämän vuoksi espanjalaiselle liiketoimintakulttuurille ominaista on yhteisöllinen toiminta työyhteisöissä.

Monet tarinan kirjoittajista tunsivat, että yhteisöllinen toiminta on merkityksellisempää kuin yksilöllinen toiminta. Yhteisöllisentoiminnan kautta työyhteisön jäsenien sitoutuminen työhön on parempaa, kun lähes kaikki päätökset tehdään yhdessä. Solidaarisuuden odotetaan vallitsevan työyhteisössä ja jäsenten välillä tulee esiintyä keskeistä luottamusta, mikä on kollektiiviselle yhteiskunnalle ominaista.

Useat näkevät yhteisöllisen ja yksilöllisen työn olevan liitoksissa toisiinsa. Työyhteisössä voidaan toimia yhteisöllisesti, mutta samalla aikaa yksilöllisesti. Tästä esimerkkinä ovat työryhmät. Työryhmiä voi olla useita työyhteisössä. Jokaiselle työryhmälle on annettu tehtävä, joka tulee saavuttaa. Tehtävän saavuttamiseksi, jokainen työryhmän jäsen joutuu työskentelemään yksin, jolloin yksilöllinen toiminta on tärkeää.

Yhteisöllisentoiminnan työpaikalla koetaan parantavan yhteisöllisyudentunnetta, mikä taas johtaa parempaan työilmapiiriin. Kun taas niissä työyhteisöissä, joissa yksilölliseen toimintaan keskityttiin, esimiehen valinnoista johtuen, ilmapiiri koettiin kireäksi ja stressaantuneeksi. Kun työntekijöihin ei keskitytty tarpeeksi, yhteisöllisyys jäi vähäiseksi.

### Teema 3: Epävarmuuden välttäminen

Espanjassa epävarmuus on osa elämää ja jokainen päivä hyväksytään sellaisena, kuin se on. Ahdistuneisuutta ja stressiä koetaan vähän, sillä tuntemattomista ja epävarmoista tilanteista näytetään selviävän muiden työyhteisön jäsenten avulla. Espanjan nähdäänkin sietävän epävarmuutta hyvin.

Espanjalaiset haluavat säännöt ja säädökset kaikkeen, miten asiat tulisi hoitaa ja kuinka tietyissä tilanteissa tulisi menetellä, sillä muutokset aiheuttavat stressiä. Samalla aikaa he ovat velvoitettuja kiertämään sääntöjä ja lakeja, mikä taas aiheuttaa enemmän ongelmia työyhteisössä ja yhteiskunnassa. Koulutus, ennaltaehkäisevät toimet ja ennen kaikkea maalaisjärki, auttavat selviämään epävarmoista ja tuntemattomista tilanteista.

Epävarmuuden koettiin olevan pelon tai huolehtimisin seuraus, kun ei tiedetä, mitä tulevaisuus tuo mukanaan. Epävarmoissa ja tuntemattomissa tilanteissa muilla työyhteisön jäsenillä on kuitenkin suuri arvo, kun ei tarvitse yksin huolehtia näiden tilanteiden suorittamisesta.

Vaikka tämän hetken epävarma taloudentilanne Euroopassa ja Espanjassa on heikentänyt työllistymismahdollisuuksia, nähdään tulevaisuus kuitenkin joillain aloilla positiivisena. Positiivinen tulevaisuuden näkymä luo turvallisuuden tunnetta ja varmuutta työpaikan säilymisestä. Samaan aikaan toiset alat huolehtivat tulevaisuudesta ja odotukset työpaikan säilymiselle ovat huonot. Kustannuksia halutaan saada alhaisemmiksi, jolloin monet työpaikat ovat siirtyneet halvemmän kustannuksien maihin kuten Portugaliin tai Marokkoon.

Joissain työyhteisöissä, työyhteisön jäsenille annettiin tiettyjä valtuuksia tehdä päätöksiä itsenäisesti tuntemattomissa tilanteissa, kun taas toisissa hierarkiaa tuli noudattaa ja epävarmoissa tilanteissa tuli aina konsultoida ylempää tasoa. Kun työyhteisön jäsenille

annettiin valtuuksia toimia itsenäisesti, työyhteisön jäsen tunsi itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi. Hierarkian noudattaminen koettiin usein vaikeaksi ja hitaaksi tavaksi toimia epävarmoissa ja tuntemattomissa tilanteissa. Kuitenkin se, että apua tarjottiin, kun sitä tarvittiin, koettiin tärkeäksi.

Joissain työyhteisöissä toiminta epävarmoissa ja tuntemattomissa tilanteissa aiheutti stressiä ja jätti kireän ilmapiirin, mikä on ominaista epävarmuuden välttävälle yhteiskunnalle. Kun näissä tilanteissa toimitaan tällä tavalla, ei osata suhtautua epävarmuuteen positiivisella tavalla. Epävarmat tilanteet nähdään uhkina ja eikä voida olla varmoja, toimitaanko jossain tilanteessa oikein.

Eräs tarinan kirjoittaja kertoi, että hänelle maksettiin osa palkasta pimeänä. Pohdin, joutuuko tämä pimeän työvoiman käyttö tämän hetken epävarmasta taloudentilanteesta. Ihmiset tarvitsevat työtä ja ovat valmiita työskentelemään pimeänä, vaikka tämä ei pidemmän päälle olisikaan heille se järkevin ratkaisu. He eivät myöskään voi kieltäytyä pimeästi maksettavasta palkasta, sillä tällä hetkellä vapaat työpaikat Espanjassa ovat haluttuja ja varmasti yritys löytää työntekijän, jolle pimeästi maksettava palkka kelpaa.

#### Teema 4: Maskuliinisuus vastaan feminiinisyys

Espanjalla on enemmän feminiinisen kulttuurin ominaispiirteitä kuin maskuliinisen. Tästä kertoo muun muassa se, että yksilöllisistä tarpeista huolehdittiin. Ajatellaan, että jos yksilöllisiä tarpeita ei saada tyydytettyä, ei työyhteisö voi toimia hyvin. Valitettavasti kuitenkin, monissa työyhteisöissä yksilöllisiin tarpeisiin ei kuitenkaan panostettu niin paljon, kuin työyhteisön jäsenet olisivat halunneet.

Suurimmassa osassa työyhteisöistä koettiin, että yksilöllisistä tarpeista ei huolehdittu vaan keskityttiin pelkästään tuloksen tuottamiseen. Maksimaalisen voiton tavoittelemisen meni kaiken muun edelle.

Työyhteisöt koettiin kilpailuhenkisiksi, jonka vuoksi yritykset panostivat tutkimukseen ja kehittämiseen (I+D). Tähän panostaminen mahdollistaa kilpailijoiden edellä olemisen nopeasti muuttuvilla aloilla. Kuluttajille halutaan tarjota monipuolisempia ja parempia tuotteita kuin kilpailijat. Maksimaalisen voiton tavoittelemisen kuitenkin heikentää työyhteisön jäsenten motivaatiota, kun jokaisesta työntekijästä tulee saada kaikki hyöty irti.

Joissain työyhteisöissä johtoporras koettiin kaukaiseksi, jolloin työnmerkitys jäi alhaiseksi.

Toisissa työyhteisöissä koettiin päinvastoin. Ajatellaan, että jos yksilöllisiä tarpeita ei saada tyydytettyä, ei työyhteisön jäsenet voi antaa täyttä panostusta työlle. Tämän vuoksi ensimmäinen asia, jonka pitää olla kunnossa, ovat yksilölliset tarpeet. Kun johtaja on hyväntahtoinen valtiasta, hän motivoi työyhteisön jäseniä ja näin luo parempaa työilmapiiriä. Pienillä motivaatiotekijöillä työntekijät saatiin ylläpitämään positiivista työilmapiiriä ja olemaan tyytyväisiä.

Useat työyhteisöt uskovat yksilöllisten tarpeiden olevan keino menestykseen. Tämän vuoksi joillekin työyhteisön jäsenille annettiin mahdollisuus joustaviin työaikoihin ja työtehtävien monimuotoiseen toteuttamiseen. Jotkut työyhteisöt tarjosivat myös työpaikkaetuja työntekijöille ja jokaisen hyvinvointiin ja jaksamiseen panostettiin.

#### Teema 5: pitkän ja lyhyen aikavälin orientaatio

Espanjalainen liiketoimintakulttuuri nähdään jokseenkin pitkän aikavälin orientoituneena, missä on myös mukana lyhyen aikavälin orientoituneen kulttuurin piirteitä. Tärkeimmiksi arvoiksi luotiin mukautuminen ja luotettavuus sekä joissain työyhteisöissä tuloshakuisuuden myötä yrityksen arvoiksi saatiin saavutukset ja itsensä ajattelu.

Maksimaalisen tuoton tavoittelu oli joissain yrityksissä pitkän ajan tavoite, kun taas jotkut yritykset halusivat saada maksimaalisen tuoton käyttöönsä heti. Useissa työyhteisöissä työilmapiiri koettiin hyvänä ja yhteisöllinen toiminta loi luottavuutta työyhteisön jäsenten välille, näissä työyhteisöissä johtajat ja työntekijät kokivat olevansa samaa joukkuetta. Niissä työyhteisöissä, joissa jokaisesta työyhteisön jäsenestä haluttiin yksilönä saada maksimaalinen tuotto tehtyä, tunnettiin, että työtä ja ennen kaikkea tulosta tehtiin, jollekin johtajalle tai esimiehelle, jota ei edes välttämättä tunnettu.

Suunnitelmallisuutta ja asioiden katsomista pitkällä tähtäimellä arvostettiin suurimmaksi osaksi niissä työyhteisöissä, joissa tarinan kirjoittajat ovat toimineet. Nopeasti muuttuvilla aloilla on tärkeää, että pysytään ajan tasalla ja kuluttajille halutaan tarjota parempaa palvelua ja monipuolisempia tuotteita. Tuotteiden valmistuksessa etsitään usein parasta keinoa saada suurin tuottavuus ja kuluttajista halutaan pitää kiinni.



Useissa, vakavaraisissa yrityksissä, tulevaisuus nähtiin positiivisena, mikä mahdollistaa pitkän aikavälintavoitteen, kasvaa tasaisesti ja kestävästi. Kun taas toisissa yrityksissä ei osattu mukautua muutoksiin, milloin kuluttajat vaihtoivat kilpailijan tuotteisiin ja palveluihin.

Taloudellisen tilanteen koettiin vaikuttavan siihen, voitiinko toimia suunnitelmallisesti. Asioiden katsominen pitkällä tähtäimellä on vaikeaa, kun tulevaisuus edessä näyttää epävarmalta. Vaikka toimintaa yritettiin saada pitkällä aikavälillä kannattavaksi, ajautui se yleensä siihen, että tuloksia haluttiin saada nopeasti ja keinoilla millä hyvänsä. Nämä eivät kuitenkaan ole pitkäkestoisen yritystoiminnan lähtökohtia.

## **7 Pohdinta**

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa liiketoimintakulttuurista Espanjassa. Lisäksi halusin tutkia, onko liike-elämässä alueellisia eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä ja jos on, kuinka nämä ilmenevät työelämässä. Tutkimus onnistui ja sain paljon tietoa siitä, millaisena nuoret kokevat liike-elämän Espanjassa. Lisäksi opin, millaisia eri toimintatapoja ja arvoja espanjalaisessa liiketoimintakulttuurissa arvostetaan.

Narratiivisen tutkimukseni tulokset vastasivat hyvin alan aikaisemmasta tietoperustasta saatuja tuloksia. Nuorilla oli hyvin samankaltaisia näkemyksiä siitä, millaisia asioita espanjalainen yhteiskunta arvostaa työelämässä, alan aikaisempien tutkimuksien mukaan. Tutkimuksessani en nähnyt liiketoimintakulttuurillisia eroja eri puolelta Espanjaa olevien informanttien tarinoissa, vaan tarinat noudattivat lähes samaa ydintarinaa.

Tutkimusta voidaan hyvin käyttää jatkossa erilaisiin jatkotutkimuksiin. Tutkimuksessani rajasin tarinan kirjoittajat espanjalaisiin ja suomalaisiin nuoriin, mutta olisi mielenkiintoista nähdä myös, kuinka eri ikäluokat näkevät liiketoimintakulttuuria Espanjassa. Lisäksi voitaisiin tutkia, kuinka itsehallintoalueiden itsemääräämisvalta vaikuttaa liiketoimintaan.

Opinnäytetyön suunnittelu alkoi keväällä 2012 ja varsinainen toteutus aloitettiin syksyllä 2012. Tutkimussuunnitelma valmistui elokuun lopussa, jonka jälkeen varsinainen tutkimus aloitettiin. Pysyin suunnitellussa aikataulussa melko hyvin, ainoastaan tarinoiden kirjoituspyynnön saaminen valmiiksi kesti ajateltua pidempään. Pynnön kirjoittaminen tuotti haasteita, sillä tutkimustehtävät oli saatava kirjoitettua niin, että tarinan kirjoittajan on helppo ymmärtää ne ja vastata juuri niihin asioihin, joita kysymyksilläni halusin tuoda ilmi.

Tarinat vastasivat hyvin tutkimustehtävääni ja vain muutamassa tapauksessa tarinoissa vastattiin muutama ongelmaan hieman asian vierestä. Tarinat saapuivat minulle hyvissä ajoin, joten tarinoiden lukemiselle ja analysoinnille jäi hyvin aikaa.

Prosessi alkoi sillä, että perehdyin aiempaan tietoperustaan ja kirjoitin teoriaa tutkimuksen pohjaksi. Koin tämän tavan itselleni parhaimmaksi, sillä tutkimuksen tekeminen ilman teoriaan perehtymistä olisi ollut vaikeaa. Koko opinnäytetyöprosessin ajan etsin ja kirjoitin teoriaa tutkimusaineiston pohjaksi.

Opinnäytetyö oli ensimmäinen tutkimus, jonka olen itsenäisesti suorittanut alusta loppuun. Tämä tuotti hankaluuksia, sillä en ollut aivan varma, millaisesta prosessista on kokonaisuudessaan kyse. Tutkimuksessa käytin hieman tuntemattomampaa laadullista tutkimusmenetelmää, narratiivisuutta, joka toi hieman lisähaastetta tutkimukseen. Opinnäytetyön alku oli ehdottomasti hankalinta, mutta kun hankalista vaiheista pääsi yli, alkoi opinnäytetyön kirjoittaminen sujua.

Haluan kiittää opinnäytetyöni ohjaajia Tarja Hiirosta ja Liisa Westmania, joiden avulla sain työstettyä opinnäytetyöprosessini loppuun. Lisäksi kiitän kaikkia tarinoiden kirjoittajia, jotka mahdollistivat opinnäytetyötutkimukseni onnistumisen.

## LÄHTEET

- Alastalo, J. 2011. Theseus –tietokanta. Espanjalainen liiketapakulttuuri.  
<https://publications.theseus.fi/handle/10024/25835>. 16.8.2012.
- Business Insider. 2011. Hard To Digest: Spain's Long Lunches Under Threat.  
<http://www.businessinsider.com/spain-lunch-2011-11>. 13.8.2011.
- Economist Intelligence Unit. Business environment: Spain.  
<http://country.eiu.com/article.aspx?articleid=1509316935&Country=Spain&topic=Business&subtopic=Business+environment&subsubtopic=Rankings+overview>. 16.8.2012.
- Euroopan komissio. [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/espana/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/espana/index_en.htm). 16.8.2012.
- Euroopan komissio. 2011. The Peninsula gets connected.  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/panorama2/pano2\\_fi.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/panorama2/pano2_fi.htm). 13.8.2012.
- Euroopan komissio. 2012.  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/panorama2/pano2\\_fi.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/panorama2/pano2_fi.htm). 16.8.2012.
- Eurooppatiedotus. 2012. Uutinen Euroopan talouskriisin taustat ja kulku.  
<http://www.eurooppatiedotus.fi/Public/default.aspx?contentid=242190>. 29.9.2012.
- Europarlamentti. <http://www.europarltv.europa.eu/fi/player.aspx?pid=d20b6dc1-c655-4581-aa19-5a86fde45826>. 16.8.2012.
- Eurostat. 2011. Matkailutrendit.  
[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Tourism\\_trends/fi](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Tourism_trends/fi). 17.10.2012
- Global Online Corporate Community Knowledge-base. 2008.  
<http://www.citeman.com/3166-monochronic-people-versus-polychronic-people.html>. 16.8.2012.
- Gobierno de España. 2012. Comunidades autónomas, Ceuta y Melilla.  
<http://www.educacion.gob.es/educacion/comunidades-autonomas/tu-comunidad-autonoma.html>. 18.10.2012.
- Gobierno de España. Consejo Superior Geográfico. Infraestructura de Datos Espaciales de España. <http://www.idee.es/en/web/guest/espanol-lisige>. 17.10.2012.
- Gore, K. 2007. Networking Cultural Knowledge. Helsinki; WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Hall, E., T. 1977. Beyond culture. Anchor Press, Doubleday & Company Inc.
- Hänninen, V. 2003. Sisäinen tarina, elämä ja muutos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Kujala, T. 2007. Kirjassa Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V. 2007. Avauksia Laadulliseen tutkimuksen analyysiin. Tampere:Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Kulttuurin ulottuvuudet.  
<http://www.avaintulos.fi/kulttuuri.pdf>. 16.8.2012.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. 609/1986.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>. 28.10.2012.
- Lewis, R. 2012. Richard Lewis communications.  
<http://www.crossculture.com/services/online-tools>. 16.8.2012.
- Lewis, R., D. 1996. Kulttuurikolareita (When cultures collide) Keuruu: Otava

- Linna, M.-K. & Rinne, M. 2005. Yrityksen perustaminen : Suomessa ja Espanjassa. Theseus tietokanta. <https://publications.theseus.fi/handle/10024/9259>. 13.8.2012.
- Luoto, T. A. R. 1997. Kansainvälinen etikettikirja. Espoo: Fenix-kustannus.
- Palo, J. 2012. Artikkelit Vienti valaisee Espanjan Näkymiä. [http://yle.fi/uutiset/vienti\\_valaisee\\_espanjan\\_nakymia/5416311](http://yle.fi/uutiset/vienti_valaisee_espanjan_nakymia/5416311). 26.10.2012.
- Pohjola. 2011. Katsaus Espanjan talouteen. <https://www.pohjola.fi/pohjola?cid=331524417&srcpl=3>. 29.9.2012.
- Pönkä, H. 2012. Yhteisöllisyys ja avoin toimintakulttuuri. <http://www.slideshare.net/hponka/luoti-yhteisollisyys-harto170812>. 28.10.2012.
- Taloussanomat. 2012. Espanjan työttömyysaste lähes 25 prosenttia. <http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2012/07/31/espanjan-tyottomyysaste-lahes-25-prosenttia/201234628/12>. 16.8.2012.
- Taloussanomat. 2012. Espanjassa historiallisen surkeat työttömyysluvut. <http://www.taloussanomat.fi/ulkomaat/2012/07/27/espanjassa-historiallisen-surkeat-tyottomyysluvut/201234425/12>. 16.8.2012.
- The Telegraph. 2006. National Cultural Profiles – Spain. <http://www.telegraph.co.uk/news/uknews/4205565/National-Cultural-Profiles-Spain.html>. 16.8.2012.
- Tilastokeskus. 2011. Elintaso voidaan kuvata monilla mittareilla. [http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art\\_2011-03-07\\_002.html?s=0](http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-03-07_002.html?s=0). 16.8.2012
- Touré, N. 2010. Finpro: Espanja maaraportti. [http://www.finpro.fi/etusivu?p\\_p\\_auth=iyl8Hgis&p\\_p\\_id=20&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=exclusive&p\\_p\\_mode=view&\\_20\\_struts\\_action=%2Fdocument\\_library%2Fget\\_file&\\_20\\_groupId=10304&\\_20\\_folderId=16101&\\_20\\_name=128](http://www.finpro.fi/etusivu?p_p_auth=iyl8Hgis&p_p_id=20&p_p_lifecycle=1&p_p_state=exclusive&p_p_mode=view&_20_struts_action=%2Fdocument_library%2Fget_file&_20_groupId=10304&_20_folderId=16101&_20_name=128). 13.8.2012.
- Trading economics. 2012. <http://www.tradingeconomics.com/spain/gdp-growth>. 29.9.2012.
- Trompenaars, F. 1995. Riding the waves of culture – Understanding Cultural Diversity In Business. London: The Economist Books
- Ulkoasianministeriö. Suomen suurlähetystö, Madrid. 2012. Talouskriisistä selviäminen edellyttää ponnisteluja Espanjassa. <http://www.kauppapolitiikka.fi/public/default.aspx?contentid=252766&noeid=41396&contentlan=1&culture=fi-FI>. 17.10.2012.
- Verkostojohtaminen. 2012. [http://verkostojohtaminen.fi/?page\\_id=23](http://verkostojohtaminen.fi/?page_id=23). 29.10.2012.
- Wessman, R. 2012. Kaksi suomalaista myyttiä eurokriisistä. Nordea <http://newsroom.nordea.com/fi/blogpost/kaksi-suomalaista-myyttia-eurokriisista>. 16.8.2012.
- Yhdenvertaisuuslaki. 21/2004. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040021>. 29.10.2012.

Hei!

Olen liiketalouden opiskelija Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulusta. Olen tekemässä opinnäytetyötä Espanjan liiketoimintakulttuurista nuorten näkökulmasta.

Toivon sinun kirjoittavan minulle kertomuksen omakohtaisista kokemuksistasi liike-elämästä Espanjassa. Kertomus on vapaamittainen ja muotoinen. Mainitsethan alussa ikäsi, koulutuksesi, yrityksen toimialan ja paikkakunnan. Kerro lisäksi työtehtävistäsi ja työajoista.

1. Joissakin yhteiskunnissa on hyväksyttävää eriarvoisuus ja tasa-arvon johdonmukaisuuden puute, kun taas toiset yhteiskunnat pyrkivät lainsäädännöllä mahdollisimman tasa-arvoiseen yhteiskuntaan kaikilla aloilla.

Voisitko kertoa käytännön esimerkkejä kuinka ilmiö on näkynyt niissä työyhteisöissä, joissa olet työskennellyt?

2. Jokaisessa työyhteisössä esiintyy yhteisöllistä ja yksilöllistä toimintaa.

Voisitko kertoa käytännön esimerkkien avulla kuinka sinä olet kokenut näitä toimintoja?

3. Jokaisessa työyhteisössä käyttäydytään eri tavalla tuntemattomissa ja epävarmoissa tilanteissa.

Voisitko kertoa omien kokemuksiesi kautta, miten tällaisissa tilanteissa on toimittu niissä työyhteisöissä, joissa olet toiminut?

4. Menestymistä ja kilpailuhenkisyttä arvostetaan erilaisissa työyhteisökulttuureissa eri tavoin. Joissakin kulttuureissa tärkeintä on maksimoitu tulos, kun taas toisissa kulttuureissa arvostetaan työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita ja panostetaan työhyvinvointiin.

Voisitko omien kokemuksiesi kautta kertoa, millaisia asioita arvostetaan niissä työyhteisöissä, joissa olet toiminut?

5. Suunnitelmallisuus ja asioiden katsominen pitkällä tähtäimellä ovat toisille kulttuureille tärkeitä, ne osoittavat kykyä sopeutua muuttuneisiin olosuhteisiin ja näillä kulttuureilla on tapana säästää ja sijoittaa. Toiset kulttuurit kunnioittavat perinteitä ja tavoitteena on keskittyä tavoittelemaan nopeita tuloksia.

Voisitko omien kokemuksiesi kautta kertoa oletko havainnut näitä ilmiöitä niissä työyhteisöissä, joissa olet toiminut.

Palautathan kertomuksesi minulle viimeistään 10. lokakuuta mennessä sähköpostitse osoitteeseen [janette.romppanen@edu.ncp.fi](mailto:janette.romppanen@edu.ncp.fi)

*Tutkimukseni keskeinen tietoperusta muodostuu Geert Hofstede ja Gert Jan Hofsteden kirjaan: Cultures and Organizations Software of the mind. Professional Publishing, New York.*

Kertomukset ovat luottamuksellisia ja niitä käytetään ainoastaan tutkimukseeni Espanjan liiketoimintakulttuurista. Tulen ottamaan teihin yhteyttä tutkimuksen lopussa. Miinun voi ottaa yhteyttä kysymysten ilmaantuessa osoitteeseen

[janette.romppanen@edu.ncp.fi](mailto:janette.romppanen@edu.ncp.fi)

Etukäteen kiittäen,

Janette Romppanen

Hola!

Soy una estudiante de business administración de Carelia del Norte la universidad de ciencias aplicadas. Estoy haciendo mis tesis sobre la cultura empresarial española con la perspectiva de los jóvenes.

Espero que me escribieras una narración sobre las experiencias laborales tuyas. La narración está libre de escala y forma. Por favor, menciona al comienzo la industria de la empresa y la provincia. También puedes contarme tus tareas y las horas del trabajo.

1. En algunas sociedades la desigualdad de trabajo es aceptable y la falta de la consistencia, mientras en otras sociedades con la legislación intentan hacer una sociedad lo más igual posible.

Me podrías contar con los ejemplos prácticos cómo este fenómeno se ha reflejado en las comunidades de trabajo en el que has trabajado?

2. En cada empresa existen actividades comunes e individuales.

Me podrías decir como has experimentado estas actividades?

3. En cada empresa existen diferentes situaciones de incertidumbre de trabajo.

Me podrías contar a través de tus experiencias como habéis actuado en estas situaciones de trabajo.

4. Se valoran en diferentes maneras el éxito y el espíritu competitivo en diferentes culturas de trabajo. En algunas culturas, el resultado máximo es lo más importante mientras en otras culturas se valoran las necesidades individuales de los empleados y se centran en el bienestar.

Podrías contarme a través de tus propias experiencias que tipo de cosas se valoran en el lugar de trabajo donde has trabajado?

5. La planificación sistemática son las cosas que a largo plazo son mas importantes para otras culturas que demuestran la capacidad de adaptarse a condiciones cambiantes, estas culturas tienen el hábito de ahorrar e invertir. Otras culturas respetan tradiciones y están centrados en los resultados rápidos.

Me podrías contar a través de tus propias experiencias como has experimentado este fenómeno en tu trabajo?

Por favor, devuelva me la narración antes del día 7 de octubre por correo electrónico: [Janette.romppanen@edu.ncp.fi](mailto:Janette.romppanen@edu.ncp.fi)

*La base de mi estudio esta realizado sobre el libro de Geert Hofstede y Gert Jan Hofstede: Cultures and Organizations Software of the mind. Professional Publishing, New York.*

Las narraciones son confidenciales y están siendo solo utilizadas para mi tesis sobre la cultura empresarial Española. Si tienes dudas puedes contactar conmigo: [Janette.romppanen@edu.ncp.fi](mailto:Janette.romppanen@edu.ncp.fi)

Muchas gracias,

Janette Romppanen