

Suomalaisen ja kiinalaisen yrityskulttuurin kohtaaminen - ohjeita Kiinaan lähteville suomalaisyrityksille

Jani Junno

Tekijä tai tekijät Jani Junno	Ryhmätunnus HELI11SVA2
Raportin nimi Suomalaisen ja Kiinalaisen yrityskulttuurin kohtaaminen – Ohjeita Kiinaan lähteville suomalaisyrityksille	Sivu- ja liitesivumäärä 52 + 13
Ohjaaja Leena Korttilalli	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda ohjeistus Kiinan markkinoille haluaville suomalaisyrityksille, ja luoda ymmärrystä kiinalaisesta kulttuurista ja yritysmaailmasta. Opinnäytetyössä selvitettiin myös suomalaisen ja kiinalaisen yrityskulttuurien eroja.</p> <p>Työn toisessa luvussa käsiteltiin suomalaisen ja kiinalaisen yrityskulttuurin eroavaisuuksia verkostoitumisen, neuvottelujen ja johtamisen näkökulmasta. Suhteiden solmimisessa havaittiin merkittäviä eroja verkostoitumistavoissa ja motiiveissa. Neuvottelujen osalta havaittiin merkittäviä toiminnallisia eroja, kuten henkilösuhteiden merkityksen korostaminen, sekä ajankäyttö neuvotteluissa. Johtamisen osalta puolestaan havaittiin kiinalaisten korostavan auktoriteettien kunnioittamista.</p> <p>Prudukti toteutettiin etsimällä taustatietoa kirjoista ja sähköisistä lähteistä. Työn tarkoituksena oli antaa kokonaiskuva Kiinassa toimimisesta ja luoda ohjeistuksesta yleispätevä, jotta se palvelisi mahdollisimman montaa yritystä.</p> <p>Opinnäytetyössä havaittiin, että suomalainen ja kiinalainen yrityskulttuuri ovat hyvin erilaisia. Menestyäkseen kiinalaisilla markkinoilla suomalaisen yrityksen on toimittava kiinalaisen businesskulttuurin pelisäännöillä. Kiinalaiset perustavat yritystoimintansa aina luottamuksen varaan, minkä vuoksi luottamuksen saavuttaminen on suomalaiselle yritykselle ensiarvoisen tärkeää.</p> <p>Opinnäytetyön liitteenä olevassa ohjeistuksessa on tiivistetty toisessa luvussa käsiteltyä aineistoa. Ohjeistuksessa on pyritty antamaan neuvoja, kuinka Kiinassa kannattaa verkostoitua, käydä neuvotteluita sekä minkälainen on kiinalainen johtamiskulttuuri.</p>	
Asiasanat luottamus, suhteet, kieli ja kulttuuri, perinteet	

Author Jani Junno	Group HELI11SVA2
The title of thesis Finnish and Chinese business cultures encounter – Guidance for Finnish companies entering China	Number of report pages and attachment pages 52 + 13
Advisor Leena Korttilalli	
<p>The primary goal of this Bachelor's thesis was to create guidance for Finnish companies which want to expand their business to the Chinese market and create an understanding about Chinese culture and business world. The thesis also sorts out differences between Finnish and Chinese corporate cultures.</p> <p>The second chapter of the thesis examines differences between Finnish and Chinese corporate cultures relating to networking, negotiating and management. In networking it occurred that there are significant differences between the way networking is done and motives to begin networking. In negotiations it was detected that there are significant differences, especially in the emphasis of personal relationships and time management. As regards the management, it was detected that the Chinese emphasize respecting an authority.</p> <p>The thesis was implemented by researching information in books and electronic Sources. The purpose of the thesis was to give an overall picture about operating in China and to create a universal manual, so that it would serve as many companies as possible.</p> <p>It was detected that Finnish and Chinese corporate cultures are very different from each other. In order to succeed in the Chinese market, Finnish companies must operate according to the Chinese business etiquette. The Chinese always base their business activities on trust, in which case achieving trust is vital to a Finnish company.</p> <p>In the attached guidance the information is summarized from the second chapter. The guidance is intended to provide advice on how to network and negotiate in China, as well as how managing in China works.</p>	
Key words trust, networks, language and culture, traditions	

1	Johdanto	1
1.1	Kulttuurien yhteentörmäys	1
1.2	Tutkimustyön tavoitteet ja rajaukset	3
1.3	Tutkimuksen rakenne	4
2	Suomen ja Kiinan yrityskulttuurillisia tekijöitä	6
2.1	Verkostoituminen	6
2.1.1	Verkostoituminen ja verkostoitumistavat	7
2.1.2	Käyntikortin käyttö	11
2.1.3	Yhteenvetotaulukko verkostoitumisesta	12
2.2	Neuvottelutaidot	12
2.2.1	Neuvottelukulttuuri	13
2.2.2	Neuvotteluun valmistautuminen	16
2.2.3	Neuvottelun aloitus	19
2.2.4	Neuvotteluprosessi	20
2.2.5	Neuvottelun ongelmat	23
2.2.6	Sopimuksen tekeminen	24
2.2.7	Liikelahjat	26
2.2.8	Yhteenvetotaulukko neuvotteluista	28
2.3	Johtaminen	29
2.3.1	Johtajan ominaisuudet	30
2.3.2	Esimiestyö	32
2.3.3	Rekrytointi	34
2.3.4	Työntekijän koulutus	37
2.3.5	Väärinkäytökset	39
2.3.6	Palautteen antaminen	40
2.3.7	Motivointi	41
2.3.8	Yhteenvetotaulukko johtamisesta	43
3	Produktin teon kuvaus	44
3.1	Työn sisällön valinta	44
3.2	Ohjeistuksen haasteet	45
3.3	Aikataulu	46
4	Diskussio	47
4.1	Johtopäätökset	47

4.2	Kehittämiesehdotukset ohjeistukseen	48
4.3	Työstä opittua.....	49
4.4	Yhteenvedotaulukko työnhakuprosessista Kiinassa	50
	Lähteet.....	51
	Liitteet.....	
	Liite1. Ohjeistus	

1 Johdanto

Kiina on Suomelle merkittävä kauppakumppani ja investointikohde Aasiassa.

Suomalaiset investoinnit Kiinaan ovat arviolta yli 10 miljardia euroa, joka on Suomen talouteen nähden merkittävä summa. Kiinassa toimii noin 300 suomalaisyritystä, jotka työllistävät noin 60 000 kiinalaista työntekijää. Suurin osa suomalaisista yrityksistä, jotka toimivat Kiinassa, sijoittuvat itärannikon maakuntiin, kuten Pekingiin, Shanghaihin, sekä HongKongiin. Suurimmaksi osaksi suomalaisyritykset käyvät kauppaa kiinalasten kanssa tuonnin osalta puhelinlaitteissa, vaatteissa, teollisuuden koneissa ja laitteissa, atk-laitteissa, sekä metallituotteissa. Viennin osalta puolestaan kauppaa käydään koneista ja laitteista, kuljetusvälineistä, raaka-aineista, turkisnahoista, sekä metallituotteista. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2013, Suomi ja Kiina-suhteet.)

1.1 Kulttuurien yhteentörmäys

On sanottu, että suurimmat kulttuurien yhteentörmäykset Kiinassa aiheuttavat kulttuuri, kieli ja suhdeverkosto. Monet Kiinaan lähtijät elävät uskossa, että englannin kielellä tulee Kiinassa toimeen. Kuitenkin pienikin kielitaito Kiinan kielestä ja osoitus kieltä kohtaan tekevät suuren muutoksen. Kulttuuri ja perinteet ovat kiinalaisille tärkeitä. Kiinalaiset arvostavat suuresti, jos ulkomaalainen edes yrittää oppia kieltä ja osoittaa kiinnostusta kiinalaista kulttuuria kohtaan. Moni ei kuitenkaan ymmärrä kiinalaista kulttuuria kovinkaan syvällisesti. Moni elääkin uskossa, että Kiinan integroituminen muuhun maailmaan, etenkin länsimaihin, olisi tuonut liiketapoja lähemmäs toisiaan. Ulkomaalaiset usein hämmästelevätkin, kun kotimaassa toimivat tavat ovat kiinalaisille täysin vieraita. Tämä johtuu siitä, että monet ulkomaalaiset ovat tottuneet asioimaan itselleen tuntemattomien henkilöiden kanssa, kun taas Kiinassa asioidaan mieluiten perheen, ystävien ja tuttujen kumppaneiden kanssa. Tässä tilanteessa tärkeään asemaan astuu suhdeverkosto. Jos ei ole Kiinassa suhdeverkostoa, ei ole myöskään kauppakumppaneita. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 99.)

Omakohertainen kokemuksen Kiinassa liittyy vahvasti tämän opinnäytetyön aiheen valintaan. Voikin oikeastaan sanoa, että opinnäytetyön aihe syntyi oman tietämättömyyteni kautta.

Aloittaessani toista vuotta opiskeluissani HAAGA-HELIAssa syksyllä 2012, lähdin opiskelijavaihtoon puoleksi vuodeksi Pekingiin. Opiskelijavaihdossa ollessani ihastuin Kiinaan ja sen erilaiseen kulttuuriin, jonka pohjalta päätin ilmoittautua seuraavaksi kevääksi koulusta poissaolevaksi ja hakea töitä Pekingistä. Töiden saanti liiketalouden alalta oli vaikeaa, koska en puhunut vielä paljoa Kiinan kieltä, eikä minulla ollut liiketalouden tutkintoa suoritettuna. Tässä vaiheessa kelpasi siis minkälainen työ tahansa. Samassa asunnossa kanssani asui kaksi amerikkalaista miestä, jotka olivat tulleet Kiinaan töihin. Toinen heistä teki töitä veljensä yritykselle, joka toi ammatti golfin pelaajia Kiinaan pelaamaan, ja toinen oli englannin kielen opettaja. Kerroin asuinkavereilleni suunnitelmistani jäädä kevääksi Pekingiin töihin, jolloin opettajan työtä tekevä kaverini sanoi voivansa hankkia minulle töitä englannin kielen opettajana. Tarjous oli kiinnostava, joten pyysin häntä puhumaan esimiehelleen mahdollisesta työpaikasta. Pian hän saikin järjestettyä minulle työhaastattelun. Työ käsitti englannin opettamista neljä-kuusi vuotiaalle lapsille. Olin sähköpostin välityksellä henkilöön, joka vastasi koulun rekrytoinnista ja saimme sovittua ajan työhaastattelulle.

Mennessäni työhaastatteluun ilmapiiri oli mukava ja haastattelu sujui lähinnä hänen testatessaan englannin kielen taitoani ja kysellessä taustoistani. Joitakin päiviä haastattelun jälkeen sain häneltä soiton ja minua pyydettiin menemään tutustumaan kouluun ja sen rehtoriin. Kävin tutustumassa kouluun ja sen opetusmenetelmiin, sekä rehtoriin. Itse vierailu koululla kesti noin neljä tuntia. Rehtorin kysyessään minulta milloin voisin aloittaa työt, vastasin, että noin kuukauden kuluttua, koska halusin hieman matkustella opiskelijavaihtoni päätyttyä. Kiinassa oli lisäksi tulossa kiinalainen uusi vuosi, jolloin koulu oli muutenkin kiinni kaksi viikkoa. Rehtori ymmärsi asian ja toivotti hyvää lomaa. Pian lähdettyäni koululta sain soiton rekrytoijalta, joka kertoi juuri puhuneensa rehtorin kanssa ja päättäneensä palkata minut. Kuvittelin, että asiat olivat järjestyneet ja sovimme, että koulu hankkisi minulle työviisumin vasta kiinalaisen

uudenvuoden jälkeen. Kirjallista sopimusta ei ehditty tehdä, koska lähdin jo seuraavana päivänä matkalleni Kaakkois-Aasiaan.

Palattuani matkaltani otin puhelimitse yhteyttä rekrytoijaan sopimanamme ajankohtana ja kysyin miten etenisimme työviisumin ja muiden asioiden kanssa. Vastaus ei ollut aivan sitä mitä odotin, sillä rekrytoija kertoi, että he olivat poissa ollessani palkanneet tilalleni toisen henkilön. Tämän jälkeen kysyin muista mahdollisista avoimista paikoista ja hän sanoi ottavansa minuun yhteyttä ja lopetti puhelun. Tämän jälkeen jouduin palaamaan seuraavalla viikolla Suomeen, koska nyt minulla ei ollut työpaikkaa, ja opiskelijavaihtonikin oli jo päättynyt.

Tämä tarina antoi inspiraationi tutkia suomalaisen ja kiinalaisen yrityskulttuurin eroja ja luoda ohjeistus Kiinaan suuntaaville suomalaisyrityksille, jottei heille kävisi samalla tavalla.

1.2 Tutkimustyön tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia keskeisiä suomalaisen ja kiinalaisen yrityskulttuurin tekijöitä ja luoda niiden pohjalta ohjeistus Kiinaan lähteville suomalaisyrityksille. Hyödyllinen tieto ja oikeat toimintatavat voivat taata, tai ainakin edesauttaa yritysten menestymistä kiinalaisessa ympäristössä. Tämän lisäksi opinnäytetyössä kerrotaan niistä suomalaisen yrityskulttiin ominaispiirteistä, joiden esiintuomista kannattaa välttää ja toisinaan myös käyttää hyväksi Kiinassa.

Nykyään yhä useammat yritykset lähtevät kansainvälisille markkinoille menestyksen toivossa. Kansainvälinen kenttä on kuitenkin hyvin laaja ja siellä pärjääminen vaatii paljon tietoa. Eri maiden yrityskulttuuri voi toimia hyvin toisessa maassa, tai sitten ei ollenkaan. Tämä työ on rajattu käsittelemään keskeisimpiä tekijöitä kiinalaisessa yrityskulttuurissa, joiden rinnalla tutkitaan samoja yrityskulttuurillisia tekijöitä suomalaisessa yrityskulttuurissa. Suomalaisten yrityskulttuurillisten tekijöiden tutkiminen kiinalaisen yrityskulttuurin rinnalla antaa pohjan ohjeiden luomiselle.

Suomalaisesta yrityskulttuurista etsitään heikkoudet ja vahvuudet, joita ohjeistetaan käyttämään Kiinassa toimiessa. Keskeiset yrityskulttuurilliset tekijät, joita ohjeistuksessa käsitellään, ovat verkostoituminen, neuvottelutaidot ja johtaminen.

Yrityskulttuuriin vaikuttavia tekijöitä on useita ja tutkimus pyrkii myös selvittämään pintaa syvemmin, miksi kiinalainen yrityskulttuuri toimii kuten se toimii.

Opinnäytetyössä pyritään luomaan pohjatieto kiinalaisesta yrityskulttuurista ja antamaan ohjeita Kiinassa menestymiselle. Opinnäytetyön avulla vastataan seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä kiinalaisesta yrityskulttuurista tulisi tietää?
- Miten toimin järkevästi kiinalaisten kanssa ja minimoin virheet?
- Mitä suomalaisen yrityskulttuurin piirteitä voi Kiinassa hyödyntää ja mitä kannattaa välttää?

Työtä aloittaessaan kirjoittaja oli tietoinen kiinalaisen yrityskulttuurin haastavuudesta ja aiheen laajuudesta. Työtä rajatessa kirjoittaja päätti kuitenkin keskittyä ainoastaan eniten pinnalla oleviin yrityskulttuurillisiin tekijöihin, jotta opinnäytetyön tarkoituksenmukaisuus säilyisi.

Kiinassa kulttuuri on vielä tänäkin päivä merkittävässä asemassa kiinalaisten jokapäiväisessä elämässä, kuin myös yritysmaailmassa. Opinnäytetyön aiheeksi kirjoittaja valitsi nimenomaan kiinalaisen yrityskulttuurin sen monimuotoisuuden ja erilaisuuden takia.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä opinnäytetyö noudattaa HAAGA-HELIAn opinnäytetyö-ohjeistuksen produktiivisen tutkimuksen perusrakennetta. Rakenne on luotu seuraavasti: johdanto, raportti ja pohjatieto, produktin toteutus, diskussio, sekä ohjeistus (liitteenä).

Ensimmäisessä osassa eli johdannossa tutustutaan tutkimusongelmaan ja sen rajaukseen, sekä perusteellaan aiheen valintaa.

Raporttiosassa perehdytään kiinalaiseen ja suomalaiseen yrityskulttuuriin. Tutkittavaksi valittuja yrityskulttuurien eri dimensioita on tutkittu kronologisessa järjestyksessä, alkaen verkostoitumisesta. Verkostoitumisesta siirrytään neuvotteluihin, josta edelleen johtamiseen. Edellä mainittu järjestys on valittu sen mukaan, miten Kiinaan lähtevän suomalaisyrityksen on asioissa edettävä. Raporttiosuudessa on käsitelty jokaiseen dimensioon sisältyviä alalajeja sekä tehty taulukot kiinalaisen ja suomalaisen yrityskulttuurin eroista. Raporttiosuuden havaintojen perusteella kirjoittaja on tehnyt erillisen ohjeistuksen Kiinaan lähteville suomalaisyrityksille.

Työn kolmannessa kappaleessa on käyty läpi produktin toteutusta. Kappaleeseen sisältyy päätelmät työn sisällön valintaan, sekä produktin teon haasteet. Tämän lisäksi kappaleessa analysoidaan myös aikataulua ja erityisesti sitä mikä oli eniten aikaa vievää ja mikä vähiten.

Työn neljäs osa, diskussio käsittelee kirjoittajan omia pohdintoja. Diskussion tarkoituksena on pohtia kirjoittajan omaa onnistumista produktin teossa, sekä kirjoittajan omaa näkemystä työstä. Diskussioon on valittu kolme aiheita, joista pohdintoja on tehty. Nämä kappaleet ovat johtopäätökset, työstä opitut asiat, sekä ohjeistuksen kehitysehdotukset.

Työn liitteenä oleva ohjeistus on produktin kaikkein olennaisin osa. Ohjeistus on tehty työhön aiemmin kerätyn tiedon pohjalta ja on rakenteeltaan samanlainen, kuin taustateorian sisältö, eli alkaen verkostoitumisesta, josta siirrytään neuvotteluihin, josta viimeisimpänä johtamiseen.

2 Suomen ja Kiinan yrityskulttuurillisia tekijöitä

Tässä luvussa verrataan suomalaisen ja kiinalaisen yrityskulttuurin ominaisuuksia eri osa-alueilla. Lähtiessään kansainvälisille markkinoille yritysten tulee tuntee kohdemaan toimintatapoja ja kulttuuria, jotta se osaa hyödyntää oman kulttuurin ja toimintatapojen vahvuudet ja poistaa heikkoudet. Kolme tärkeää tekijää joita yritysten on kansainvälisillä markkinoilla hyvä hallita, ovat verkostoituminen, neuvottelutaidot ja johtaminen. Jos nämä osa-alueet hallitsee, voi yritys saavuttaa merkittäviä liiketaloudellisia etuja verrattuna kilpailijoihinsa.

Verkostoitumisen, neuvottelutaitojen ja johtamisen kautta saadaan muodostettua myös kokonaiskuvaa Kiinan haasteista ja siellä menestymiseen tarvittavista taidoista. Näiden kolmen tekijän avulla saadaan myös tärkeää tietoa miten vanha kiinalainen kulttuuri vaikuttaa tämän päivän kiinalaisessa liiketoiminnassa. Tämän lisäksi käsitellään rinnakkain myös suomalaisia yrityskulttuurin eroja kokonaiskuvan parantamiseksi.

2.1 Verkostoituminen

Verkostoituminen on toimintaa, jonka tarkoituksena on yhteyksien kasvattaminen. Verkostoitumisen taustalla on erilaisia syitä ja motiiveja, jotka ohjaavat ihmisiä verkostoitumaan. Tämän luvun ensimmäisessä osassa keskitytään verkostoitumiseen suomalaisessa ja kiinalaisessa yrityskulttuurissa. Verkostoitumisen osalta perehdytään siihen miten suomalaiset ja kiinalaiset verkostoituvat ja minkä takia. Tämän lisäksi tutustutaan verkostojen hyötyihin ja siihen millaiset verkostot ovat arvokkaimpia. Verkostoitumisen lisäksi tässä osiossa kerrotaan myös käyntikorttien käytöstä ja niiden merkityksestä suomalaisessa ja kiinalaisessa yrityskulttuurissa. Keskeisinä avaintekijöinä verkostoitumisessa nousevat esille yhteisymmärrys, luottamus, sekä kulttuurin ja kielen tuntemus.

2.1.1 Verkostoituminen ja verkostoitumistavat

Kiinassa on ensiarvoisen tärkeää hoitaa hyvin välejä niin business-kumppaneiden, valtion virkamiesten, kuin myös asiakkaiden kanssa. Moni ihmettelee, että eivätkö kiinalaiset osaa kansainvälisen liiketoiminnan perusasioita, kun asioita hoidetaan vieläkin vahojen perinteiden mukaan. Usein näin ajatteleville Kiinaan lähtijöille tulee helposti seinä vastaan. Kiinassa sana suhteet (*Guānxi* 关系) on suuressa roolissa.

Kiinassa usein kuuleekin sanottavan (*Yǒu guānxi, jù méi guānxi* 有关系, 句没关系. *Méi guānxi, jù yǒu guānxi* 没关系, 句有关系). Tämä tarkoittaa: ”Jos sinulla on guangxi, sinulla ei ole ongelmia. Jos sinulla ei ole guangxia, sinulla on ongelmia”. Kiinassa guangxit voidaan jakaa useaan alalajiin ja mitä syvemmällä pääsee kiinalaisessa guanxissa, sitä paremmat mahdollisuudet on menestyä. Kiinassa ei ole mitenkään ihmeellistä, että ulkomaalaiseen ei luoteta, vaikka diili olisi kuinka hyvä, taustat olisi tiedossa ja kaikki olisi sujunut aiemmin loistavasti. Ulkomaalainen on harvoin Kiinassa niin syvällä suhdeverkostossa, että voisi tietää kaikkea mitä asioiden taustalla tapahtuu. Guangxia on joskus nimitetty myös takaovi-toiminnaksi, mikä on tyypillistä juuri sosialistisille valtioille, joissa suhteilla ja takaoven kautta on jouduttu varmistamaan tarvittavien tuotteiden ja palveluiden saanti. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 115-116; March 2007, 127.)

Suku-guanxi tarkoittaa Kiinassa verkostoa, joka on ainoastaan oman suvun välillä. Kyseessä on verkosta, joka perustuu verisukulaisuuteen ja elämän läpi kestäviin sukulaisuussuhteisiin. On täysin normaalia, että kiinalainen turvautuu monissakin asioissa omaan sukulaiseensa, vaikka tämä ei olisikaan paras henkilö asian ratkaisemiksi. Kyseessä on pelkästään luottamus oman suvun välillä. Mikäli kiinalainen kieltäytyy oman sukulaisen palveluspyynnöstä, katsotaan tämä moraalisesti epäilyttäväksi. (Saraste & Lehberger 2010, 124.)

Paikallis-guangxi on toiseksi syvin suhdeverkoston alalaji. Paikallis-guanxissa on kyseessä elämän mittaiset sosiaaliset verkostot, jotka perustuvat ihmisiin, jotka ovat samalta alueelta, esimerkiksi samasta kylästä, kaupungista tai provinssista. Kiinassa on

jo yli 2000 vuoden ajan määritelty ihmiset oman syntyperänsä mukaan. Tänäkin päivänä kahden kiinalaisen tutustuessaan toisiinsa, ovat yleisimmin kysytyt kysymykset kotiseudusta. Kotiseudun verkostot voivat toimia kiinalaisille niin sanottuna turvaverkkona, kuten suku-guangxi. (Saraste & Lehberger 2010, 124-125.)

Koulu-gaungxi on kolmanneksi syvin suhteiden alalaji Kiinassa. Tähän alalajiin mahtuvat myös ulkomaalaiset. Kiinalaiset luottavat vielä ihmisiin, joiden kanssa he ovat käyneet esikoulua, koulua, tai kenties yliopistoa. Kiinassa on vielä vahvassa asemassa suhteet omiin koulutovereihin ja myös opettajiin. Koulu-guanxi avaa laajan verkoston muuallekin kuin oman suvun tai kotipaikan alueelle. Suhteet koulutovereihin ja opettajiin voivat avata monia ovia erilaisten virkojen saamisessa Kiinassa. Vanhat tuttavuudet eivät Kiinassa helpolla unohdu ja tämä antaa jo etulyöntiaseman, sekä suhteellisen kattavan verkoston Kiinassa bisnestä tekeväille. (Saraste & Lehberger 2010, 126.)

Ystävä-gaungxi on yksityinen verkosto, johon kuuluvat enemmän tai vähemmän tutut ystävät, sekä tuttavat. Vaikkakin kuulostaa oudolta, että vanhat koulukaverit, joihin ei ole välttämättä paljoakaan enää yhteyksiä, menisivät omien ystävien edelle, on syytä tietää, minkälaisia ystäviä ja tuttavuuksia ystävä-guangxi tarkoittaa. Ystävä-guanxiin kuuluvat henkilöt voivat liittyä esimerkiksi urheiluun, matkailuun tai vaikkapa työkavereihin. Monet kiinalaiset hankkivat aktiivisesti ulkomaalaisia ystäviä, koska tämä nostaa heidän arvoaan muiden kiinalaisten keskuudessa. Tämähän ei ole ulkomaalaisellekaan huono asia, koska samalla kasvavat myös omat verkostot. Kyseessä tässä verkostoitumistavassa on niin sanottu win-win-tapaus, jota tehdessä bisnestä Kiinassa aina havitellaankin. (Saraste & Lehberger 2010, 126-127.)

Institutionaaliset-guangxit ovat elämän mittaisia sosiaalisia verkostoja, joihin kuuluvat samanmieliset ja samoja ajatuksia jakavat ihmiset. Näitä instituutioita ovat esimerkiksi armeija, puolueet, klubit, ammattijärjestöt, liitot, sekä rikollisen mafian organisaatiot. (Saraste & Lehberger 2010, 127-128.)

Business-guangxit ovat dynaamisia verkostoja, jotka perustuvat liiketoimintaan. Business-guangxien hankinnassa on ensiarvoisen tärkeää omata sosiaaliset taidot, mikäli haluaa löytää menestyksekkään suhteen. Ulkomaalaisella yrityksellä tulee olla luottamusta omiin business-guangxeihinsa ja mikäli yritys ymmärtää kohdella tilanteita oikein, voi tämä varmistaa pitkän ja tuottoisan toiminnan kiinalaisyriyksen kanssa. Vahva guangxi voi joissakin tapauksissa olla houkuttelevampaa kiinalaisille yrityksille, kuin laillinen sopimus. Tämä johtuu kiinalaisesta sopimuskulttuurista, jossa monet kiinalaiset näkevät sopimukset enemmänkin muistilappuina. Mikäli näiden verkostojen velvollisuudet tulevat väärin käytetyiksi, voivat ulkomaalaiset yritykset joutua helposti kiinalaisten pettämiksi. Kiinalaiset ovat hyvin epäluuloisia ulkomaalaisia, kuin myös omaa henkilökuntaansa kohtaan, eivätkä epäröi käyttää suoria ja itselleen selkeitä tapoja varmistaa konfliktien välttäminen. (Saraste & Lehberger 2010, 128-129.)

Tärkeänä osana verkostojen luomiseen ja liiketoimintaan Kiinassa vaikuttavat edelleen kasvot. Kasvojen säilyttämisen ja menettämisen merkitys liiketoiminnassa juontaa juurensa konfutselaisesta ajattelutavasta. Kasvojen menettäminen Kiinassa merkitsee esimerkiksi huonoon asemaan joutumista, epäonnistumista tai tyhjiä lupauksien antamista. Kasvojen säilyttämisellä taas tarkoitetaan onnistumista ja kunniaa. (Aasiaverkostot.)

Kiinassa kasvojen menettämistä pidetään pahimpana joka kiinalaiselle voi tapahtua. Kasvojen menettämisen estämiseksi kiinalaiset pyrkivät toiminnassaan kohteliaaseen käytökseen, sekä kunnioittamiseen. Kasvojen säilyttämiseen kuuluu kuitenkin kaksi erityistä piirrettä. Ensimmäinen piirre on se, että kiinalainen ei koskaan sano ”ei”. Kiinalaiset eivät sano vastapuolelle kielteisesti suoraan päin naamaa, vaan ilmaisevat asiansa epäsuorasti. Myöskään ”kyllä” sanan käyttö ei Kiinassa tarkoita sitä, että asia on ymmärretty tai siitä ollaan yhtä mieltä, vaan pikemminkin sitä, että kiinalainen kuuntelee puhujaa. Toinen piirre on se, että kiinalaiset hymyilevät aina, olipa heillä puhtaata jauhot pussissa tai ei. (Aasiaverkostot.)

Suomalaiset verkostoituvat hyvin eritavalla kuin kiinalaiset. Siinä missä kiinalaiset pyrkivät suhteissaan hakemaan luottamusta, suomalaiset hakevat osaamista. Suomalaisille ei juurikaan ole suhteiden luomisessa väliä syntyperällä ja perhesuhteilla, vaan verkostoitumisella pyritään hankkimaan osaamisen vahvistamista, kehittämistä, tiedon hankintaa, sekä oppimista. Verkostoitumiselle ei ole olemassa yksiselitteistä syytä, vaan verkostoja hankitaan esimerkiksi kovenevan kilpailun, teknisen kehityksen, muutosten ennustettavuuden ja hallinnan vaikeutumisen takia. Voidaankin sanoa, että jotkut suomalaisyritykset verkostoituvat, koska on pakko, ei siksi, että he haluavat. Toisaalta voidaan kuitenkin sanoa, että perimmäisenä motiivina on lähes aina yrityksen kilpailuaseman, sekä kannattavuuden parantaminen. Suomalaiset verkostoitumisajurit voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: Operatiivinen verkosto, Taktinen verkosto, sekä Strateginen verkosto. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 23.)

Operatiivisella verkostolla tarkoitetaan kumppanuussuhteita, joiden tavoitteena on kustannusten alentaminen ja resurssien fokusoiminen. Suhteet perustuvat selkeisiin sopimuksiin, jonka pohjalta syntyy luottamus, kunhan molemmat vain noudattavat sovittuja asioita. Sopimukset ovat siis kumppanuuden perusta. Suomalaiset pyrkivät esimerkiksi alihankintasuhteissa toteuttamaan operatiivista verkostoitumismallia. (Hakanen ym. 2007, 60.)

Taktisella verkostolla tarkoitetaan yhdessä oppimista. Kumppanuussuhteen tavoitteena on yhdistää prosesseja, poistaa päällekkäisyyksiä, sekä yhdistää toimintakulttuuria. Taktisen kumppanuuden tavoitteena on saada aikaan säästöjä ja jakaa osaamista. Taktisen kumppanuuden perustana on luottamus, eikä sitä saada toimimaan sopimusten perusteella. Taktisen verkoston hallinta on kuitenkin hyvin vaikeaa, mikä luo verkostojen ylläpitämiselle omat haasteensa. (Hakanen ym. 2007, 60.)

Strategisella verkostolla tarkoitetaan tietopääoman yhdistämistä. Tietopääoman yhdistämisellä tavoitellaan strategisten etujen saamista, sekä uuden oppimista ja uuden tuottavuuden tasoa. Strategiset kumppanit ovat siis riippuvaisia toisistaan. Strategisten

suhteiden ylläpitämisen edellytyksenä on, että osapuolet toimivat samalla aaltopituudella ja luottamus säilyy. (Hakanen ym. 2007, 60.)

2.1.2 Käyntikortin käyttö

Käyntikortit ovat Kiinassa suuressa arvossa. Käyntikortteja annetaan lähes jokaisessa kiinalaisessa liiketapaamisessa ja siksi ne ovat välttämättömiä. Mikäli on vain mahdollista, kannattaa kääntää käyntikortti Kiinan kielelle. Kääntämisessä täytyy kuitenkin tarkkaan huomioida kuka käännöksen tekee, jotta vältetään turhilta väärinkäsityksiltä. Käyntikortteja kertyy Kiinassa usein melkoinen määrä ja hyvä tapa muistaa kenet on tavannut, on kirjoittaa korttiin tapaamisen päivämäärä ja sukupuoli. Sukupuoli sen takia, että kiinalaisesta nimestä voi olla vaikea tulkita onko kyseessä mies vai nainen. Näin voidaan välttyä esimerkiksi sähköpostia kirjoittaessa käyttämästä väärää ilmaisua (Mr, Mrs ja Ms). Merkinnät kannattaa kuitenkin merkitä vasta jälkikäteen, eikä heti käyntikortin saadessaan. Käyntikortin saadessaan kannattaa esittää kiinnostusta sitä kohtaan ennen kuin laittaa sen taskuun. Käyntikorttia ei tule taitella, tai unohtaa esimerkiksi pöydälle. (Pietarinen 2010, 17.)

Käyntikortit annetaan ja vastaanotetaan Kiinassa aina kahdella kädellä, samalla kumartaessa. Kortti ojennetaan niin, että teksti osoittaa vastaanottajaa päin. Korttia annettaessa tervehditään, joko kiinaksi tai englanniksi. Kortin vastaanottamisen jälkeen tulee kortista lukea kortin antajan nimi ja titteli ja on ystävällistä lausua jotakin positiivista korttiin liittyen esimerkiksi kiinalaiseen nimeen tai titteliin liittyen. (Pietarinen 2010, 17.)

Suomessa käyntikortin antamiselle ei ole olemassa erityisiä muodollisuuksia, joten sen suhteen suomalaisten kanssa voi toimia melko vapaasti antaessaan käyntikorttia. Käyntikortteja vaihdetaan yleensä ensitapaamisten yhteydessä. (Businessculture 2013.)

2.1.3 Yhteenvetotaulukko verkostoitumisesta

Taulukko 1. Suomalaisen ja kiinalaisen verkostoitumisen eroja.

Verkostoituminen	Kiinalainen yrityskulttuuri	Suomalainen yrityskulttuuri
Liikesuhteiden solmiminen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Guanxi-verkostot (perustuvat sukulaisuuteen ja ystävyyteen) 1. suku-guanxi (ensisijainen) 2. paikallis-guanxi 3. koulu-guanxi 4. ystävä-guanxi 5. institutionaaliset-guanxit 6. business-guanxit 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Syntyperällä ja perhesuhteilla ei ole merkitystä (perustuu osaamiseen) - operatiiviset verkostot (kustannustehokkuus, sopimukset) - taktiset verkostot (yhteistyö, säästöt, oppiminen) - strategiset verkostot (tietopääoma)
Käytös	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Korostettu kohteliaisuus, kasvojen säilyttäminen -koskaan ei käytetä sanaa ”ei” - hymy jokaisessa tilanteessa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kohtelias
Käyntikortin käyttö	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Yksityiskohdat arvossa - käännös kiinaksi - kiinalainen nimi ➤ Rituaali käyntikortteja vaihdettaessa - kumarrus - käyntikortin antaminen ja vastaanottaminen kahdella kädellä - tervehtiminen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Muodollisuuksilla ei merkitystä

2.2 Neuvottelutaidot

Neuvottelu on menetelmä, jonka tavoitteena on saada aikaan sopimus.

Neuvottelumenetelmiä on erilaisia ja niihin vaikuttavat eri kulttuureissa erilaiset tekijät.

Tässä osiossa keskitytään suomalaisen ja kiinalaisen yrityskulttuurin neuvotteluihin vaikuttaviin tekijöihin. Neuvotteluihin perehdytään käymällä läpi nykypäivän neuvotteluprosesseja ja taktiikoita. Tämän lisäksi perehdytään myös kulttuurillisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat neuvotteluihin. Avaintekijöitä jotka neuvotteluissa nousevat esille ovat kulttuuri, luottohenkilö ja verkostot.

2.2.1 Neuvottelukulttuuri

Nykypäivän Kiinan johtavissa korkeakouluissa pyritään panostamaan entistä enemmän tehokkuuteen ja nopeuteen. Neuvottelupöydässä on kuitenkin muistettava, että suurista muutoksista huolimatta ikivanhan kulttuurin peruspiirteet ja käyttäytymismallit ovat edelleen ajankohtaisia. Kiinalaisissa neuvottelukulttuurissa käytetään hyväksi jo aiemmin mainittuja guanxeja. Neuvottelut käydään ihmisten kanssa, jotka tunnetaan jo ennestään. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 156.)

Kun Kiinassa neuvotteluissa on mukana luottamusta, laskee tarve neuvotella. Kiinassa on vuosisatojen ajan eletty ajatuksessa, että Kiinan ulkopuolelta tulevat henkilöt ovat vihollisia, tai valloittajia. Tämän takia ulkomaalaiset nähdään Kiinassa usein epäilyttävinä ja epäluotettavina. Monet Kiina asiantuntijat uskovatkin, että henkilökohtaisten suhteiden luominen ja niiden vaaliminen ovat välttämättömiä ennen neuvotteluita. (March 2007, 19, 175.)

Keskeisenä osana neuvottelukulttuuria Kiinassa ovat luottohenkilöt (*Zhōng jiān rén* 中間人). Luottohenkilö, joita ulkomaiset yritykset käyttävät neuvotteluissa on oltava syntyperäinen kiinalainen. Ainoastaan syntyperäinen kiinalainen osaa lukea vastapuolen neuvottelijan tunteita, ilmeitä, sanojen vivahteita ja kehon kieltä. Vain luottohenkilö kykenee päättämään, miten asiat todellisuudessa etenevät, toisin kuin ulkomaiset yritysten edustajat. Luottohenkilön turvin pystytään helpommin punnitsemaan kannattaako ehdotus ottaa vastaan vai tyrmätäkö se. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 157-158.)

Kiinalaisessa neuvottelussa tulee olla myös tarkkana kenet lähettää neuvottelemaan. Ennen neuvotteluita tulee tietää minkä tason neuvottelut ovat kyseessä. Mikäli korkeatasoisin neuvotteluihin lähetetään nuori neuvottelija, tämä tulkitaan loukkaukseksi. Ikää arvotetaan Kiinassa huomattavissa määrin. Neuvotteluissa on oltava mukana tietty kiinalaisen neuvottelukulttuurin mukainen asenne, joka on hymyilevä ja ystävällinen. Tämä asenne neuvotteluissa noudattaa kiinalaista

sanankäyttoa ”tasainen luonne ja ystävällisyys tuottavat rahaa”. Kiinalaisten kanssa seurustelussa kuluu paljon aikaa. Golfin peluu, pitkät ateriat ja muu ajanviete edeltävät neuvotteluja. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 158.)

Kiinalaiset haluavat tietää asioiden taustoista niiden sisällöstä esittämällä paljon kysymyksiä. Eri neuvottelunäkemyksien pohjalta syntyykin toisinaan erimielisyyksiä kahden neuvotteluosapuolen välillä. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 158-159.)

Neuvotteluissa tavoitellaan sopimusta. Kiinalaiseen neuvottelukulttuuriin kuuluu neuvottelutraditio, johon liittyy kaksi kiinalaista filosofian suuntausta: konfutselaisuus ja legalismi. Konfutselaisuuden perusajatuksena on usko ihmisen ylevään moraaliin, jota kehittämällä ja vaalimalla kirjoitettuja ja lakeja ei tarvita. Ratkaisut erimielisyyksiin voidaan löytää neuvottelun ja sovittelun avulla. Legalismia puolestaan pidetään vahvasti konfutselaisuuden vastakohtana. Legalismi perustuu kirjoitettuihin sääntöihin ja lakeihin, jonka tavoitteena on yhteiskunnan toimintaa ohjaava aukoton lainsäädäntö. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 159.)

Kiinalaiset pitävät neuvotteluista usein myös ilmaisina tiedonkeruutilaisuuksina. Ulkomaalaiset saattavat tietämättään sopia tapaamisen väärin henkilöiden kanssa, jolloin tapaaminen usein sujuu hyvissä merkeissä, mutta annettuaan tietonsa kiinalaiselle osapuolelle, jää neuvottelu usein ainoaksi. Mikäli neuvottelut kuitenkin etenevät ja neuvotteluissa päästään puhumaan hinnoista, ovat kiinalaiset hyvin hintatietoisia ja tiukkoja neuvottelijoita. Usein kiinalaista tapaa tehdä päätöksiä pidetään liian hitaana, sillä kiinalaiset neuvottelevat usein liian pitkään. Monet ulkomaalaiset pelkäävätkin pitkien päätöstentekoaikojen viittaavan siihen, että kiinalainen osapuoli neuvottelee jonkin toisen osapuolen kanssa. Tämä pelko ei ole kuviteltua, sillä usein kanssakäymisen esteenä ovat esimerkiksi kielimuuri, kulttuurierot ja suhdeverkostojen puute. Toisaalta pelot ovat myös molemminpuolisia. Pelot ja epäluulot kiinalaisten puolelta tosin juontavat juurensa historian puolelta, eivätkä suinkaan itse neuvotteluista. Tämä onkin varsin varteenotettava asia, varsinkin liikesuhteen alussa. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 159-160.)

Suomalaiset näkevät neuvottelut prosessina, johon vaikuttavat erilaiset vaiheet. Riippumatta neuvottelun luonteesta, suomalaisesta näkökulmasta neuvotteluihin kuuluu tiettyjen prosessien osien ja neuvottelutapojen hallinta. Olkoon neuvottelu sitten pienimuotoinen, kuten esimies-alaisneuvottelu tai vaikkapa kansainvälinen neuvottelu, perusrakenne on samanlainen ja tämän takia helppo hallita. Neuvotteluprosessi on siis tapahtumasarja, joka alkaa neuvottelutarpeen havaitsemisesta ja valmistelusta ja päättyy neuvottelun jälkihoitoon. (Kansanen 2002, 45.)

Suomalaisessa neuvottelukulttuurissa neuvottelun taustalla on aina selkeä tarkoitus, johon pyritään systemaattisen neuvottelun kautta. Neuvottelut eritellään usein neuvottelun tarkoituksen ja tavoitteiden mukaan. Tavoitteiden pohjalta valitaan tarkoitusta täyttävät menettelytavat, neuvottelutyöli ja arvioidaan neuvottelun tuloksellisuutta. Suomalaiset pitävät hyvin hoidettua neuvottelua yleensä tehokkaampana työmuotona, kuin ratkaisujen etsimistä erikseen henkilö henkilöltä. (Kansanen 2002, 45-46.)

Suomalaiset lähtevät usein neuvottelemaan hyvin valmistautuneena ja sopivien osanottajien valinnalla. Tällä pyritään välttämään harhailu asioita käsiteltäessä, sekä tarpeeton kiistely. Monet asiat, jotka vaativat erimielisyyksien sietämistä eivät ole suomalaisten vahva puoli neuvotteluissa. Suomalaiset eivät myöskään pidä siitä, että asiajärjestystä vaihdetaan ja kysymyksiä kysytään liikaa. Muita keskeisiä asioita, joista suomalaiset eivät pidä neuvotteluissa, ovat liian puheliaat osanottajat, osanottajat, jotka eivät ilmaise ajatuksiaan, sekä neuvottelut jotka eivät pysy asiassa. Suomalaiset odottavat neuvotteluiden etenevän suunnitelmallisesti ilman turhia aikaa vieviä kysymyksiä, sekä että neuvotteluissa pyritään tehokkuuteen niin ajankäytön, kuin asioiden käsittelyn kanssa. (Kansanen 2002, 49.)

2.2.2 Neuvotteluun valmistautuminen

Neuvotteluun valmistautuminen kannattaa aina aloittaa katsomalla peiliin. Kiinalaiset ottavat alusta alkean huomioon pienimmätkin asiat, esimerkiksi vastapuolen käyntikortin. Kiinalaisten kanssa neuvotellessa on hyvä, että oma käyntikortti on käännetty Kiinaksi. Käyntikortissa ensiarvoisen tärkeä osa on oma kiinalainen nimi. Nimen tulisi muistuttaa edes vähän omaa nimeä ja sen kiinalainen merkitys on myös tärkeä. Persoonallinen, ystävällinen, kuunteleva, kunnioittava, sekä herkkä mieli vastanpuolen tunteille vievät usein pitkälle ja voivat myös kääntyä omaksi eduksi. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 160.)

Ennen neuvotteluita tulee myös ottaa vastapuolesta selvää. Kolme tärkeää asiaa, jotka kannattaa tietää ennen neuvotteluita ovat: ketkä ovat todelliset päätöksentekijät, kuka päättää rahoista ja budjetista, sekä kenen vastuulla ovat ostopäätökset? Neuvotteluun lähdettäessä on myös hyvä yrittää ottaa selvää minkä arvoisia vastapuolen neuvottelijat ovat. Ihanne tilanne olisi, että molempien osapuolien neuvottelijat ovat samanarvoisia, toisaalta on parempi lähettää neuvotteluihin ennemmin liian kokenut kuin kokematon henkilö. Työnimikkeiden ja tittelien tulisi myös vastata toisiaan. Mikäli yritys lähettää neuvotteluihin lahjakkaan, mutta nuoren ja kokemattoman henkilön, voidaan tätä pitää loukkauksena ja neuvottelut tyssäävät alkuunsa. Joskus neuvotteluissa tosin käy inhimillisiä virheitä liittyen kenet lähetetään neuvottelemaan, sillä ulkomaalainen päällikkötason henkilö saattaa kantaa huomattavasti enemmän vastuuta kuin kiinalainen päällikkötason henkilö. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 162.)

Vastapuolelle on hyvä myös toimittaa etukäteismateriaalia, varsinkin jos materiaali on englanniksi, eikä kiinaksi. Tämä voi säästää huomattavasti aikaa neuvotteluissa, sillä kiinalainen osapuoli voi rauhassa tutustua teknisiin yksityiskohtiin ja neuvotteluissa asia voi tulla esille esimerkiksi ainoastaan tarkentavina kysymyksinä. Mikäli on mahdollisuus toimittaa etukäteismateriaali kiinaksi, on jälleen huomioitava, että ihan kuka tahansa ei voi kääntää kyseistä materiaalia. Mikäli vastapuoli huomaa materiaalissa paljon virheitä,

antaa se heille sellaisen kuvan, että heitä ei oteta vakavasti, joka taas luo ennakkoluuloja. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 163.)

Neuvotteluihin lähtiessä on hyvä katsoa asioita monelta kantilta sen takia, että omat päämäärät eivät ole ristiriidassa kiinalaisten kanssa. Kiinalaiset panostavat enemmän neuvotteluissa investointeihin, kuin pelkästään ostamiseen ja myymiseen. Investointien takana on aina pitkäjänteisen liiketoiminnan mahdollisuus, kunhan vain päästään sopuun kustannusten ja hyötyjen jakamisesta. Asioiden selkeyttämiseksi ja kiinalaisten päämäärien selvittämiseksi on hyödyllistä tehdä lista kysymyksistä, jotka auttavat kartoittamaan kokonaistilannetta. Kysymykset, joita ei luultavasti tulla edes kysymään on myös kirjattava ylös. Näin uskaltaa kysyä suurimman osan kysymyksistä ja vastapuolikin huomaa, että heidät otetaan tosissaan. Kysymysten roolia neuvotteluissa ei kannata vähätellä, sillä se voi olla ainoa keino saada tärkeää informaatiota. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 163.)

Neuvotteluprosessin helpottamiseksi kannattaa neuvottelu jakaa selvästi eri osiin. Näin tekevät kiinalaisetkin ennen neuvotteluita. Tällä tavoin paine jokaiselle neuvottelun osa-alueelle saadaan mahdollisimman suuri paine ja neuvotteluissa edistytään tehokkaammin. Tärkeimmäksi osa-alueeksi nousee aina hinta, joka jätetään usein viimeiseksi. Kiinalaiset ovat tiukkoja neuvottelijoita hinnan suhteen. Jokaiselle neuvottelun osa-alueelle tulee luonnollisesti asettaa omat tavoitteet. Mikä on paras mahdollinen, mutta huonoin hyväksyttävä hinta? Kuinka paljon vastuuta voimme ottaa liiketoiminnan prosesseista? Kun jokaisen osa-alueen osalta on tavoitteet tiedossa, on neuvottelua helpompi hallita. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 164.)

Suomalaiset valmistautuvat neuvotteluun hyvin suunnitelmallisesti. Valmistautuminen koskee kaikkia osanottajia, vaikka kaikki eivät välttämättä olisikaan juuri äänessä. Valmistutumisvaiheessa kiinnitetään huomioita lähinnä neuvottelutaktiikkaan, menettelytapoihin, olosuhteisiin, sekä muihin osanottajiin. (Kansanen 2002, 48.)

Neuvotteluun valmistautuminen alkaa useimmiten asiaan perehtymisellä. Asiaan perehtyminen määrittää muun muassa neuvottelutaktiikan, sekä sen, kuka valitaan neuvottelijaksi. Neuvotteluihin valmistautuminen voidaan jakaa neljään osaan.

1. Nykytilanne.
2. Aikaisemmat vaiheet asiasta
3. Pyrkimykset neuvottelujen suhteen
4. Toimintaohjeet.

Nykytilanteessa pohditaan esimerkiksi sitä, minkälaisia asiapapereita neuvotteluun tarvitaan mukaan, kuka lähetään neuvotteluun, sekä kartoitetaan asia/ongelma ja ympäristö. Seuraavaksi mietitään onko aiemmin käyty samanlaisia neuvotteluita ja mitkä ovat olleet neuvottelun tulokset, sekä neuvottelutaktiikka. Näiden määrittämisen jälkeen mietitään pyrkimyksiä neuvottelujen suhteen. Tässä vaiheessa arvioidaan vastapuolen neuvottelukäyttäytymistä, sekä ratkaisujen tekemiseen vaikuttavia seikkoja ja asetetaan tavoitteet neuvotteluille. Tavoitteiden asettamisen jälkeen määritetään toimintaohjeet johon kuuluvat työnjako ja toimintasuunnitelma. Osana toimintasuunnitelmaa pohditaan jälleen neuvottelutaktiikkaa ja tarkistetaan minkälaisilla valtuuksilla neuvotteluihin ollaan lähdössä. (Kansanen 2002, 48-49.)

Neuvotteluiden kartoittamisen, tavoitteiden asettamisen ja toiminta-ohjeiden laatimisen jälkeen valmistaudutaan perustelujen käyttämiseen. Perustelujen käyttämisen ajatuksena on olla asiantunteva vastapuolen silmissä ja osoittaa kiinnostusta neuvotteluja kohtaan. Aiempi kokemus neuvotteluista on aina eduksi. Mikäli kokemusta ei ole vielä ehtinyt karttumaan, kannattaa tietoa onkia mahdollisimman paljon. Tiedon laatu ja ajankohtaisuus tulee tarkistaa huolellisesti. Mikäli tarkoituksena on jakaa ennakkomateriaalia vastapuolelle, tulee varmistaa, että tieto on asiaankuuluvaa, puolueetonta ja luotettavaa. Ennakkomateriaalissa kannattaa kiinnittää huomiota myös muodollisuuteen. (Kansanen 2002, 49.)

2.2.3 Neuvottelun aloitus

Neuvottelun kulun Kiinassa ratkaisee yleensä hyvin pitkälti se, kumpi osapuoli avaa keskustelun. Joskus Kiinalaiset haluavat tahallaan ulkomaalaisten avaavan keskustelun, koska he olettavat, että ulkomaalaiset eivät ole osanneet valmistautua tähän ja tämä antaisi heille ylimääräistä tietoa ja etulyöntiaseman. Mikäli kuitenkin keskustelun avaus on hyvin valmisteltu, voi tämä luoda neuvotteluille hyvän pohjan ulkomaalaisen osapuolen näkökulmasta. Keskustelun avaaminen tapahtuu puhumalla neuvottelua edeltäneistä tapahtumista, tulevaisuuden toiveista, neuvottelun tavoitteista yhteistyön nimissä ja muista yleisistä asioista. Yksityiskohtiin neuvotteluissa päästään vasta myöhemmin. Alussa on tärkeää, että keskustelu painottuu yleisten asioiden puhumiseen. (March 2007, 219.)

Kiinalaiset alkavat jo neuvottelun alussa kysymään paljon kysymyksiä. Kysymyksillä kiinalaiset pyrkivät saamaan neuvotteluista mahdollisimman paljon irti kannustamalla vastapuolta puhumaan. Neuvottelun alussa todetaan myös mihin neuvotteluissa pyritään. Kiinalaiset ottavat jo neuvottelun alussa huomioon myös vastapuolen päämääriä. Neuvotteluissa tavoitellaan win-win-tilaa, joka toki tuntuu itsestäänselvyydeltä, mutta hankaluus piileekin siinä, että kumpi hyötyy enemmän. Tämän takia kiinalaiset miettivätkin alusta alkaen mitä yhteistyö tarkoittaisi pidemmällä tähtäimellä. Hyvin luotu yhteinen maaperä voikin olla tärkeässä asemassa win-win-tilanteen saavuttamisessa. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 165.)

Gallon (2008, teoksessa Min, 124) kuvaili, kuinka neuvottelun alussa kiinalaiset usein kokevat, että heistä tehdään liian nopeita johtopäätöksiä. Nopeat johtopäätökset perustuvat esimerkiksi siihen, että neuvottelun alussa kiinalaiset eivät itse puhu, vaan keskittyvät kuuntelemaan. Tämä johtuu siitä, että kiinalaiset ovat kasvaneet kyseiseen toimintatapaan. Toimintapa perustuu siihen, että kiinalaiset avaavat suunsa vasta sitten, kun pöydällä on tarpeeksi keskusteltavaa, joihin he voivat antaa omat näkemyksensä ja perustelunsa. Tämän lisäksi kiinalaiset kokevat, että ulkomaalaiset suosivat

neuvotteluissa niitä, joilla on paras englannin kielen taito ja unohtavat muut neuvotteluun osallistujat.

Suomessa neuvottelun aloitustoimet voidaan jakaa kahteen osaan: ilmapiiriin liittyvät toimet, sekä menettelyihin ja järjestäytymiseen liittyvät toimet. Ilmapiiriin liittyviin toimiin liittyy olennaisesti vastapuolen tervehtiminen, neuvottelun merkityksen korostaminen, yhteistyöhalukkuuden painottaminen, sekä joutavien puhuminen. Menettelyihin ja järjestäytymiseen liittyy olennaisesti ajankäytöstä ja menettelytavoista sopiminen, sekä järjestäytyminen. (Kansanen 2002, 60.)

Suomalaisessa yrityskulttuurissa neuvottelun aloitusta pidetään neuvotteluun kutsujan tai järjestäjän tehtävänä. Neuvottelun aloituksella pyritään luomaan hyvä ilmapiiri, sekä virittämään hyvä työskentelymotivaatio. Neuvottelun aloittamisessa on hyvä huomioida, että suomalainen tapa sinutella, ei välttämättä miellytä kaikkia. Tämä on onneksi otettu huomioon varsinkin ulkomaalaisten kanssa neuvotellessa. Suomalaiset aloittavat neuvottelut usein puhumalla muusta kuin neuvoteltavasta asiasta, jolla luodaan hyvää ilmapiiriä, sekä tarkkaillaan neuvotteluun osallistujia. Joutavien puhuminen on suomalaisille tapa tehdä havaintoja vastapuolesta ja tunnustella ilmapiiriä. Joutavien puhumisen jälkeen neuvottelun alkuun kuuluu usein jonkinlainen järjestäytyminen, jonka aikana sovitaan yhteisistä menettelytavoista ja tarpeen mukaan jaetaan neuvottelun edellyttämät toimet, kuten neuvottelun johto, sekä muistiinpanojen tekijät. (Kansanen 2002, 60.)

2.2.4 Neuvotteluprosessi

Neuvotteluprosessi alkaa kiinalaisten kanssa neuvoteltaessa aina oikean ilmapiiriin luomisesta. Tämä johtuu siitä, että kiinalaiset ryhtyvät liikesuhteeseen mieluiten sellaisen ihmisen kanssa josta he pitävät. Neuvotteluprosessin alussa tulee laittaa sivuun oma työrooli ja esiintyä omana itsenään. Vaikka tämä saattaa kuulostaa Kiinaan matkaavalle hassulta, voi juuri oman itsensä esiin tuominen ja yhteisen kemian luominen viedä neuvottelut seuraavalle asteelle. Tässä tilanteessa kiinalaiset usein

ilmoittavat haluavansa toimia juuri sinun kanssasi ja siirtävät keskustelun hintaan. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 166.)

Oikeaan neuvotteluprosessiin kuuluu myös yhteinen tavoite. Hyvän kommunikoinnin avulla tilannetta voidaan helpottaa huomattavasti. Suurin hyöty kommunikoinnista saadaan kuitenkin silloin kun osataan ilmaista itseään vieraalla kielellä. Mitä parempi kielitaito osapuolilla on, sitä vähemmän on tarvetta käyttää tulkkia. Hyvä kielitaito tuo neuvotteluihin suurta helpotusta. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 166.)

Kiinalainen neuvottelutyyli nähdään usein eräänlaisena pelinä. Jotta hankalilta tilanteilta ja väärinkäsityksiltä välttyttäisiin, on kiinnitettävä huomiota kulttuurieroihin, kuten: aikakäsitykseen, tiedon panttaamiseen ja kilpailuttamiseen. Toinen asia, joka auttaa välttämään hankalia tilanteita on ystävällisen ja tasaisen keskustelun käyminen koko neuvotteluprosessin ajan. Neuvotteluprosessin aikana malttinsa menettäminen ja kärsimättömyys voivat johtaa neuvotteluissa ongelmiin. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 166-167; March 2007, 127.)

Ajan käyttö on kiinassa yksi suurimmista kulttuurillisista eroista länsimaiden kanssa. Kiinalainen käsitys ajan kulusta ei kulje suoraan eteenpäin, niin kuin länsimaissa on tapana ajatella, vaan aika kulkee ympyrää, jolloin tämänhetkinen on aina yhteydessä menneeseen aikaan. Tällä tavoin menneisyyden tapahtumia ei voida jättää huomioimatta. Samaa ajankäsitystä käytetään myös työn teossa, vaikka sitä ei ulkoapäin helposti huomaakaan, koska kiinalaiset tekevät töitä nopeaan tahtiin. Kiinalaisten käsitys ajankulusta tulee hyvin esille esimerkiksi heidän toistaessaan samoja kysymyksiä neuvottelujen aikana. (De Mente 2009, 44-45.)

Kiinalaiset antavat usein itsestään käsityksen, että heillä on rajattomasti aikaa käytettävissään. Tuloksiin pääseminen saattaa joissakin tapauksissa viedä vuosiakin. Kiinalaiset haluavat ensin tutustua henkilöön ja yritykseen. Näin pyritään välttämään mahdollinen kasvojen menetys ja keräämään tietoa vastapuolen motiiveista. Kiinalaisille tämä on luonnollista, sillä piilehän Kiinassa monessa asiassa ”piilotettu lohikäärme.”

Piilotetulla lohikäärmeellä voidaan tarkoittaa esimerkiksi päätöksentekijöitä. Neuvotteluihin lähetetään henkilö, jonka vastapuoli kuvittelee olevan kykenevä tekemään pitäviä päätöksiä, kun päätöksentekijä on oikeasti toinen henkilö, jolle neuvottelija kerää tietoa. Tämän takia samoja asioita toistellaan useaan otteeseen ja kysymyksiä esitetään lukemattomasti. Mikäli ulkomaalainen saa samojen asioiden kertaamisesta sellaisen käsityksen, että vastapuoli ei ymmärrä jotakin, ei tästä kuitenkaan ole useimmiten kyse. Kyse on vain siitä, että halutaan varmistua asioista. Tämä on yksi kiinalaisten tapa kerätä luottamusta ja luoda yhteistä maaperää. Mikäli tarina kuitenkin vaihtuu usein ja vastapuoli huomaa sen, voi neuvotteluissa olla mahdoton päästä eteenpäin. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 167.)

Kiinalaiset käyttävät aikaa hyväkseen ottaen huomioon vastapuolen aikataulun. Tämän takia usein jaaritellaankin pitkään helpommista asioista ja jätetään tärkeimmät asiat viimeiseksi juuri ennen ulkomaalaisen lähtöä kotimaahansa. Tähän jätetäänkin usein hinta, jotta saadaan ulkomaalaiselle mahdollisimman suuret paineet neuvottelujen tärkeimpiin asioihin. Ennen juhlapyyhiä ei sovita neuvotteluja, sillä on hyvin todennäköistä, että paikalle ei edes saada oikeita henkilöitä ja neuvottelut jäävät usein melko turhiksi. Kiinalaisten täsmällinen ajankäyttö voi joskus käydä myös ulkomaalaisten hermoille. Tähän kuuluu esimerkiksi nopealla aikataululla neuvotteluista sopiminen. Vaikka neuvotteluja sovitaankin nopeasti, ovat kiinalaiset tottuneet odottamaan ja ajattelevat, että kaikkea ei tarvitse saada heti. Monet kiinalaiset ovatkin sitä mieltä, että ulkomaalaiset ovat liian yli-innokkaita ja kehityksen tietä tulisi kulkea hitaammin. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 168.)

Suomessa neuvotteluprosessi nähdään kaavamaisena prosessina. Neuvotteluprosessi on jaettu selväksi tapahtumasarjaksi, joka jakautuu neljään osaan. Näihin neljään osaan liitetään myös erilaisia toimenpiteitä. Neuvotteluprosessin neljään osaan kuuluvat neuvotteluun valmistautuminen, neuvottelun aloitus, varsinainen neuvottelu ja neuvottelun jälkihoito. Neuvotteluprosessissa lähdetään liikkeelle neuvotteluun valmistautumisesta, jossa perehdytään neuvoteltavaan asiaan, valitaan neuvottelun osanottajat, tarkastellaan ulkoisia olosuhteita, sekä valmistellaan kysymyksiä. Seuraava

neuvotteluprosessissa on neuvottelun aloitus, jossa pyritään luomaan hyvä ilmapiiri neuvotteluille ja tunnustelemaan vastaneuvottelijan tuntemuksia, sekä ilmeitä ja eleitä. Neuvotteluprosessin kolmas vaihe on varsinainen neuvottelu, jossa päästään neuvoteltavaan asiaan vastaneuvottelijan kanssa. Varsinaisessa neuvottelussa edetään valitun neuvottelutaktiikan mukaisesti valituilla menetelmillä. Varsinaisen neuvottelun aikana päädytään myös päätöksen tekemiseen. Neuvotteluprosessin viimeisessä vaiheessa, eli jälkihoidossa huolehditaan raportoinnista, sovittujen toimenpiteiden tekemisestä, sekä arvioidaan neuvotteluprosessin onnistuneisuutta alkaen neuvotteluun valmistautumisesta aina päätöksen tekoon saakka. (Kansanen 2002, 48-72.)

2.2.5 Neuvottelun ongelmat

Ongelmia voi syntyä kiinalaisten kanssa neuvoteltaessa monella tapaa, mutta onneksi niiden ratkaisemiseksi on keinoja. Ongelmatilanteisiin tullaan kiinalaisten kanssa esimerkiksi silloin, kun kiinalainen väittää ulkomaalaiselle, että tämä ei ymmärrä Kiinaa ja heidän historiaansa. Tällä ei suinkaan tarkoiteta itse historiaa ja Kiinaa vaan sitä, että neuvotteluissa on syntynyt ongelma. Kiinalaisessa yrityskulttuurissakin on vielä jokseenkin tapana kiertää ongelmat ja antaa niiden tehdä tuhojaan. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 169.)

Hyvin luotu yhteinen maaperä ja selkeä win-win-tavoite auttavat estämään ongelmatilanteiden syntymistä. Joskus kiinalaiset saattavat kuitenkin laittaa eräänlaisen teatteri-esityksen pystyyn. Tällöin kiinalaiset saattavat alkaa korottaa ääntään ja käyttäytyä kohtuuttomasti. Suurimpana ongelmana pidetään kuitenkin valmistautumattomuutta ja haluttomuutta kehittää pitkäaikaista henkilökohtaista suhdetta kiinalaisen osapuolen kanssa. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 169.)

Tänäkin päivänä kielimuuria pidetään ongelmana neuvotteluissa. Tässä tuleekin huomioda tulkin tai luottomiehen käytön tarvetta neuvotteluissa. Kielellisistä ongelmista selviää parhaiten silloin kun neuvottelun molemmat osapuolet puhuvat sujuvasti yhteistä kieltä. Tulkin valintaa tehdessä tulee ottaa myös huomioon, että

hyväkin tulkki kokee usein vaikeuksia numeroiden kanssa, varsinkin silloin kun puhutaan suurista numeroista. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 169.)

Konfliktien syntymiseen suomalaisten kanssa voi riittää pienikin aihe. Varsinkin jos neuvottelutilanne käydään ”häviön tai voiton” asenteella, on konflikti lähes välttämätön. Suomalaisten kanssa neuvoteltaessa ongelmien syntymistä neuvotteluissa edistää tulkintojen erilaisuus, johon kuuluu sekä omasta näkökulmasta tehty tunteenomaiset tulkinnat, sekä liiallinen motiivien ja tarkoitusperien tulkinta. Myös tarpeettomat odotukset ja vallankäytön halu aiheuttavat usein ongelmia. Ylikontrollointi neuvotteluissa ei siis ole hyvä asia, kuten ei myöskään päin vastainen asenne. Myös löysät neuvottelunormit, liiallinen suvaitsevaisuus ja vuorovaikutuksen vähätteleminen voivat synnyttää neuvotteluissa omat ongelmansa. (Kansanen 2002, 42.)

Suomalaisessa yrityskulttuurissa neuvottelun ongelmia pyritään ratkaisemaan monella tavalla. Tähän vaikuttaa hyvin pitkälti neuvottelijoiden omat asenteet ja mieltymykset. Ongelmatilanteiden ilmetessä suomalaiset ottavat usein jonkinlaisen roolin, kuten vetäytyvät työskentelystä, ryhtyvät sovittelijoiksi tai kompromissihakuisiksi. Suomalaiset näkevät ongelmatilanteet myös mahdollisuuksina neuvotteluissa. Ongelmien ratkaisemiseksi suomalaiset usein kohtaavat ongelman rohkeasti ja säilyttävät malttinsa. Ongelma kohdataan pyrkimällä rakentavaan keskusteluun ja yrittämällä nähdä ongelman positiiviset asiat. Ongelmatilanteissa suomalaiset usein myös ryhtyvät kuuntelemaan tarkemmin ja pyrkimään ymmärtämään vastapuolta, jotta pahemmilta konflikteilta välttyttäisiin. Maltillisuutensa ansiosta suomalaiset eivät myöskään tuomitse ja kritisoi vastapuolta ongelman ilmetessä. (Kansanen 2002, 42-45.)

2.2.6 Sopimuksen tekeminen

Vaikka kiinalaisilla on neuvotteluissa tapana tehdä pitäviä suullisia sopimuksia, ei Kiinan lainsäädäntö kuitenkaan tunne suullista sopimusta. Tämän takia useat ulkomaalaiset tulkitsevat sopimuksen syntyneeksi ennen kuin se on todellisuudessa syntynyt. Varsinainen yhteisymmärrys asioihin ei vielä luo sopimusta. Sopimuksista

neuvotellaankin pitkään ja kiinalaiset kirjoittavat usein niin sanottuja aiesopimuksia, joilla ei todellisuudessa ole mitään tekemistä todellisen sopimuksen kanssa.

Aiesopimukset vain osoittavat, että todellisen sopimuksen tekeminen otetaan vakavasti. Nykyisin Kiinassa käytetään juristeja silloin kun ollaan tekemässä todellista sopimusta. Juristien käyttö usein kauhistuttaaakin ulkomaalaisia, koska sopimukset saattavat olla monen sentin paksuisia. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 170.)

Lisäksi on huomioitavaa, että varsinaisen sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen työ ei suinkaan lopu siihen. On melko tavallista, että kiinalaisen osapuoli haluaa muuttaa sopimusta melko pian yhteisen toiminnan alettua huomattuaan, että jokin kohta ei toimi heidän ajattelemallaan tavalla. Paraskaan sopimus ei korvaa luottamusta partnereiden välillä. Luottamuksen luominen ja ystävystyminen ovatkin syitä siihen, että sopimuksen syntyminen voi kestää useita vuosia. Harva sopii yhtään pitävää sopimusta kiinalaisten kanssa vuoden kuluessa ensimmäisestä tapaamisesta. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 171.)

Suomessa pitäviä sopimuksia voi tehdä sekä suullisesti, että kirjallisesti. Molemmissa sopimuksissa sopimuksen velvoitteet ovat yhtä pitäviä. Sopimuksen pitävyys perustuu Suomen sopimusoikeuteen, joka on vapaamuotoinen. Vaikka suullinen ja kirjallinen sopimus ovat yhtä pitäviä, on kirjallisen sopimuksen tekeminen aina parempi, riitatilanteiden varalle. (Laki24 2013.)

Myös Suomessa tehdään aiesopimuksia. Aiesopimuksissa tyypillisesti sovitaan mahdollisesta yksinoikeudesta, sekä salassapitovelvollisuudesta. Aiesopimusta käytetään yleensä tilanteissa, joissa osapuolet haluavat sitoutua johonkin sopimukseen, mutta avoinna on vielä joitakin käsiteltäviä asioita. Kun avoimet asiat on saatu päätökseen, voidaan lopullinen sopimus allekirjoittaa. Suomessa sopimukset eivät välttämättä ole kovin pitkiä, lyhytkin sopimus voi riittää. Toisinaan sopimuksia allekirjoitetaan malliasiakirjojen mukaan, jotka kuitenkin räätälöidään aina sopimukseen sopivaksi. (Asianajajaliitto 2009.)

2.2.7 Liikelahjat

Lahjojen antaminen on tärkeä osa kiinalaista kulttuuria. Lahjojen antaminen myös kiinalaisessa yritysmaailmassa on tavallista ja niitä annetaan ystävyyden ja yhteistyön merkiksi, sekä kiitokseksi palveluksista. Kiinalaiselle liikekumppanille lahjaa annettaessa, kuuluu lahjan antamiseen eräänlainen rituaali. Rituaaliin kuuluu, että kiinalainen osapuoli ensin kieltäytyy vastaanottamasta lahjaa, mutta pienen suostuttelun jälkeen suostuu sen ottamaan. Rituaalin syynä on kiinalainen käyttäytymistapa, joka liittyy kohteliaisuuteen. Lahjan antajan tulee puolestaan rituaalin mukaan tarjota lahjaa useammin kuin kerran, muuten tätä pidetään epäkohteliaana käytöksenä. Kyseessä on samanlainen käyttäytymismalli, jota sovelletaan myös ravintolailallisilla kilpaillessa siitä kuka maksaa laskun, vaikka laskun maksaja olisi jo tiedossa. Lahjoja antaessa tulee huomioida, että lahjoja tulisi antaa kaikille isännille. Jos lahjoja ei kuitenkaan riitä kaikille, on lahjan/lahjojen antaminen hyvä hoitaa sivummalla pääisännän/pääisäntien kanssa. Yleensä kiinalainen osapuoli ei avaa lahjaa heti, vaan keskittyy ennemmin lahjan antajaan. Tämä on osoitus siitä, että ystävyys lahjan antajan kanssa on itse lahjaa tärkeämpi. (Pietarinen 2010, 14-15.)

Vastaanottaessaan lahjaa kiinalaisilta voi aivan hyvin suorittaa lahjan vastaanottamisen kiinalaisen rituaalin mukaan, ensin kieltäytymällä lahjasta. Tämä osoittaa samalla tietämystä ja kunnioitusta kiinalaisia perinteitä kohtaan. Jos puolestaan vastaanottaa kallisarvoisen lahjan kiinalaiselta, niin todennäköisesti kiinalainen odottaa sinulta vastalahjaa. Tätä kutsutaan palvelusloukuksi, johon joutumista kannattaa välttää. (Pietarinen 2010, 14-15.)

Annettaessa liikelahjaa kiinalaiselle yritykselle, tulee muistaa, että kiinalaiset eivät arvostele lahjan rahallista arvoa, vaan sen symbolista merkitystä. Kiinalaiset tulkitsevat symboliikkaa hyvin tarkasti ja tämän takia liikelahjan antamista varten kannattaakin tehdä tutkimustyötä. Kukkien antaminen voi vaikuttaa aluksi hyvältä idealta, mutta kiinalaisen symboliikan mukaan kukat viittaavat prostituoituun. Kellojen ja terävien esineiden antaminenkin kannattaa jättää väliin, sillä kello ja etenkin seinäkello viittaa

kuolemaan ja terävät esineet toisen vahingoittamiseen. Poikkeuksena lahjojen symbolisessa merkityksessä on se, että mikäli lahjan vastaanottaja tietää sen symbolisen merkityksen lahjan antajan kotimassaa tai tietää lahjan antajan harrastavan esimerkiksi kokkausta, on hyväksyttävää antaa esimerkiksi keittiöveitsi liikelahjaksi. (Pietarinen 2010, 14-15.)

Lahjaa valittaessa kannattaa miettiä yrityksen ja yhteistyön taustoja ja valita sopiva lahja niiden perusteella. Lahjan tulee myös mitoitaa arvoltaan sopivaksi, vaikka kiinalaiset eivät itse lahjan arvoa katsokaan. Lahjan arvo on mitoitettava oikean sen takia, että kiinalainen ei koe joutuvansa jäämään velkaa lahjan antajalle. Kallis lahja voi myös aiheuttaa mielikuvan tuhlaavaisuudesta. Lahjaa paketoitaessa tulee miettiä minkä värisen kääreeseen lahja paketoidaan. Yleisin Kiinassa annettava lahja on nimeltään (*bóng bāo* 红包) joka on punainen rahaa sisältävä kirjekuori. Näitä annetaan esimerkiksi häiden ja muiden merkkipäivien yhteydessä, eli niiden antaminen ei ole yritysmailmassa tavallista. Tosin välillä näitäkin annetaan, esimerkiksi silloin kun halutaan jonkun puhuvan hyvää yrityksestä ulospäin. (Pietarinen 2010, 14-15.)

Myös suomalaiseen yrityskulttuuriin kuuluu osana liikelahjojen antaminen. Kun Suomessa annetaan liikelahjoja, pyritään lahjan antamishetkellä unohtamaan suomalainen vaatimattomuus ja kertomaan lahjan hyvistä ominaisuuksista. Suomalaiset ovat lahjoja antaessaan, etenkin jos lahjoja annetaan ulkomaalaisille, hyvin tietoisia ulkomaalaisten tavoista ja lahjatottumuksista. Suomessa on hyvän tavan mukaista ojentaa ja vastaanottaa lahja oikealla kädellä. Suomessa tosin on tapana pyrkiä kaikessa tehokkuuteen ja välillä annetaankin lahjat vasemmalla kädellä, jotta oikea käsi jää vapaaksi kättelyä varten. Liikelahjoihin liitetään toisinaan myös käyntikortti mukaan. Hyvän tavan mukaan lahjan vastaanottajan kuuluisi ottaa lahja vastaan oikealla kädellä, jonka jälkeen siirtää lahja vasempaan käteen ja kätellä lahjana antajaa oikealla kädellä. (Sunglobe.)

Suomessa liikelahjoja annettaessa yrityksen nimen tai logon mainostaminen kannattaa jättää huomaamattomaksi. Suurikokoisen yrityksen logon oleminen liikelahjassa

saatetaan kokea lahjan käytössä kiusalliseksi. Jos kuitenkin halutaan, että yrityksen logo on liikelahjassa, voidaan tämä merkata lahjaan esimerkiksi huomaamattomalla lasermerkinnällä. On hyväksyttävää, että yrityksen logo on esillä silloin, kun annetaan jotakin halvempia lahjoja, esimerkiksi mainoslahjoja tai suurelle yleisölle jaettavia lahjoja. (Sunglobe.)

Liikelahjan pakkaamiseen on myös syytä hieman kiinnittää huomiota. Lahjan ei tarvitse olla paketoituna tietynlaisesti tai tietyllä värillä. Suomessa riittää, että liikelahjat on paketoitu perussiististi. (Sunglobe.)

2.2.8 Yhteenvetotaulukko neuvotteluista

Taulukko 2. Suomalaisen ja kiinalaisen neuvottelun eroja.

Neuvottelut	Kiinalainen yrityskulttuuri	Suomalainen yrityskulttuuri
Neuvottelukulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vanhan kulttuurin peruspiirteet mukana neuvotteluissa ➤ Neuvotteluja ei käydä tuntemattomien kanssa ➤ Ulkomaalaisten kanssa neuvoteltaessa mukana luottohenkilö ➤ Ikää arvostetaan vastapuolen neuvottelijoissa ➤ Kysymyksiä esitettän paljon <ul style="list-style-type: none"> - halu tietää asioiden taustoista - varmistutaan asioista ➤ Neuvottelutraditio osana neuvottelukulttuuria <ul style="list-style-type: none"> -konfutselaisuus (usko ylempään moraaliin, lakeja ei tarvita) -legaismi (kirjoitet säännöt, aukoton lainsäädäntö) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Neuvottelu=prosessi ➤ Neuvottelun taustalla on tarkoitus ja tavoitteet, jotka määrittävät toimintatavat ➤ Tehokas työmuoto ➤ Neuvottelu pyritään luomaan helposti hallittavaksi ➤ Neuvottelun halutaan etenevän suunnitelmallisesti <ul style="list-style-type: none"> -ylimääräiset asiat karsitaan pois -pyritään tehokkuuteen -turhista kysymyksistä ei pidetä
Neuvotteluun valmistautuminen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Neuvottelun jakaminen osiin ➤ näkökulma investointeihin <ul style="list-style-type: none"> - ei pelkästään ostamiseen ja myymiseen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asiaan perehtyminen <ul style="list-style-type: none"> -määrittää neuvottelutaktiikan ja osallistujat ➤ Valmistautuminen neliosainen
Neuvottelun aloitus	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Avaus puhumalla yleisistä asioista <ul style="list-style-type: none"> -menneet tapahtumat -tulevaisuuden tavoitteet -neuvottelun tarkoitus ➤ Vastapuolen kannustaminen puhumaan 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Avaus kutsujan/järjestäjän vastuulla ➤ Hyvän neuvotteluilmapiirin luominen <ul style="list-style-type: none"> - ilmapiirin tunnustelu ➤ Menettelytavoista sopiminen <ul style="list-style-type: none"> - ajankäyttö

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kuunteleva rooli ➤ Päämäärien tulkinta - win-win tavoitteen saavuttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - neuvottelun johto - muistiinpanojen tekijät
Neuvotteluprosessi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aikakäsitys kulkee ympyrää - samoja asioita toistellaan - menneet tapahtumat otetaan huomioon - aikaa käytetään strategisesti hyväksi ➤ Neuvottelut kestävät usein hyvin kauan 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Neuvottelut ovat suoraviivainen prosessi - valmistautuminen - aloitus - neuvottelu - jälkihoito ➤ Pyritään tehokkuuteen
Neuvottelun ongelmat	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ongelmat havaittava rivien välistä ➤ Käytös voi yltyä kohtuuttomaksi ➤ Kielimuuri 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ongelmat syntyvät asenteista ja tulkintaeroista ➤ Roolin valinta ongelmian ilmetessä - vetäytyvä - kompromissihakuinen - sovittelija ➤ Käytös maltillista
Sopimuksen tekeminen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lainsäädäntö ei tunne suullisia sopimuksia ➤ Aiesopimukset edeltävät todellisia sopimuksia ➤ Juristien käyttö sopimuksia allekirjoittaessa ➤ Sopimukset usein pitkiä ➤ Sopimusta saatetaan haluta muuttaa hyvinkin pian allekirjoituksen jälkeen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Suullinen sopimus yhtä pitävä kuin kirjallinen ➤ Aiesopimukset toisinaan edeltävät todellisia sopimuksia ➤ Lyhytkin sopimus voi riittää
Liikelahjat	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rituaali lahjan antamisessa ja vastaanottamisessa - kieltäytyminen - tyrkyttämien -toimintamalli sama kuin käyntikorttia annettaessa ➤ Lahjat kaikille isännille ➤ Symboolinen merkitys tärkeämpi kuin rahallinen arvo ➤ Paketoinnilla symboolinen merkitys 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lahjan hyvät ominaisuudet tuodaan esille ➤ Lahjan antaminen ja vastaanottaminen oikealla kädellä ➤ Yrityksen logo ja nimi huomaamattomia ➤ Paketointi perussiisti

2.3 Johtaminen

Johtaminen on toimintaa, jonka tarkoituksena on saada tietty joukko ihmisiä toimimaan paremmin ja tehokkaammin. Tässä osiossa keskitytään yritysten johtamiseen liittyviin tekijöihin. Osion tarkoituksena on selventää millaisia johtajat ja esimiehet ovat suomalaisessa ja kiinalaisessa yrityskulttuurissa. Tämän lisäksi tässä osiossa perehdytään johtajien ja esimiesten velvollisuuksiin ja vastuisiin työyhteisössä, sekä heidän

toimintatapoihinsa. Johtajien ja esimiesten toimintatapoihin perehdytään lähinnä henkilöstöjohtamisen osalta. Avaintekijöitä, jotka tässä osissa nousevat esille ovat lojaalius, vastuu ja velvoitteet.

2.3.1 Johtajan ominaisuudet

Kiinassa johtajien ominaisuudet vaihtelevat hyvin paljon. Suurin syy johtajien eroavaisuuksiin perustuu ikään. Tämän hetken yritysten johtajat eivät hankkineet oppejaan ja kokemustaan koulusta ja alan töistä, vaan kasvoivat suurimmaksi osaksi maanviljelijöinä. Tuohon aikaan, eli 1960-luvulla ei ollut tarvetta osata johtaa menestyäkseen Kiinassa. Vanhempi sukupolvi on kuitenkin siirtymässä pian eläkkeelle ja hyvin eri tavalla kasvaneet kiinalaiset pääsevät korkeisiin asemiin. Tämän päivän nuoremmat kiinalaiset ovat kouluttaneet itseään länsimaisilla opeilla ja ymmärtävät johtamisen hyvin eri tavalla kuin vanhempi sukupolvensa. Nuoremman sukupolven kiinalaisen johtajan ominaisuudet ovat nykypäivänä lähempänä länsimaisten johtajien ominaisuuksia ja näiden johtajien määrä on kasvussa. (Gallo 2008, 19-20.)

Kiinalaisessa yrityskulttuurissa johtajan asemaa pidetään hyvin vahvana ja päätösvaltaisena. Kiinalaiset yritykset ovat hyvin hierarkkisia ja niissä on paljon nepotismia, eli omien sukulaisten suosimista. Kiinalaiset eivät ajattele kuka olisi paras johtamaan, vaan keneen voi eniten luottaa. Kuka sen luotettavampi, kuin omat sukulaiset. Muita ulkopuolisia, vaikkakin todellisuudessa päteviä ihmisiä pidetään työhön pätemättöminä. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 139.)

Kiinalaisessa organisaatiossa johtaja on ehdoton pomo, joka saa tulla ja mennä oman mielensä mukaan, eikä hänen tekemisiään saa koskaan kyseenalaistaa. Kiinalaisessa yrityksessä hierarkia onkin selkeä, sekä ero johtajan ja hänen alaisensa välillä suuri. Kiinalaisessa yrityksessä johtaja on perinteisesti aina oikeassa ja asiat tehdään juuri niin kuin johtaja sanoo, kyseenalaistamatta päätöksiä. Kiinalaiset johtajat myös kohtelevat työntekijöitä hyvin tyyllä tavalla. Hyvänä esimerkkinä tässä toimii palautteen anto. Erityisesti kiinalaisissa tehtaissa on käytössä eräänlaisia häpeätauluja, johon listataan

työntekijän virheet kaikkien nähtäväksi ja tällä tavoin häpäistään muiden silmissä. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 140.)

Yksi johtajien lisävelvoitteista Kiinassa on viranomaissuhteiden hoitaminen. Toiminnasta riippuen viranomaissuhteet ovat enemmän tai vähemmän tärkeitä. Joka tapauksessa jokaisella alalla viranomaissuhteet on hyvä pitää hyvällä mallilla. Erityisen hankalaa viranomaissuhteista huolehtimisesta tekee jo edellä mainittu kiinalaisten liikkuvuus. Juuri kun on saanut solmittua viranomaissuhteen yhteen viranomaiseen, tilalle tulee uusi henkilö ja suhteiden solmiminen on aloitettava alusta. Kaiken lisäksi hyvä viranomaissuhde on solmittava korkean tason päätöksentekijöiden kanssa, jotta niistä olisi hyötyä. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 149.)

Kiinassa laillisuusjärjestelmä on hyvin erilainen kuin länsimaissa ja puolueen virkamiehillä on ylin ja lopullinen päätösvalta lähes kaikessa. Jos yrityksellä on hyvät suhteet päätöksentekijöihin, ongelmatilanteet saadaan ratkaistua nopeasti ja yritys voi saada esimerkiksi tilapäisiä verohelpotuksia ja toiminnantukemisvaroja. Myös hyvien ideoiden esittäminen päättäjille voi avata rahahanat. Viranomaiset voivat toimia myös yritysten markkinointimiehinä, mikäli tuntevat yrityksen hyvin. Lisäksi kannattaa pitää mielessä, että alemmankin tason virkamiesten kanssa kannattaa ylläpitää hyviä suhteita, koska he ovat usein tulevaisuuden päättäjiä korkeissa viroissa. Pitkäjänteinen viranomaissuhteiden hoitaminen voi tulevaisuudessa kantaa korvaamatonta hedelmää. Vaikka viranomaiset vaihtuvat tiheään tahtiin, on myös mahdollista, että aiemmin solmittu suhde viranomaiseen, joka on aikoinaan vaihtunut, voi olla tulevaisuudessa korkeassa asemassa ja suhteen luominen ei ole suinkaan mennyt hukkaan. Tämän takia vanhoja suhteita ei suinkaan kannata kuopata. Kiinalaiset muistavat vanhat ystävänsä vielä pitkänkin ajan päästä. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 149-150.)

Asunmaan (2007, teoksessa De Vries, 25-26) kuvailee, kuinka suomalainen johtaja nähdään usein rehellisenä ja avoimena. Suomalaisia johtaminen on myös hyvin yksilökohtaista ja saman johtajan johtamistapa voi olla erilaista johdettaessa alaisia yksilöinä. Suomalaista johtajuutta voidaan siis pitää hyvin sopeutuvaisena. Asunmaan

(teoksessa, 2007 Nokian pääjohtaja Olli-Pekka Kallausvuo, 26-27) mielestä yhtenä tärkeimpänä piirteenä suomalaisilla johtajilla on nöyryys. Johtajat kuuntelevat alaisiaan ja asiakkaita, joilla etsitään ideoita myös yrityksen ulkopuolelta. Kun mennään ylemmäs johtoportaassa, johtajien tulee nöyrästi odottaa, että heidän ehdotuksensa hyväksytään, ennen kuin asioita voidaan panna alulle. Asunmaan (2007, teoksessa Tienari, 27) mukaan vaikka suomalaiset johtajat ovat rehellisiä ja nöyriä, ei tämä tarkoita, että he olisivat pehmeitä. Päinvastoin, suomalaiset johtajat ovat luonteeltaan hyvin jäməköitä ja sanojensa takana seisovia. Jämäkällä johtamisella suomalaiset johtavat ansaitsevat asemansa alaistensa silmissä. Suomalaisessa yrityskulttuurissa erimielisyydet johtajan kanssa saa tuoda esille ja jos johtaja aina antaisi periksi, ei tämä olisi hyvä asia. Asunmaa (2007, teoksessa De Vries, 33) mukaan tämän takia suomalaisjohtajat ovat hyvin tuloshakuisia.

2.3.2 Esimiestyö

Kiinalaisissa yrityksissä esimiehen työpäivät venyvät usein hyvin pitkiksi. Tämän löytyy kaksi keskeistä syytä. Ensimmäinen syy on se, että ihmisten johtaminen vie paljon aikaa. Työtehtävät on jaettava tarkasti, seurattava tarkasti ja ohjattava tarpeen mukaan, samalla pitäen mielessä useiden henkilöiden vastuualueet. Toinen syy pitkiin työpäiviin ja erityisesti töiden kasaantumiseen on kiinalainen suunnittelemattomuuden perinne. Monille kiinalaisille on vierasta suunnitella asioita pitkällä tähtäimellä ja monet etenevätkin askel kerrallaan, katsoen mihin tämä johtaa. Asioita tehdään sitä mukaa kun niitä tulee vastaan. Tämän takia kiinalaisten kanssa ei voi sopia tapaamisia pitkän ajan päähän, vaan tapaaminen voi tapahtua samana päivänä kun siitä päätetään tai seuraavana päivänä. Tämä kiinalainen tapa aiheuttaa myös sitä, että päivään kasaantuu paljon yllättäviä menoja ja ne työt jotka pitäisi kyseisenä päivänä tehdä, siirtyvät tulevaisuuteen. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 148.)

Ongelmatilanteet otetaan kiinalaisessa yrityskulttuurissa huonosti vastaan. Kun ongelma tulee eteen ja se pitäisi ratkaista, kiinalaiset kiertävät ongelmat ja antavat niiden tehdä tuhojaan. Mikäli ulkomaalainen on perustanut yhteisyrityksen kiinalaisen kanssa

ja tuotanto on kokonaan Kiinassa, kannattaa pitää tarkasti silmällä mahdollisimman laajasti yrityksen toimintaa ja työntekijöitä, eikä tehdä nopeita johtopäätöksiä. Johtopäätöksiä ongelmista ei pidä tehdä luottaen yhteen eikä kahteen tietolähteeseen, vaan keskustella mahdollisimman monen eri asemassa olevan henkilön kanssa. Alaiset antavat usein esimiehilleen kaunistellun version työnkulusta antaakseen itsestään hyvän vaikutelman ja pitääkseen asemansa. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 148.)

Suomessa esimiestyötä ohjaa hyvin pitkälti työsopimuslaki, joka määrittelee niin työntekijän, kuin esimiehenkin velvollisuudet. Suomessa esimiehen velvollisuuksiin kuuluu työsopimuslain tunteminen ja sen soveltaminen. Työsopimuslaki määrittelee esimiehen yleisvelvoitteiksi esimerkiksi sen, että esimiehen on parhaan kykynsä mukaan pyrittävä parantamaan omia suhteitaan työntekijöihin, kuin myös työntekijöiden välisiä suhteita. Tämän lisäksi esimiehen velvollisuus on kantaa vastuu siitä, että työntekijät selviävät työtehtävistään, silloinkin kun työmenetelmät muuttuvat, sekä pyrkiä edistämään työntekijöiden henkilökohtaista kehitystä työurallaan. (Kauhanen 2010, 23.)

Työsopimuslain lisäksi esimiehen työtä ohjaavat työturvallisuuslain määräykset. Esimiehen on osattava käyttää työnjohto-oikeutta tilanteessa kuin tilanteessa parhaalla mahdollisella tavalla. Yleensä esimiehille on annettu tietynlaisia työkaluja johtamista varten. Tällaisia ovat esimerkiksi organisaation missio, arvot ja visio, johdon asettamat pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet, joiden saavuttaminen on esimiehen vastuulla, tietyt taloudelliset, sekä henkilöstövoimavarat, toimitilat, työn tekemistä varten tarvittavat välineet, sekä toimintaohjeistus, joka voi olla esimerkiksi erilaiset koulutukset tai kirjallisuus. Vaikka esimiehen työhön on paljon annettuja tekijöitä, ei tämä tarkoita sitä, etteikö esimies voisi vaikuttaa niihin. Esimiehelle annetut työkalut ohjaavat hyvin pitkälti esimiehen toimintaa. Esimiehen johtamistyötä varten voidaan asettaa myös yksikkökohtaisia johtamisvälineitä. Nämä johtamisvälineet painottuvat suurelta osin yksin tulokorttiin, sekä yksikön työntekijöiden osaamiseen ja kouluttamiseen. (Kauhanen 2010, 23-25.)

2.3.3 Rekrytointi

Rekrytoinnit ovat tärkeä osa johtajana toimimista kiinalaisessa yrityksessä tai yhteisyrityksessä. Kiinassa osaavaa työvoimaa on erittäin haluttua, mutta vähäistä. Mikäli oikeanlaista osaamista kuitenkin löytää, ei suunnitelmia tehdä kuitenkaan liian pitkälle. Vaihtuvuus henkilöstössä on kiinalaisissa yhtiössä suurta. Tämän takia työntekijöiden kouluttaminen ja sitouttaminen ovat kiinalaisissa yhtiössä vähäisiä. Koulutuksia ei järjestetä siitäkään syystä, että moni kiinalainen työntekijä heti saatuaan koulutuksen saa sillä pätevyyden toiseen parempaan tehtävään ja jättää yhtiön heti koulutuksen jälkeen. Tuotannollista työvoimaa Kiinassa puolestaan riittää, muuta tietyillä aloilla on kuitenkin tässäkin ongelmansa. Tuotannollisella puolella tosin osaaminen on hyvin kapeaa. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 141.)

Mikäli Kiinassa haluaa löytää osaavaa työvoimaa, käännetään usein headhunter-toimistojen puoleen. Headhunter-palvelut tosin ovat samaa hintaluokkaa kuin länsimaissakin, mutta hyvästä joutuu maksamaan. Kiinalaiset eivät kuitenkaan usein käytä ulkopuolisia palveluita työvoiman etsimisen, vaan suosivat rekrytoinneissa sukulaisia ja ystäviä. Tämä sen takia, koska kiinalaisesta näkökulmasta nepotismi on paras vaihtoehto, vaikka työvoima ei olekaan kovin osaavaa, mutta näin voidaan taata työntekijöiden luotettavuus. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 142.)

Kiinalaisessa yrityskulttuurissa lojaalius yhtiötä kohtaan ei ole suuri. Kiinalaiset ovat uskollisia perheelleen, sukulaisilleen ja ystävilleen. Uskollisuus yhtiötä kohtaan tulee kaukana perässä. Työnantajan tuleekin olla jatkuvasti varautunut kilpailemaan osaavasta työvoimasta markkinoilla. Nykypäivän kiinalaiset ovat hyvin kilpailuhenkisiä ja innokkaita etenemään urallaan, joten tässä työnantajan tuleekin miettiä miten saa motivoitua osaavat henkilöt pysymään yhtiössä. Kiinalaisessa yrityskulttuurissa vaaditaan paljon palkankorotuksia. Palkankorotuksilla voidaan pitää osaava työvoima omassa yhtiössä. Vaikka ikä on edelleen suuressa asemassa, on Kiinassa palkitsemista alettu harrastaa yhä enemmän hyvistä työsuorituksista. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 142-143.)

Vaikka Kiina on halvan tuotannon maa, ei pidä hämääntyä että palkat kaikilla portailla olisivat pieniä. Kiinalaisten johtotason henkilöiden palkat ovat tietyillä aloilla jo kirineet kiinni kehittyneiden maiden palkkatasot. Tämä johtuu pääosin osaavan työvoiman niukkuudesta. Rekrytoinneissa tuleekin varautua suureen kuiluun työntekijän, sekä esimiestason palkkojen eroissa. Kiinassa ajatellaan edelleen, että vanhempi henkilö on nuorempaa viisaampi, vaikka nuoremmalla olisikin parempi koulutus. Kiinassa kokemus nähdään vielä koulutusta tärkeämpänä. Tämä ajattelutapa on kuitenkin väistymässä ja kiinalaiset yrityksen ovat siirtyneet enemmän länsimaalaiseen tapaan, joka panostaa vastavalmistuneisiin korkeakoulutettuihin työntekijöihin. Monet korkeakouluista vastavalmistuneet ovatkin Kiinassa saamassa entistä nopeammin korkeita virkoja, vaikka kokemusta ei olekaan. Kiina on pyrkinyt tällä muutoksella pääsemään eroon vanhojen ja kokeneiden johtajien pinttyneistä toimintatavoista ja keskittynyt nuoriin motivoituneisiin työntekijöihin, jotka ovat nopeita oppimaan. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 143.)

Haastattelutilanteet voidaan Kiinassa hoitaa monella eri tavalla. Harva länsimaalainen yritys suorittaa haastatteluja muuten kuin kasvotusten, tai videopuhelun välityksellä. Kiinassa taas voidaan turvautua puhelinhaastatteluun. Puhelinhaastatteluissa haastateltava henkilö voi myös olla esimerkiksi työnhakijan tuttava tai jopa näyttelijä. Erityisen arvostettua työvoimaa ovat englantia puhuvat henkilöt sekä länsimaalaisissa, että kiinalaisissa yrityksissä. Kielitaito nostaakin palkkatasoa, tietenkin riippuen englannin kielen tarpeesta työtehtävässä. Hyvin englantia puhuva työnhakija ei kuitenkaan kielitaidollaan todista muuta osaamistaan. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 144.)

Monet kiinalaiset yritykset palkkaavat varsinkin tehtaissa työvoiman sieltä mistä sitä saa halvimmalla. Erityisesti Kiinassa, jos halutaan siirtää osaavaa työvoimaa uuteen paikkaan töihin, työntekijät usein tuntevat olonsa ulkopuoliseksi ja sopeutuminen voi olla vaikeaa. Tämä voi myös johtaa ongelmatilanteisiin työpaikalla, mikäli ulkopuolinen ja paikallinen joutuvat konflikteihin esimerkiksi paikallisten tapojen ja kulttuurin takia. Tämä voikin käydä yritykselle kalliimmaksi, kuin palkata paikallista työvoimaa ja

kouluttaa heidät tarvittavaan työtehtävään. Erityisesti Kiinan sisämaassa (Tier 2 ja 3 kaupungeissa) on vaikea löytää englanninkielistä ja osaavaa työvoimaa. Tässä onkin kaksi vaihtoehtoa ratkaista ongelma: palkata paikallinen osaava henkilö ja tarjota tälle englannin kielen opetusta tai palkata englantia puhuva ulkopuolinen henkilö ja tarjota tälle koulutus työtehtävään. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 144-145.)

Kun tarkastellaan kiinalaisten työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja oikeanlaisen työvoiman löytämistä, voi rekrytointi- tai headhunter-toimiston käyttäminen olla perusteltua, joskus jopa välttämätöntä. Mutta mistä tietää millainen on luotettava toimisto? Suoraan toimistolta voi kysellä heidän menetelmiään löytää työntekijöitä ja yrityksiltä jotka ovat käyttäneet erilaisia rekrytointitoimistoja, voi pyytää suosituksia. Toimistoilta lähinnä tiedustellaan millaisia työntekijöitä he yleensä etsivät, onko kyseessä töitä etsiviä kandidaatteja, vai osaajia, joilla ei ole edes mielessä vaihtaa työpaikkaa, mutta olisivat valmiita pienellä suostuttelulla vaihtamaan uuteen yritykseen. Suurin osa parhaista työntekijöistä ei itse ilmoita itsenään rekrytointitoimistolle, vaan parhaat työntekijät löytyvät muista yrityksistä. Tämän takia rekrytointitoimiston tapoja toimia ja osata suostutella työntekijöitä luopumaan nykyisestä työstään on ensiarvoisen tärkeää. Löytäessään oikeanlaisen rekrytointitoimiston, tulee ottaa huomioon, että pitää itselläänkin olla tarjota työntekijälle jotain. Työtarjouksessa ilmaistaankin usein selvästi uralla etenemismahdollisuudet yhtiön palveluksessa, jotta saadaan sitoutettua uusi työntekijä yhtiöön. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 146-147.)

Alettaessa etsiä uutta työvoimaa palkattavaksi Suomessa, prosessi alkaa työtehtävän selkeyttämisellä, sekä etsittävän työntekijän ominaisuuksien määrittämisellä. Suomessa rekrytointiin käytetään erilaisia testipalveluja. Työnantajat poimivat testien tulosten perusteella sopivat ehdokkaat työhaastatteluihin. Testin luonteesta ja tulosten merkityksestä ja tulkinnasta päätetään tapauskohtaisesti. (Kansanen 2002, 88.)

Työhaastatteluissa haastattelija arvioi haastateltavia, sekä pohtii tekijöitä, jotka auttavat työtehtävissä menestymistä. Samalla pohditaan myös millaisia motivointikeinoja uusi työntekijä tarvitsee tullakseen toimeen ja pärjätäkseen uudessa työyhteisössä. Suomessa

työhaastatteluissa katsotaan hyvin paljon haastateltavan persoonallisuutta. Tämä siksi, että ajatellaan tehokkaan tiimin syntyvän erilaisista persoonallisuuksista. Erilaiset persoonat myös auttavat täyttämään tiimin mahdollisia rooliaukkoja. Haastateltavan näkökulmasta työhaastattelut ovat usein jännittäviä. Suomalaisten on vaatimattomuutensa takia usein vaikea kertoa itsestään, joka ei tietenkään ole työhaastattelun kannalta ideaalista. Työhaastatteluissa astuvatkin esiin vuorovaikutus- ja esiintymistaidot, sekä ilmaisutaidot. Näillä taidoilla on erityinen merkitys sen takia, että usein työtehtävään etsitään yhteistyökykyistä, joustavaa ja sopeutuvaa persoonaa asiantuntijuuden sijasta. Haastattelutilanteissa haastattelija saattaa simuloida jonkinlaisia neuvottelutilanteita, joilla vuorovaikutustaitoja tuodaan esille. (Kansanen 2002, 89.)

2.3.4 Työntekijän koulutus

Missä tahansa yrityksessä ei voida välttyä työntekijän kouluttamiselta. Kiinassa työntekijän kouluttaminen on kuitenkin vielä melko uusi asia. Tämä johtuu siitä, että jokainen työntekijän saama koulutus on lisä hänen CV:ssä ja mahdollisuus lähteä etsimään parempaa työtä ja korkeampaa palkkaa. Kiinalaiset työntekijät eivät ole niinkään lojaaleja yritykselle, jossa he työskentelevät, mutta sen sijaan ovat lojaaleja työryhmälleen ja esimiehelleen. Lojaalius voi joskus mennä hyvinkin pitkälle, esimerkiksi esimiehen lähtiessä yrityksestä, saattaa työntekijöitä lähteä hänen mukanaan. Suurimalla osalla kiinalaisista yliopistosta valmistuneilla ei ole minkäänlaista työkokemusta ja käsitystä siitä, miten työelämässä toimitaan. Tämä asettaa esimiehille ja johtajille omat haasteensa työtehtäviin kouluttamisessa. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 146.)

Työntekijöitä voidaan kouluttaa monella eri tavalla, esimerkiksi kielikoulutuksella ja esimieskoulutuksella. Saadakseen hyviä työntekijöitä omaan yhtiöönsä, onkin yhtiöllä hyvä olla mahdollisimman paljon materiaalia tarjottavissa kouluttamista varten, esimerkiksi kirjallisen materiaalin ja verkkokoulutuksen muodossa. Koulutuksen yhteydessä kiinalaisissa yrityksissä usein tehdään työntekijän kanssa kirjallinen sopimus, että hän jatkaa yhtiön palveluksessa vähintään sovitun ajan koulutuksen päätyttyä.

Mikäli työntekijä toimii sopimuksen vastaisesti, määrätty hänelle sopimussakko. Tämä ei kuitenkaan estä kiinalaisia kilpailijoita viemästä muiden yritysten työntekijöitä, sillä kilpailevat yritykset usein maksavat sakon työntekijän puolesta haaliessaan tämän tekemään töitä omalle yritykselleen. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 146.)

Suomessa työntekijän koulutus on osa esimiehen vastuuta. Uuden työntekijän kouluttamiseen työn alkaessa kuuluu muun muassa perehdytys suunnitelman laatiminen ja perehdytyksen seuraaminen, työn tekemistä varten tarvittavien välineiden ja tilojen järjestäminen, työhön opastus, sekä selvitys työsuojelusta ja henkilöistä, joiden puoleen voi kääntyä. Uuden työntekijän kouluttaminen aloitetaan usein tutustumisella ja tämän jälkeen varsinaiseen työtehtävään perehdyttämällä. Työntekijä koulutetaan useimmiten aluksi organisaatiotasolla, jonka jälkeen siirrytään yksikkökohtaiseen perehdytykseen, jossa käydään läpi yksikön tehtävät ja tavoitteet. Vasta tämän jälkeen alkaa itse työhön koulutus, jossa työntekijä perehdytetään käyttämään työssä tarvittavia koneita ja laitteita tai vastaavasti toimistotyössä tarvittavia ohjelmia ja järjestelmiä. Useimmiten perehdytykseen kuuluu kirjallinen perehdytysmateriaali, sekä tukihenkilö, joka on käytettävissä koko perehdytyksen ajan. (Hyppänen 2013, 218-219.)

Työntekijöitä koulutetaan myös työn ohessa, esimerkiksi työnantajan määräyksellä. Tällaisia koulutuksia ovat esimerkiksi koulutukset, jotka liittyvät suoranaisten työtehtäviin. Tällaisiin koulutuksiin on työntekijän pakko osallistua. Mikäli koulutus on työnantajan määräämä, on työnantajan myös maksettava palkkaa koulutukseen käytetystä ajasta, sekä katsoa koulutukseen käytetty aika työaikaan kuuluvaksi. Esimerkkeinä työn ohessa suoritettavista koulutuksista ovat esimerkiksi uuden järjestelmän koulutus tai muu koulutus, jota ilman työntekijä ei selviydy työtehtävistään. Työntekijöille tarjotaan myös erinäisiä vapaaehtoisia koulutuksia työnantajan kustannuksella, tavoitteena tuoda yritykselle esimerkiksi lisää voittoa. (Nieminen 2010.)

2.3.5 Väärinkäytökset

Jotkut kiinalaiset, etenkin ulkomaalaisessa omistuksessa olevissa yrityksissä käyttävät yritystä hankkiakseen itselleen lisätienestiä oman työn ohella. Tällaisia mahdollisuuksia aukeaa etenkin henkilöstöhallinnon ja ostotoiminnan palveluksessa oleville.

Ulkomaalaisille työntekijöille etsitään hyvätasoiset asunnot ja henkilöstöhallinnon virkailija tekee sopimukset asuntovälittäjien kanssa. Tässäkin kiinalaiset käyttävät omaan verkostoonsa kuuluvia asuntovälittäjiä, jotta he voivat ottaa ”omat prosenttinsa” välistä. Työntekijälle tarjotaan huonompaa asuntoa korkeampaan hintaan, jolla saisi paremmankin asunnon ja kiinalainen vie välistä loput sen summan, jota asunnosta ei oikeasti tarvitsisi maksaa. Väärinkäytöt eivät suinkaan rajoitu ainoastaan asuntojen välittämiseen, vaan myös henkilöstövuokraukseen. Tällainen toiminta ei ole Kiinassa ollenkaan tavatonta. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 150.)

Tällaisiin haasteisiin yritysten on kuitenkin Kiinassa vastattava. Hyvä tapa on laatia kriteerit, joiden perusteella asunnon tarjoajat kilpailutetaan. Tähän ei missään nimessä kannata valita henkilöä HR puolelta, koska riski on liian suuri, että kriteerit voidaan laatia liian löyhiksi ja HR henkilöt voivat viedä välistä. Ongelma ei keskity suinkaan pelkästään HR toimintaan, vaan myös yrityksen muihin osastoihin voi sisältyä samanlaisia riskejä yhtälailla. Esimerkiksi ostotoiminnassa ostajilla on hyvät mahdollisuudet vetää välistä hinaamalla hintaa ylöspäin ja tekemällä sopimuksia oman verkostonsa henkilöiden kanssa, jotka toimivat myyjinä. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 150-151.)

Suomessa ihmisten kohtelu on pääosin oikeudenmukaista ja reilua. Oikeudenmukainen kohtelu näkyy Suomessa monella eri tavalla. Esimerkkeinä oikeudenmukaisista suomalaisten piirteistä ovat asioissa ymmärrettävät perustelut, menettelytapojen läpinäkyvyys ja avoimuus, reiluus, asiallisuus, ystävällisyys ja asiakkaiden saama kokemus reilusta ja arvostavasta suhtautumisesta. (Kuusela 2013, 119-120.)

Vaikka Suomi kuuluukin maailman parhaiden maiden joukkoon korruption torjunnassa, on Suomellakin omat sisäiset verkosto-ongelmansa. Suomessa alemman tason väärinkäytöt ovat pienentyneet, mutta korkeamman tason väärinkäytöt ovat olleet kasvussa. Väärinkäytöissä ei välttämättä liikutella rahaa, vaan ne perustuvat niin kutsuttuun hyväveli-verkostoon, jossa korkean tason verkoston jäsenet tekevät palveluksia toisilleen, vaihtavat tietoa ja antavat etuja. (Helsingin Sanomat 2014.)

2.3.6 Palautteen antaminen

Kiinalaisessa yrityskulttuurissa palautetta annetaan hyvin erilaisella tavalla, kuin mitä Suomessa on totuttu. Palaute annetaan niin, että muutkin työntekijät tietävät toisen tekemistä virheistä. Kiinassa on jo pitkään ollut perinne, jonka mukaan virheistä rangaistaan. Tätä samaa tapaa sovelletaan myös nykypäivän kiinalaisessa yrityskulttuurissa esimerkiksi häpeätauluilla, joihin lasketaan työntekijöiden virheitä ja jotka ovat kaikkien nähtävillä. Häpeätauluja on tosin käytössä enemmänkin tehtaissa, kuin muilla työpaikoilla, mutta palautteen antamisen pääperiaate on sama. Virheiden pelko on myös syy siihen miksi kiinalaiset ovat erityisen tarkkoja työtehtävistään ja pelkäävät ottaa vastuuta. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 151.)

Suomalaisessa yrityskulttuurissa palautetta annetaan, jotta palaute ohjaa työntekijää eteenpäin ja auttaa kiinnittämään huomiota oleellisiin asioihin. Palaute annetaan aina kahden kesken, jotta työntekijä ei koe noloa tilannetta muiden työntekijöiden keskuudessa. Täsmällisyys on palautteen annossa tärkeää, jotta palautteen saaja ymmärtää, että palautetta annetaan johonkin tilanteeseen liittyen, eikä työntekijän ominaisuuksista. Palautteen saaminen voi olla sen saajalle kova paikka, joten Suomessa on yleisesti tapana myös palautteen yhteydessä kertoa jotakin hyvää työntekijästä, esimerkiksi onnistumisista. Myös yhdessä tilanteen pohtiminen ja ratkaisujen löytäminen on hyvä tapa lievittää palautteen saajan ahdinkoa. Palautteen antaminen käydään useimmiten esimiehen ja työntekijän välisenä keskusteluna, jossa työntekijällä on mahdollisuus kertoa oma versionsa tilanteesta ja tällöin korjata myös mahdollinen aiheeton palautteen saaminen. (Kuusela 2013, 87-89.)

2.3.7 Motivointi

Kiinalaisessa yrityskulttuurissa työntekijöiden motivointi on hyvin laveaa ja itsenäiseen ajatteluun, sekä hyviin työsuorituksiin ei juurikaan motivoida. Kiinassa on olemassa kolme keskeistä motivaatiotekijää, jotka vaikuttavat vahvasti työntekijän työntekoon. Nämä motivaatiotekijät ovat: haasteet, palkka ja etenemismahdollisuudet. Kiinalainen työntekijä pitää nämä kolme asiaa mielessään aina työpaikkaa vaihtaessaan. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 151.)

Kiinassa työntekijöiden motivoinnin puutteeseen on olemassa selkeä syy, esimies. Kiinalainen esimies koetaan määräilevänä ja itsevaltaisena, eikä kannusta työntekijöitä juurikaan hyviin suorituksiin. Kiinalaiselle esimiehelle myös henkilökohtaiset suhteet ovat tärkeämpiä, kuin välittäminen hyvistä työntekijöistä ja voitontahdosta. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 151-152.)

Gallon (2008, teoksessa Leininger, 142) kuvailee miten johto voisi vaikuttaa merkittävästi työntekijöidensä työmotivaatioon Kiinassa:

Chinese employees want their leaders to be very capable, strong and decisive. They are also expected to be parent-like and show their caring with real results. Finding a job for a spouse or helping with the care of an employee's sick parent are examples of what leaders can do to motivate employees in China.

Suomessa työntekijän motivointia voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta; sisäiset- ja ulkoiset motivaatiotekijät. Motivaatiotekijöiden vaikutus on tietenkin yksilökohtaista, mutta suomalaiset yritykset tarjoavatkin työntekijöilleen paljon motivaatiotekijöitä, joissa on valinnanvaraa. Suomessa sisäisiin motivaatiotekijöihin luokitellaan sellaiset tekijät, jotka ovat suoraan yhteydessä työsuoritukseen. Suomalaisia työntekijöitä motivoidaan työhönsä esimerkiksi antamalla vapautta työn tekemiseen, samalla antaen mahdollisuuden toteuttaa itseään. Tämän lisäksi työntekijöitä motivoidaan myös synnyttämällä työntekijöille yhteenkuuluvuuden tunne, työssä

syntyvä ilo, sekä työssä pärjäämisen ja henkilökohtaisen kasvun tunne. (Kuusela 2013, 140.)

Ulkoisiin motivaatiotekijöihin, jotka eivät ole suoraan vaikutuksessa työsuorituksiin katsotaan raha, edut ja asema. Rahapalkka sisältää säännöllisen palkan, mahdolliset lisät, sekä provisiot. Etuihin katsotaan organisaation työntekijälle tarjoamat edut, jotka voivat olla esimerkiksi ruokailu, terveydenhuoltopalvelut, sekä urheilumahdollisuudet.

Asemaan liittyvä motivointi koskee lähinnä valtaa, vastuuta ja esimerkiksi työhuoneen sijaintia ja kokoa. (Kuusela 2013, 141.)

2.3.8 Yhteenvertaustaulukko johtamisesta

Taulukko 3. Suomalaisen ja kiinalaisen johtamisen eroja.

Johtaminen	Kiinalainen yrityskulttuuri	Suomalainen yrityskulttuuri
Johtajan ominaisuudet	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Johtajan asema hyvin päätösvaltainen (ei saa kyseenalaistaa) ➤ Lisävelvoitteena viranomaissuhteiden hoitaminen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Johtamistapa avoin ja rehellinen ➤ Yhteinen piirre nöyryys ➤ Johtaminen tuloshakuista
Esimiestyö	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Työpäivät usein pitkiä (työvoiman johtaminen vie aikaa) ➤ Töitä ei suunnitella pitkällä tähtäimellä ➤ Ongelmia ei ratkaista, vaan niiden annetaan tehdä tuhojaan 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Esimiehen työ pitkälti lain ohjaamaa (esimiehen vastuut ja velvoitteet)
Rekrytointi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Osaavan työvoiman hankkiminen erittäin kilpailtua ➤ Henkilöstön vaihtuvuus suurta ➤ Headhunter-toimistot ahkerassa käytössä ➤ Omien sukulaisten rekrytointi suosiossa (taustalla luottamus) ➤ Palkat jokseenkin samaa luokkaa kuin länsimaissa ➤ Parhaat työntekijät ovat niitä, jotka eivät aktiivisesti etsi töitä ➤ Haastattelut usein eri tavoin <ul style="list-style-type: none"> - kasvotusten - videopuhelu - puhelinhaastattelu 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Testipalveluilla pisteytetään työnhakijoita ➤ Persoonallisuus suuressa roolissa rekrytoitaessa (taustalla yhteistyökyky ja sopeutuminen)
Työntekijän koulutus	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Koulutus vähäistä (pelko kouluttaa turhaan) ➤ Koulutusten jälkeen varmistettava työntekijän töissä pysyminen (sopimuksen tekeminen töissä jatkamisesta) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Koulutus esimiehen vastuulla (työntekijän selvittävä työtehtävistään) ➤ Koulutukset erinäisistä syistä <ul style="list-style-type: none"> - vapaaehtoiset koulutukset - työnantajan määräämät koulutukset
Väärinkäytökset	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Väärinkäytökset yleisiä (tarkoituksena hankkia lisätienistä) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Väärinkäytökset harvinaisia (kohtelu reilua ja läpinäkyvää) ➤ Mahdolliset väärinkäytökset palvelusten muodossa
Palautteen antaminen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Palaute annetaan julkisesti (virheistä rangaistaan) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Palaute annetaan kahden kesken ➤ Tarkoituksena ohjata työntekijää eteenpäin ➤ Työntekijällä oikeus ilmaista oma mielipiteensä palautteesta
Motivointi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivointi vähäistä (joskus olematonta) ➤ Pääpaino ulkoisissa motivaatiotekijöissä (työntekijöiden motivoitava itse itseään) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivaatio syntyy sekä sisäisistä, että ulkoisista tekijöistä

3 Produktin teon kuvaus

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda ohjeistusta Kiinaan haluaville suomalaisyrityksille menestymistä ja virheiden välttämistä varten. Ohjeistuksen painopiste on jakautunut suomalaisen ja kiinalaisen yrityskulttuurin välille, jossa painopiste kallistuu enemmän vähemmän tunnettuun, eli kiinalaiseen yrityskulttuuriin. Yrityskulttuuri on laaja käsite ja sen vaikutus yritysten toimintaan juontaa juurensa maiden omasta historiastaan ja kulttuuristaan. Työhön valitut maat ovat historialtaan ja kulttuuriperimältään hyvin erilaisia. Kiina on maana maailmalla hyvinkin tunnettu, kun Suomi on useammille täysin tuntematon. Historian ja kulttuurien tunnettuus ja niiden merkityksen korostuminen nykypäivän yrityskulttuuressa loi työn toteutukseen myös oman mielenkiintonsa.

Työn tavoitteena oli saada vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä kiinalaisesta yrityskulttuurista tulisi tietää?
- Miten toimin järkevästi kiinalaisten kanssa ja minimoin virheet?
- Mitä suomalaisen yrityskulttuurin piirteitä voi Kiinassa hyödyntää ja mitä kannattaa välttää?

3.1 Työn sisällön valinta

Työn sisältöä valittaessa tuli ensin lähteä liikkeelle siitä mihin tarkoitukseen työ on tarkoitettu tehtäväksi. Koska kirjoittaja halusi tehdä työstä ohjeistuksen, oli selvää, että kyseessä on produktiivinen opinnäytetyö.

Valittaessa minkälaista tietoa työssä haluttiin saada aikaan, tuli pohtia miten saadaan luotua paras mahdollinen kokonaiskuva vastaamaan valittua aihetta. Ohjeistuksessa esitettyihin toimintatapoihin tuli myös saada uskottavuutta, joten pelkkä toimintatapojen kertominen ilman ymmärrystä miksi kulloinkin tulisi toimia kuten on ohjeistettu ei riittänyt. Tämän takia työhön tuli liittää myös tietoa kiinalaisesta

yrityskulttuurista ja toimitavoista. Jotta ohjeistuksesta saataisiin mahdollisimman suuri hyöty pienimmällä mahdollisella vaivalla, päätettiin sisältöön liittää tietoa suomalaisesta yrityskulttuurista, jotta lukija voi konkreettisesti havainnoida miten yrityskulttuurit kohtaavat eri tilanteissa.

3.2 Ohjeistuksen haasteet

Tätä ohjeistuksen toteutuksessa haasteiksi nousi erityisesti työn sisällön rajausta ja käytettävän aineiston jäsentäminen ohjeeksi. Vaikka nämä haasteet veivät suurimman osan työhön panostetusta ajasta, oli niiden parissa mielenkiintoista työskennellä. Haasteisiin vastaaminen oikealla tavalla ei ollut helppoa, mutta jälkeensä tarkasteltuna sitä voi kuvata antoisaksi kokemukseksi.

Toinen suurimmista haasteista, eli sisällön rajausta ilmeni heti aiheen valinnan jälkeen. Eri yrityskulttuureista löytyy suuria määriä tietoa ja erilaisia yrityskulttuuriin vaikuttavia tekijöitä, joten sisältö tuli rajata koskemaan vain tiettyjä yrityskulttuurillisia tekijöitä. Sisältöön tuli valita sellaisia tekijöitä, jotka koskettavat väistämättä kaikkia Kiinaan pyrkiviä suomalaisyrityksiä. Myöskään mitään olennaista ei voinut jättää pois, koska tämä alentaisi ohjeistuksen toimivuutta ja siitä saatavaa hyötyä. Tähän haasteeseen vastattiin perehtymällä kirjallisuuteen Kiinassa menestymisestä ja internetistä löytyviin keskeisiin yrityskulttuurillisiin tekijöihin. Näin esille nousi kolme keskeisintä tekijää, jotka ovat verkostoituminen, neuvottelut ja johtaminen. Myös Suomalaista yrityskulttuuria päätettiin tutkia näiden tekijöiden osalta yrityskulttuurien kuilun havainnoimiseksi.

Toiseen suuri haaste, eli aineiston jäsentäminen ohjeeksi tuli vastaan kun perustiedot yrityskulttuureista oli saatu kerättyä. Ohjeistuksen tekemisen alussa tuli miettiä miten olemassa olevan tiedon sai jäsennetyksi niin, että siitä tulisi ymmärrettävä ja tarkoituksensa mukaisesti hyödyllinen. Ohjeistuksen kirjoittamisen alkaessa kirjoittajalla oli mielessään hyödyllisiä asioita, joita ei ollut tullut yrityskulttuurillisten tekijöiden luvussa vastaan. Ohjeeseen tuli lisätä käytännön esimerkkejä ja tuoda mukaan

kirjoittajan omaa kokemusta ja hiljaista tietoa Kiinan kielen ja kiinalaisten tapojen kokemisesta Pekingissä. Näin ohjeeseen saatiin lisättyä käytännössä kokeiltuja toimitapoja ja kielen osaamista.

3.3 Aikataulu

Oheistuksen luominen oli aikaa vievä prosessi, joka alkoi hyvin pian kirjoittajan palauttua vaihto-opiskelemasta Kiinasta keväällä 2013. Työn alkuvaiheessa aikaa kului paljon materiaalin etsimisessä internetistä ja kirjoista, sekä oikeanlaisen sisällön valinnassa. Työn alkuvaiheeseen ajoittuikin suurin osa koko työhön käytetystä ajasta, koska tutkittavaa materiaalia oli suuret määrät. Kun oikeanlaista materiaalia alkoi löytyä riittävästi ja työn rakenteen sai kirjoitettua paperille, haki kirjoittaja hyväksynnän opinnäytetyön aiheelle.

Aiheen hyväksynnän saatua ohjeistuksen luominen jatkui teorian kirjoittamisella. Aiheeseen liittyvän teorian kirjoittaminen eteni tasaisesti viikottain melko pienellä vaivalla, mutta tehokkaasti. Tehokas ajankäyttö työn tekemiseen oli laajaan materiaalin tutustumisen ansiota. Toisinaan aikaa kuitenkin kului tietynlaisen tiedon etsimisessä, joka jonkin verran jarrutti etenemisprosessia. Aikaa vievän tiedon hankkiminen johtui yleisesti vertailukelpoisen materiaalin löytämisestä suomalaisen ja kiinalaisen yrityskulttuurin välillä.

Kun teoria oli saatu kirjoitettua, oli aika hyödyntää teoriaa ohjeistuksessa. Itse oheistuksen kirjoittaminen ei vienyt paljoakaan aikaa. Suurin osa ajasta ohjeistuksen kirjoittamisessa kului ohjeistuksen ilmaisun jäsentämisen suunnitteluun ja olennaisten tietojen hyödyntämiseen, sekä sen muokkaamiseen käyttökelpoiseksi. Kokonaisuudessaan ohjeistuksen kirjoittaminen ei ollut yhtä paljon aikaa vievää, kuin teorian. Ohjeistuksen kirjoittamisen jälkeen työn lyhyin vaihe oli produktin teon kuvaaminen ja diskussio. Vaikka produktin tekemiseen kului paljon aikaa, ei aikataulu ollut missään vaiheessa tiukka. Koska aikataulu ei ollut tiukka, pystyi kirjoittaja työstämään produktia rauhalliseen tahtiin ja keskittymään jokaiseen aihe-alueeseen.

4 Diskussio

Tässä kappaleessa käsitellään opinnäytetyötä sen kirjoittamisen jälkeen tarkasteltuna. Kappaleen tarkoituksena on pohtia työn tulosta, miettiä kehitysehdotuksia, sekä tarkastella mitä opinnäytetyön tekeminen on opettanut.

4.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda suomalaisyrityksille ohjeistus kiinalaisessa kulttuurissa ja yritysmaailmassa pärjäämiseen. Taustateorian ja ohjeistuksen pohjalta on hyvin nähtävissä miten kulttuurilliset erot Suomessa ja Kiinassa vaikuttavat ihmisten ja yritysten toimintaan. Huomattavia eroavaisuuksia nousi esille todella paljon suomalaisen ja kiinalaisen yrityskulttuurin välillä. Yhtäläisyyksiä sen sijaan löytyi hyvin vähän. Toimintatavat, arvot, sekä uskomukset yrityskulttuurien välillä ovat toisinaan jopa täysin vastakkaisia. Tämän vuoksi suomalaisten sopeutuminen Kiinaan ja sen kulttuuriin on suuri haaste.

Ohjeistukseen valitut aihe-alueet ja niiden sisältö antaa yleispätevän käyttäytymismallin, jota voi hyödyntää Kiinassa alasta riippumatta. Ohjeistus ei ole tarkoitettu kaikenkattavaksi, vaan se on työkalu, jonka avulla voi hioa omaa osaamistaan ja kehittää itseään Kiinalaisessa kulttuurissa.

Verkostoitumisen osalta johtopäätöksenä voidaan sanoa, että sosiaalisuus ja uskollisuus ystävää kohtaan ovat Kiinassa verkostoitumisen edellytyksiä. Suomessa taas nämä asiat ovat vähemmän tärkeitä verkostoitumisessa. Suomessa verkostoitumisen edellytyksenä on verkostoitumisesta saatava hyöty riippumatta sosiaalisuudesta ja ystävydestä. Ystävyys tietenkin kuuluu myös Suomessa verkostoitumiseen, mutta ei se ei ole yhtä painavassa asemassa, kuin Kiinassa.

Neuvottelujen osalta voidaan sanoa, että tarve Kiinassa neuvotella johtuu ainoastaan huonoista verkostoista. Neuvottelut kestävät ulkomaalaisten kanssa kauan, koska

neuvottelut ovat osa verkostoitumista. Suomalaiset taas eivät eivät ole yhtä kiinnostuneita vastapuolen taustoista ja luottamuksen luominen on paljon nopeampaa. Tämä johtuu pääsääntöisesti siitä, että Suomessa voidaan luottaa vastapuolen sanaan, eikä luottamusta tarvitse rakentaa samalla tavalla kuin Kiinassa. Tämän takia neuvottelut sujuvatkin Suomessa nopeammin kuin Kiinassa.

Johtamisesta voidaan sanoa, että periaatteet ovat samat kuin suomalaisen ja kiinalaisen kulttuurin verkostoitumisessa ja neuvotteluissa. Kiinassa johto pitää alaisiaan lyhyessä hihnassa, koska luottamus työntekijöitä kohtaan on pientä, eikä heitä kannusteta kehittämään ongelmanratkaisukykyään. Suomessa taas työntekijöille voidaan antaa paljonkin valtuuksia, koska osaamiseen ja työntekijään voidaan luottaa.

4.2 Kehittämiesehdotukset ohjeistukseen

Kehittämiesehdotuksia ohjeistukseen käy helposti ilmi ohjeistuksen sisällöstä. Ohjeistus ei ole kaikenkattava, mutta se antaa hyvät edellytykset yritystoiminnan harjoittamiseen Kiinassa. Kehittämiesehdotuksen käsittäisivät tämän työn eri aihe-alueet, sekä toimimisen nuoremman sukupolven Kiinalaisten kanssa.

Vaikka ohjeistuksessa käsitellään niitä asioita, joista ohjeistusta varten on kerätty paljonkin tietoa, on lukija varmasti jäänyt kaipaamaan tiettyyn tai useampaan aihe-alueeseen vielä kattavampia ohjeita ja enemmän tietoa. Ohjeistuksen aihe on kuitenkin sen verran laaja, että kaikkea mahdollista tietoa ei aiheessa pysymisen takia voitu käyttää. Tässä ohjeistuksessa jokaiseen aihe-alueeseen ei syvennytä perinpohjaisesti, vaan jokaista aihe-aluetta on ohjeistettu pintapuolisesti. Tämän vuoksi jokaiseen aihe-alueeseen, kuten esimerkiksi neuvotteluihin Kiinassa on tämän opinnäytetyön pohjalta hyvät edellytykset syventää ymmärrystä ja luoda yksityiskohtaisempi ohjeistus pelkästään neuvotteluja varten.

Tämän lisäksi hyvä kehittämisen aihe olisi luoda ohjeistus nuoren sukupolven kiinalaisten kanssa toimimiseen. Ohjeistus olisi tulevaisuuden kannalta

merkityksellinen, koska pian Kiinan vanhempi sukupolvi on siirtymässä eläkkeelle ja nuorempi sukupolvi, joka on osittain jo länsimaalaistunutkin on ottamassa heidän paikkansa. Ohjeistuksen pohjalta olisi mielenkiintoista nähdä miten paljon toimintatavat ovat muuttuneet tähän ohjeistukseen nähden. Tämän ohjeistuksen luomisen voisi suorittaa hyvinkin pian, koska Kiina on juuri tällä hetkellä sukupolvenvaihdon takia murroksessa.

4.3 Työstä opittua

Tämän opinnäytetyön kirjoittamisen aikana kirjoittaja on oppinut valtavasti suurien materiaalimäärien hallinnoinnista, sekä oman tietämyksensä ja kerätyn aineiston jäsentämisestä. Suurien materiaalimäärien hallinnan kirjoittaja huomasi heti työn alusta alkaen tuovan omat haasteensa työn toteutukseen. Pian kuitenkin ymmärrettyään tarkkojen lähdeviitteiden merkitsemisen ja työn tekemisen kronologisessa järjestyksessä alkuperäisen suunnitelman mukaisesti kirjoittaja huomasi materiaalin hallinnan helpottuvan. Tiettyjä kappaleita kirjoittaja kuitenkin sai lisättyä työhön vasta loppumetreillä tiedon vaikean löydettävyyden takia.

Kirjoittajan oman tietämyksen ja kerätyn materiaalin jäsentäminen totuttua suuremmalla mittakaavalla oli kirjoittajan mielestä toinen tärkeä työstä opittu asia. Tavallisiin tunteilla palautettaviin töihin verrattuna opinnäytetyön mittakaavan työssä kirjoittajan oman tietämyksen ja kerätyn materiaalin jäsentäminen vei paljon aikaa, mutta antoi loistavaa käytännön kokemusta tulevaisuuden työtehtäviä ja suuremman mittakaavan projekteja varten.

Peilattaessa tässä opinnäytetyössä opittuja asioita kirjoittajan omaan kokemukseen Kiinassa, on esille tullut monia asioita, jotka olisi voinut tehdä toisin. Ensinnäkin se, että rekrytointitilanteessa osapuolet olivat toisilleen tuntemattomia ja luottamusta osapuolten välillä ei ollut vielä ehtinyt syntyä. Toisena on kirjoittajan tietämättömyys kiinalaisesta lainsäädännöstä suullisten sopimusten suhteen, sekä rivien välistä lukeminen ja vastapuolen sanojen tulkinta. Työhönhaku olisi mitä luultavammin

johtanut työpaikan saamisen mikäli työtä edeltävä lomamatka olisi peruttu ja neuvotteluja olisi voitu jatkaa vielä haastattelujen jälkeenkin.

4.4 Yhteenvetotaulukko työnhakuprosessista Kiinassa

Taulukko 4. Työnhakuprosessi Kiinassa

Opettajatyön hakeminen Pekingissä tammikuussa 2013	Kiinalainen yrityskulttuuri	Oma työnhakuprosessini
Neuvottelun aloittaminen	➤ kiinalaisessa neuvottelukulttuurissa käytetään hyväksi guangxi-verkostoja (perustuvat sukulaisuuteen ja ystävyyteen)	➤ koulu-guangxi, ystävä-guangxi ➤ amerikkalainen asuinkaverini, englanninkielen opettaja, puhui esimiehellen mahdollisesta työpaikasta -> pääsin työhaastatteluun
Neuvotteluosapuolet	➤ syntyperäisen kiinalaisen luottohenkilön käyttö neuvottelussa ➤ haastateltava voi olla myös muu henkilö kuin itse rekrytoitava henkilö	➤ kiinalaista luottohenkilöä ei käytetty ➤ kävin itse neuvottelut sähköpostitse, puhelimitse sekä haastattelujen avulla
Neuvottelukieli	➤ kiinalaisessa kulttuurissa voi kohdata kielimuurin ➤ käytetäänkö englantia vai kiinankieltä	➤ neuvottelut käytiin englanniksi ➤ kiinankielen taitojani testattiin haastattelujen aikana
Ensimmäinen haastattelu	➤ henkilökohtaisten suhteiden solmiminen ➤ kiinalaiset haluavat tietää aina asioiden taustat ➤ esitetään paljon kysymyksiä	➤ mukava ilmapiiri ➤ testattiin kielitaitoa ➤ kysyttiin tarkasti taustoista
Toinen haastattelu	➤ kiinalaisessa neuvottelukulttuurissa kuluu paljon aikaa	➤ haastattelija soitti n. kahden päivän kuluttua ja pyysi uuteen haastatteluun tutustumaan kouluun ja rehtoriin ➤ 4 tunnin esittely koulusta, opetussuunnitelmasta ja tutustuminen rehtoriin
Sopimuksen tekeminen	➤ Kiinan lainsäädäntö ei tunne suullisia sopimuksia ➤ ulkomaalaiset tulkitsevat usein sopimuksen syntyneeksi ennen kuin se on todellisuudessa syntynyt	➤ rekrytoiva henkilö soitti minulle toisen haastattelun jälkeen ja ilmoitti, että hän on päättänyt palkata minut. ➤ kirjallista työsopimusta ei ehditty tekemään, koska olin lähdössä seuraavana päivänä matkalle
Sopimuksen raukeaminen	➤ kiinalaisissa yrityksissä vaihtuvuus on suurta ➤ työntekijät eivät sitoudu yritykseen ➤ työntekijöitä ei kouluteta, koska he voivat vaihtaa nopeastikin uuteen työpaikkaan	➤ lomamatkan jälkeen selvisi, että koulu oli palkannut toisen henkilön ➤ suullinen sopimus on Kiinassa vasta aiesopimus siitä, että neuvotteluita voidaan jatkaa

Lähteet

Aasiaverkostot 2006. Kiinan liiketoimintakulttuuri – Kasvot. Luettavissa:

<http://www.aasiaverkostot.net/kiina/liiketoimintakulttuuri.htm> Luettu 24.1.2014

Arho Havrén, S. & Rutanen, P. 2010, Menestyvä liiketoiminta Kiinassa. Sanoma Pro. Juva.

Asianajoliitto 2009. Sopimusoikeus. Luettavissa:

http://www.asianajaliitto.fi/asianajotoiminta/tarvitsetko_asianajajan/varallisuus/sopimusoikeus Luettu 9.12.2013

Asunmaa, T. 2007. Johtajan onnistumista edesauttavat piirteet ja suomalaisen johtamiskulttuurin erityispiirteet. Luettavissa:

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/30578/TMP.objres.745.pdf?sequence=1>

Luettu: 12.10.2013

Businessculture 2013. Finnish meeting etiquette. Luettavissa:

<http://businessculture.org/northern-europe/finland/meeting-etiquette/> Luettu 30.12.2013

De Mente, B. 2009. The Chinese mind. Tuttle Publishing. Tokyo.

Elinkeinoelämän Keskusliitto 2013. Suomi ja Kiina-suhteet. Luettavissa:

http://www.ek.fi/ek/fi/yritysten_kv_toiminta/ulkomaankauppa/Kiina.php Luettu 1.4.2013

Esimiesliitto 2010. Koulutus. Luettavissa:

<http://www.esimiesliitto.com/key2012/tyosuhdeinfo/tyosuhdetietoutta/kimmonieminen/223-koulutus-ja-tyoenantajan-palkanmaksuvelvollisuus> Luettu 21.9.2013

Gallo, T. 2008. Business leadership in China. How to blend best Western practices with Chinese wisdom. John Wiley & Sons (Asia). Singapore.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen Strategiat. Edita Prima Oy. Helsinki.

Helsingin Sanomat 2014. EU-Komissio: Hyväveli-verkostot vaivaavat Suomea. Luettavissa: <http://www.hs.fi/kotimaa/a1391399850674> Luettu 3.2.2014.

Hyppänen, R. 2013, Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Kansanen, A. 2002. Neuvottelu- ja kokoustaito. Sanoma Pro Oy. Juva.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Management Institute of Finland. Vantaa.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Sanoma Pro. Helsinki.

Laki24 2013. Suullinen sopimus. Luettavissa: <http://www.laki24.fi/sopi-sopimuksenmuoto-suullinensopimus.html> Luettu: 9.12.2013

March, R. 2007. The Chinese negotiator. Kodansha International. Tokyo.

Pietarinen, S. 2010. Kiinalaiset liiketavat. Talentum. Hämeenlinna.

Saraste, P. & Lehberger, F-R. 2010. Nälkäinen lohikäärme. Kirjapaja. Helsinki.

Sunglobe 2013. Liikelahjat - Mitä sanoa kun antaa liikelahjan? Luettavissa: <http://www.sunglobe.net/liikelahjakulttuuri-suomessa> Luettu: 30.10.2013

Liitteet

Liite1. Ohjeistus

2014

Ohjeita Kiinaan lähteville suomalaisyrityksille



ALKUSANAT

Kiinan markkinan kasvaessa monet yritykset ympäri maailman ovat entistä kiinnostuneimpia punaisen lohikäärmeen tarjoamista mahdollisuuksista eri aloilla. On ilmeistä, että kansainvälinen kilpailu on kovaa ja kokoajan kiristyvää kuluttajien vaatimusten kasvaessa, kuin myös yritysten kilpaillessa parhaista asiakkaista. Vastaavasti myös teknologia kehittyy kovaa vauhtia, jolloin myös tieto-taidon tarve yrityksissä lisääntyy. Kuten sanonta kuuluu: kolikolla on kaksi puolta. Toisen puolen ollessa tulevaisuuden tekijöiden hallitseminen ja tietämys, on kolikon toisella puolella menneen ajan tietämys ja hallitseminen. Kiinan markkinoilla pärjääminen ja kiinalaisten tapojen ymmärtäminen vaatii kolikon molempien puolien osaamista. Tämä ohjeistus on luotu vastaamaan tuota vertausta Kiinan markkinasta kiinnostuneille suomalaisyrityksille, joiden tavoitteena on kesyttää kiinalaiset kauppakumppanit ja raivata tiensä voittajana yhteen maailman suurimmista markkinoista.



VERKON VIRITTÄMINEN



Puhuttaessa verkostoitumisesta Kiinassa, tulisi suomaisten ennen verkostojen luomista katsoa tarkasti peiliin. Kiinaan lähtevän suomalaisyrityksen kannattaa unohtaa mallit ja strategiat, joiden mukaan Suomessa verkostoidutaan. Kiinassa verkostoituminen ja hyvät verkostot perustuvat luottamukseen, eivät niinkään osaamiseen. Tämän takia Kiinassa verkostoituvan suomalaisen tulisin olla oma itsensä ja irtautua työpersoonastaan. Vaikka kiinalaiset luottavatkin enemmän toisiin kiinalaisiin, kuin ulkomaalaisiin, ei kannata yrittää esittää kiinalaista, koska esittäminen on läpinäkyvää ja sinuun ei luoteta. Olemalla kuitenkin aktiivinen, ystävällinen ja

kiinnostunut kiinalaisesta kielestä ja kulttuurista, alkaa yhteistä maaperää löytyä suomalaisten ja kiinalaisten väliltä. Tässä rakentuu myös bisnes-verkostoasi, ainakin kiinalaisen sanonnan mukaan, joka kuuluu ”tasainen luonne ja ystävällisyys tuottavat rahaa.” Kiinalaiset eivät ole kiinnostuneita siitä minkälainen olet työelämässä, vaan minkälainen olet ihmisenä.

Kuten jo aiemmin kiinalaisesta verkostoitumisesta todettiin, esimerkiksi ystävä-guangxi on hierarkiassa arvokkaampi, kuin bisnes-guangxi ja hyvä guanxi voi olla houkuttelevampi kuin laillinen sopimus. Tämän takia läpinäkyvien businesssuhteiden haaliminen tulisi peittää, jottei kiinalainen kuvittele, että häntä aiotaan käyttää hyväksi. Tämän takia tulisikin hankkia tosielämän ystäviä, vaikka nämä ystävät eivät vielä tutustumisvaiheessa olisikaan korkeassa asemassa tai bisnesten kannalta muuten hyödyllisiä. Toki kannattaa kuitenkin muistaa, ettei bisnestä voida tehdä pelkästään siksi, että on kavereita. Kiinalaisilla on itsellään myös laajat verkostot, joissa sana kulkee. Myös sana sinusta usein kulkeutuu niiden korviin, joiden kanssa haluat tehdä yhteistyötä. Kuten jo aiemmin neuvotteluissa todettiin, kiinalaiset haluavat tietää asioiden taustoista, eli myös omista taustoistasi. Lisäksi et voi tietää, miten tärkeäksi tavallinen ystävä-guanxi saattaa tulevaisuudessa tulla tai ketä hän tuntee jo tällä hetkellä. Ystävä-guanxien haaliminen voi toimia eräänlaisena valttikorttina luotaessa bisnes-guanxeja, koska tällöin olet luonut itsellesi maineen ja mikäli maine on hyvä, on bisnes-kumppanin helpompi luottaa sinuun. Strategian verkostoitumisessa Kiinassa tulisi olla lähtökohdiltaan pitkälle tähtäävää ja sellaista, että verkostoitumisella tavoitellaan esisijaisesti oman ystäväpiirin rakentamista, ei yrityksen suhteiden rakentamista. Yrityksen suhteet rakentuvat myöhemmin oman ystäväpiirin eli ns. turvaverkon suhteiden kautta. Verkostosi jäsenet voivat pidemmällä tähtäimellä kuulua korkeisiin virkoihin, ja tällöin aiemmin kannattamattomatkin suhteet saattavat alkaa kantaa hedelmää.



Verkostojen luominen Kiinassa vaatii myös paljon työtä ja aikaa. Kiinalaiset haluavat suhteiden kestävän läpi elämän, joten siihen on myös varauduttava. Tee siis ajanvieteestä hauskaa ja pidä välisi verkostosi jäseniin lämpiminä. Hyviä ajanvietetapoja, joista kiinalaiset pitävät, ovat esimerkiksi teatteri ja erityisesti karaokeillat.

Verkostojen luomisessa hyvän ensivaikutelman itsestään voi antaa laadukkaalla käyntikortilla. Paras mahdollinen ensivaikutelma syntyy, jos käyntikortti on käännetty Kiinan kielelle ja tehty oikein. Ensivaikutelman tehoa lisätään myös toimimalla käyntikorttia antaessa kiinalaisen tavan mukaan ja tervehtimällä Kiinan kielellä, *Nǐ hǎo* (你好), *tai Nǐn hǎo* (您好), jonka perään sanotaan *Rènshi nǐ, wǒ hěn gāoxìng* (认识你, 我很高兴). *Tämä tarkoittaa suoraan kiinan kielestä käännettynä; Hei, olen iloinen saadessani tavata sinut.* Jälkimmäistä tervehdystä *Nǐn hǎo* käytetään silloin kun tervehditään itseään iäkkäämpää tai työtitteliltään korkeampi-arvoista henkilöä ja sillä osoitetaan kunnioitusta. Tavallista tervehdystä *Nǐ hǎo* käytetään tavattaessa oman ikäisensä tai itseään nuorempi, sekä samanarvoinen.

NEUVOTTELUN HALLINTA



Lähtiessään neuvottelupöytään kiinalaisten kanssa, tulee jo valmistautuessa ottaa huomioon useita eri seikkoja. Ensimmäisenä on se, että tunnet vastaneuvottelijan. Kiinalaiset eivät lähde neuvottelupöytään tuntemattomien kanssa, joten

jos vastapuoli ei ennestään kuulu jo suhdeverkostoosi, voi vastapuoleen tutustua silti etukäteen, esimerkiksi kutsumalla vastapuolen edustajia karaoke-iltaan ja käymällä esimerkiksi urheilutapahtumissa heidän kanssaan. Kiinalaiset osaavat arvostaa henkilöitä, jotka ovat ystävällisiä ja osoittavat kiinnostusta. Toinen tärkeä asia on luottohenkilön löytäminen. Vaikka suomalaiset tulkitsevatkin itse neuvotteluissa

vastapuolen eleitä ja ilmeitä, ei niitä mitä luultavammin osata tulkita oikein ilman luottohenkilöä. Tämän takia suomalainen tapa tunnustella ilmapiiriä on heikossa asemassa Kiinassa ja se kannattaa jättää luottohenkilön hoidettavaksi. Luottohenkilö voi olla esimerkiksi joku suomalaisen suhdeverkostoon kuuluva henkilö. Ennen neuvotteluja tulee myös varmistaa, että luottohenkilö on perillä asioista, joista neuvotteluissa aiotaan keskustella. Tärkeintä on, että pystyt luottamaan luottohenkilöön, eikä hän käännä selkäänsä kesken neuvottelujen. Valittava on myös luottohenkilö, jonka uskotaan pärjäävän tehtävässä, eli vastapuolen ilmeiden, eleiden ja käytöksen lukemisessa, ei ainoastaan kielen. Kiinalaiset myös kysyvät neuvotteluissa paljon kysymyksiä, joka ei ole suomalaisten vahvuus.

Etukäteismateriaalin toimittaminen on hyvä tapa vähentää kysymysten määrää ja luoda yhteisymmärrystä asioille. Mikäli kysymyksiä kuitenkin kysytään paljon, täytyy tähän osata varautua. Suivaantumista loputtomista kysymyksistä tulee välttää viimeiseen asti. Perehdy myös käsiteltävään asiaan huolellisesti, jotta osaat vastata mahdollisimman moneen kysymykseen. Näin kiinalaisetkin tekevät.

Oikean kokoonpanon valinta neuvotteluun on suomalaisille tuttua. Valitse siis neuvottelijat sen mukaan, kenet oletat tai tiedät kiinalaisten lähettävän neuvotteluun. Liian nuoren edustajan lähettäminen neuvotteluun kasvattaa riskiä neuvottelujen päättymisestä nopeasti. Neuvotteluun kannattaa siis valita mieluummin liian korkea-arvoinen henkilö. Jos tarpeeksi korkea-arvoista henkilöä ei ole neuvotteluihin käytettävissä, voidaan turvautua tarpeeksi iäkkään edustajan valintaan.

Kiinalaisten kanssa neuvoteltaessa ei mennä suoraan asiaan, vaan aloitetaan neuvottelut kertomalla itsestään ja puhumalla yleisistä asioista. Tämän jälkeen voi kertoa hieman omasta yrityksestään jossa toimii ja kiittää vastapuolta osallistumasta neuvotteluihin. Seuraavaksi on hyvä kertoa omalta osaltaan miksi neuvotteluja halutaan käydä ja miksi juuri heidän kanssaan. Tämän jälkeen voi vielä heittää pallon vastapuolelle ja kysyä heidän yrityksestään. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 164-165.)



Kiinalaisten kanssa neuvoteltaessa tulisi suomalaisen osapuolen osata kiinnittää erityishuomiota kahteen asiaan jo neuvottelujen alusta alkaen. Nämä ovat lupauksen- ja tiedon antaminen. Kiinalaiset tulkitsevat todella tarkasti vastapuolen puheita, joten omien sanojen kanssa tulee olla erityisen varovainen. Mikäli kiinalainen osapuoli haluaa johonkin suoran vastauksen, jota suomalainen ei voi antaa, voi esimerkiksi ystävällisesti kertoa ottavansa asioista selvää ja palaavansa asiaan myöhemmin. Toisin sanoen tyhmän esittäminen voi pelastaa tilanteen.

Omien korttien paljastamisella ei Kiinassa pitkälle pääse, vaikka sen voikin kuvitella kasvattavan luottamusta ja viemään asioita eteenpäin. Vaikka kiinalaiselle osapuolelle antaisi tietoa miten paljon tahansa, ei tämä tarkoita, että vastapuoli jakaisi takaisin omaa tietoaan. Hyvä tapa pimittää omaa tietoaan ja säästellä korttejaan on kysellä vastapuolelta paljon kysymyksiä ja kannustaa heitä puhumaan. Näin kiinalaisetkin tekevät. Liiallisen tiedon antamisessa on se vaara, että kiinalainen osapuoli tietää asiasta enemmän, eikä halua jälkeensä enää neuvotella asiasta ja näin hyötyy myös enemmän mahdollisesta neuvottelusta johtaneeseen kauppaan tai muuhun sopimukseen, ilman että toinen osapuoli on asiasta edes tietoinen.

Neuvotteluprosessin hallintaan Kiinassa tulisi valmistautua selvästi pitkäjänteisemmin kuin mihin Suomessa on totuttu. Suomalaisen neuvottelutaktiikan noudattaminen ei Kiinassa mitä suuremmalla todennäköisyydellä toimi, koska neuvottelut usein kestävät huomattavasti kauemmin kuin Suomessa. Tämän takia neuvotteluille tulisi asettaa pitkän tähtäimen tavoitteet, eikä tavoitteita jokaista neuvottelua varten.

Neuvotteluprosessin aikana tulee pitää tiukasti mielessä win-win tavoite. Tämän takia neuvotteluprosessin aikana tulisi osata osoittaa kiinnostuksensa myös vastapuolen menestyksestä. Vaikka kiinalaiset ajattelevatkin win-win periaatteella, tulisi suomalaisena tätä ajattelua osata tulkita oikein. Kiinassa win-win ei tarkoita 50-50, vaan pikemminkin 90-10. Tämän takia tiedon onkiminen ja omien korttien säilyttäminen kiinalaisilta on ensiarvoisen



tärkeää. Kiinalaiset pyrkivät pitkin neuvotteluja selvittämään ovatko vastapuolen puheet vedenpitäviä ja aikeet moitteettomia. Vaikka neuvottelut kestävät kauan ja samoja asioita toistetaan useaan kertaan tulisi ymmärtää, että kiinalaisten tarkoituksena luoda luottamusta sinun ja kiinalaisen osapuolen välille. Neuvotellessa hinnasta tulee muistaa, etteivät kiinalaiset paljasta korttejaan helpolla ja heillä on mitä luultavammin paremmat tiedot todellisista hinnoista. Kuten jo aiemmin todettiin, kiinalaiset ovat hyvin hintatietoisia. Hintaneuvotteluihin päästäessä olisi hyvä valmistella hintaa koskevia kysymyksiä, jolloin kiinalaiselta osapuolelta saadaan mahdollisimman paljon tietoa todellisista hinnoista, jotta win-win olisi lähempänä 50-50, kuin 90-10.

Koska neuvottelut käydään Kiinan maaperällä, on aika kiinalaisten puolella.

Kiinalaiset käyttävät aikaa hyväkseen neuvotteluissa hyvin strategisesti ja tämä tulisi vastapuolen osata tiedostaa. Kuten jo aiemmin todettiin, kiinalaiset pyrkivät etenkin hintaneuvotteluissa luomaan paineita vastapuolelle ajankäytöllä.

Tämän takia tulisikin varmistua siitä, että hintaneuvotteluja voidaan käydä myöhemminkin. Neuvotteluja ei tarvitse aina käydä kasvotusten, vaikka kiinalaiset mieluiten näin asiat hoitavatkin, sillä nykypäivänä neuvotteluja käydään myös virtuaalisesti. Vaikka aiemmin todettiin, ettei pidä esittää kiinalaista, voi ajankäytössä kuitenkin toimia samalla tavalla kuin kiinalaiset, eli antaa kuvan siitä, että aikaa olisi rajattomasti.

Tällöin kiinalaisen osapuolen ajallinen painostus ei pääse luomaan etulyöntiasemaa.



Ongelmiin törmätään neuvotteluissa kuin neuvotteluissa ympäri maailman. Kiina on haastava maa ongelmien suhteen, koska kiinalaisen tavan mukaan ongelmia ei pyritä ratkaisemaan, vaan niiden annetaan olla. Ongelmien syntyessä neuvotteluissa kiinalaisten kanssa, voidaankin jättää ongelma hautumaan ja siirtyä neuvottelemaan muista asioista. Asiaan palaaminen voi kuitenkin jäädä kokonaan suomalaisen osapuolen vastuulle. Tämä varsinkin silloin, kun ongelma syntynyt asiasta, josta kiinalainen on vastahakoinen ylipäättänsä edes keskustelemaan. Ongelman pariin on

kuitenkin palattava, koska tilanne saattaa olla se, että asian neuvottelematta jättäminen hyödyttää kiinalaista enemmän kuin ongelman mahdollinen ratkaisu.

Mikäli neuvottelun aikana kiinalainen osapuoli rupeaa käyttäytymään kohtuuttomasti, ei tätä tule ottaa itseensä. Kohtuuton käytös johtuu kiinalaisesta kulttuurista ja tämän ymmärtäminen neuvotteluissa voi pelastaa uusien ongelmien syntymisen. Tällöin onkin tärkeää säilyttää oma maltti ja pysyä tyynenä. Arho Havrén & Rutasen (2010, 169) mukaan aikalisän ehdottaminen ja esimerkiksi aiemmin neuvotteluissa puhutuista positiivisista asioista muistuttaminen tuovat kiinalaisen takaisin maan pinnalle.

Ongelmatilanteissa suomalaisten tapaa valita kompromissinhaluinen rooli ei tulisi käyttää. Kompromissien tekemistä kiinalaisen käyttäytyessä kohtuuttomasti kannattaa välttää, koska tällöin mitä luultavammin kiinalainen osapuoli käyttäytyy myöhemminkin kohtuuttomasti, jotta saisi haluamansa asian hyväksytyksi. Tee siis alusta alkaen selväksi, että yhteisymmärrykseen päästään ainoastaan rakentavan keskustelun kautta, ei minkään muun. Rakentava keskustelu neuvottelun ongelmatilanteissa onkin suomalaisten vahvuuksia ja sen esiintuominen neuvottelun aikana viestii vastapuolelle suomalaisten luonteesta ja toimintatavoista.

Sopimuksen tekeminen Kiinassa ei juurikaan eroa suomalaisesta sopimuksen allekirjoitustavasta. Huomioitavia asioita kiinalaisten kanssa tehdessä sopimuksia kuitenkin on. Kuten jo aiemmin on käynyt ilmi, suullinen sopimus ei päde Kiinassa, toisin kuin Suomessa, joten esimerkiksi suullinen sopimuksia siitä, että kirjallinen



sopimus tullaan tekemään ei tule pitää itsestäänselvyytenä. Tämän takia kaikki asiat on sovittava Kiinassa kirjallisesti. Allekirjoittaessa sopimusta kiinalaisten kanssa tulisi mukana

olla asiantuntija, joka tuntee Kiinan lainsäädäntöä ja osaa tulkita sopimusta oikein, jottei joudu allekirjoitusvaiheessa harhaanjohtetuksi. Kuten jo aiemmin todettiin, kiinalaiset saattavat haluta muuttaa sopimusta piankin sen allekirjoittamisen jälkeen.

Tämä voi myös johtaa siihen, että mikäli muutosta sopimukseen ei saada syntymään, voi kiinalainen osapuoli toimia sopimuksen vastaisesti. Kiinassa sopimukset nähdään enemmänkin ohjenuorina, toisin kuin pitävinä sopimuksina.

Mikäli sopimuksen teon jälkeen joutuu tilanteeseen, jossa sopimusta halutaan muuttaa, on tärkeää olla suivaantumatta ja pysymään asiallisena, sillä hyvä guanxi voi olla kiinalaiselle houkuttavampi, kuin laillinen sopimus. Tämän takia kovan työn tuloksena saatua sopimusta ei kannata riskeerata, vaan pyrkiä rakentavasti ratkaisemaan tilanne ja jättää kriittisyys tilanteesta pois. Tällaiset tilanteet ovat myös hyviä tilaisuuksia vahvistaa guanxiaan kiinalaisen osapuolen kanssa olemalla ymmärtäväinen ja tuomalla esille halun huolehtia myös vastapuolen menestyksestä. Sopimuksen muuttaminen ei myöskään ole aina huono asia, sillä voihan olla, että kiinalainen osapuoli on löytänyt sopimuksesta jonkun muutettavan kohdan, joka hyödyttää molempia.

Toimittaessa Kiinassa on liikelahjojen merkitykseen ja niiden paketointiin kiinnitettävä enemmän huomiota, kuin Suomessa.

Kiinassa liikelahjoja ja niiden paketointia tulkitaan tarkasti symbolisten tekijöiden osalta. Vaikka Suomessa ollaankin tietoisia vieraiden kulttuurien liikelahjatavoista, ei tämä välttämättä tarkoita, että Kiinassa oltaisiin. Tämän takia kannattaa liikelahjojen suhteen käyttäytyä kiinalaisen tavan mukaisesti. Kuten jo aiemmin todettiin, tämä osoittaa tietämystä ja kiinnostusta kulttuuria kohtaan, joka myös luo yhteistä maaperää. Liikelahjan antaminen luo mielikuvaa kiinalaiselle osapuolelle yhteistyön luonteesta ja on hyvä tilaisuus ilmaista myös omaa näkemystään yhteistyöstä. Mikäli omasta mielestä toiminnalle on esimerkiksi näkyvissä pitkäikäinen yhteistyökumppanuus, voi tästä viestiä vastapuolelle lahjan symbolisen merkityksen muodossa. Liikelahjan paketoinnissa Kiinassa pidetään esimerkiksi punaisesta, kultaisesta ja vihreästä väristä. Jotkin värit kuten musta ja valkoinen tarkoittavat surua ja kuolemaa, joten Suomen lipun väreihin pakattu lahja ei ole välttämättä paras vaihtoehto. Myöskin lahjojen määrään tulisi kiinnittää huomiota. Neljän lahjan antaminen on huono idea, koska Kiinassa neljä, 四 tarkoittaa numeron lisäksi myös kuolemaa. Tämän takia myöskään kiinalaisissa



rakennuksissa ei ole kerroksia 4, 14, 24 jne. Numerot kolme, kahdeksan ja yhdeksän ovat kiinassa hyviä lukuja. Hyvä lahja on yleisesti sellainen, jota voi pitää jatkuvasti esillä, yhteistyön muistamiseksi. Esimerkkinä vaasi, jossa on ravun kuva, joka symboloi liiketaloudellista hyötyä, vaurautta ja sosiaalista asemaa, tai peura, joka symboloi terveyttä ja pitkää ikää.

Lahjoja antaessa ja vastaanottaessa toimitaan samalla tavalla kuin käyntikorttia antaessaan, eli lahjat annetaan ja vastaanotetaan kahdella kädellä kumarruksen kera. Lahjaa vastaanottaessaan tulisi myös suomalaisen osapuolen olla hyvin perillä yhteistyön luonteesta. Tämä sen takia, ettei vahingossa tule vastaanotettua sellaista lahjaa, jota jälkeempäin tulisi katumaan. Kuten aiemmin todettiin, palvelusloukkuun joutumista kannattaa varoa. Pietarisen (2010, 14-15) mukaan liian kallista lahjasta voi ystävällisesti yrittää kieltäytyä esimerkiksi vetoamalla oman yrityksen sääntöihin liian kalliiden lahjojen vastaanottamisesta. Mikäli kuitenkin joutuu palvelusloukkuun, voi palveluksen palauttaa kerran esimerkiksi kalliin vastalahjan muodossa, mutta ei palveluksen muodossa.

JOHTAMINEN VIERAALLA MAALLA



Keskittyessään johtamiseen Kiinassa, ovat suomalaiset johtajat hyvässä asemassa. Jämäkkä suomalainen johtajuus ja tuloshakuisuus antavat kiinalaisille hyvän kuvan johdon kyvykkyydestä. Huomiota tulisi kuitenkin kiinnittää päätösten tekemiseen ja toimeenpanemiseen. Koska suomalainen johtaja esiintyy hyvin suorapuheisena, on helposti oletettavissa, että hän myös tekee päätöksiä samalla tavalla. Kiinalaiselle osapuolelle voi herätä epäluuloja suomalaisen johdon kyvykkyydestä, mikäli johtohenkilöt eivät pysty tekemään päätöksiään omin päin, vaan hyväksyttävät päätöksensä ensin muilla vertaisillaan. Tämän takia nöyryys tulisi jättää taka-alalle ja yhtenäistää suorapuheisuus, sekä asioiden toimeenpano. Tietynlaisissa tilanteissa kuitenkin nöyryyttä kannattaa

hyödyntää. Esimerkiksi tilanteessa, jossa kiinalainen osapuoli suosii nepotismia, eli omia sukulaisiaan, jolloin johtohenkilö saattaa olla vähemmänkin, kuin pätevä henkilö. Tällöin kiinalaisjohtajaa kohtaan voi olla nöyrempi ja välttää suorapuheisuutta, jottei vahingossa tule loukattua vastapuolta ja luo ongelmia johdon välille.

Myös alaisten johtamiseen tulee kiinnittää huomioita. Toimiessaan suomalaisjohtajana Kiinassa kiinalaisten kanssa, tulisi johtamisen olla molemmin puolin samankaltaista, johtamisen helpottamiseksi. Tämän takia suomalaisjohtajan olisi hyvä omaksua kiinalaisen johtajan asema ja pyrkiä toimimaan enemmän kiinalaisen yrityskulttuurin mukaisesti. Tämä sen takia, että kiinalaiset työntekijät ja esimiehet ovat tottuneet kiinalaiseen johtamistapaan ja kulttuuriin. Toisenlaisen johtamistavan, sekä kulttuurillisten tekijöiden tuominen mukaan johtamiseen voi aiheuttaa työpaikalla ongelmia, etenkin kulttuurillisten yhteentörmäysten ja väärinkäsitysten muodossa. Tässä täytyy kuitenkin muistaa, ettei edelleenkään pidä pyrkiä olemaan kiinalainen, vaan pitää jalat maassa ja säilyttää suomalaisuutensa.

Suunnitellessaan rekrytointia Kiinassa, tulisi suunnittelu aloittaa selvittämällä millaisen yrityksen ja ihmisten kanssa on tekemisissä. Kiinassa suositaan paljon nepotismia, joten tämän takia suomalaisen osapuolen olla vahvasti mukana rekrytointiprosessissa, jottei yrityksestä vahingossakaan muodostu perheyritystä, vaan rekrytoinnissa onnistutaan saamaan työtehtäviin oikeanlaista työvoimaa. Suomalainen tapa rekrytoida ja pisteyttää kandidaatteja toimii hyvin oikeanlaista työvoimaa rekrytoidessa. Haastattelut tulisi myös mielellään suorittaa kasvotusten, tai ainakin videopuhelun välityksellä. Tästä olisi hyvä sopia kiinalaisen osapuolen kanssa vaikkapa yksi yrityksen toimintatavoista. Rekrytoinnissa tulee kuitenkin osata huomioda myös kiinalaisen osapuolen asenteet ja mieltymykset.



Toinen asia johon rekrytoinnissa tulisi kiinnittää erityistä huomiota, on kiinalaisten uskollisuus yhtiötä kohtaan, sekä työvoiman vaihtuvuus, jotka kulkevat käsi kädessä. Mikäli yritykseen onnistutaan rekrytoimaan osaavaa työvoimaa, joka on sitoutunut yritykseen, aiheuttaa tämäkin omat haasteensa. Haasteet syntyvät siitä, että kiinalaiset vaativat palkankorotuksia useasti ja työvoiman kustannuksen juoksevat eri tahtiin, kuin Suomessa. Tämän takia työvoiman kustannukset ainakin palkkakehityksen suhteen tulisi osata Kiinassa laskea korkeammaksi kuin Suomessa.

Yritykseen sitoutuvan työvoiman löytäminen luo myös omat haasteensa, mutta ei tämäkään mahdotonta ole. Ihanteellisia sitoutuneita työntekijöitä ovat sellaiset työntekijät, jotka eivät aktiivisesti etsi töitä, vaan ovat tyytyväisiä nykyiseen työhönsä. Esimerkiksi headhunter-toimistojen kautta voi tällaista työvoimaa löytää. Tällaisessa tapauksessa headhunter-toimiston käyttö on myös suositeltavaa, koska toimisto luultavimmin osaa myös suostutella työntekijän jättämään nykyisen yrityksensä ja siirtymään toiseen.

Kun rekrytointipäätös työntekijän osalta on tehty, tulisi työntekijään pitää yhteyttä ennen työtehtävän alkamista, etenkin jos sopimuksen teon ja työn aloituspäivän väliin jää paljon aikaa. Yhteyden pitäminen on tärkeää sen takia, koska kiinalaiset pitävät aina silmänsä auki parempien mahdollisuuksien toivossa. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 145.)

Vaikka nykypäivän Kiinassa englannin kielen taito onkin kasvamassa kovaa vauhtia, ei englannin kielen taso kuitenkaan ole aina parasta mahdollista. Rekrytoidessa kannattaa kuitenkin keskittyä enemmän osaamiseen, kuin kielitaitoon, sillä tärkeämpää on, että työtehtävät tehdään oikein, vaikkakaan kommunikaatio ei olisi täydellistä.

Kouluttaessaan työntekijöitä Kiinassa, tulee kiinalaisten työntekijöiden liikkuvuuteen kiinnittää erityistä huomiota. Työntekijöiden sitouttaminen Kiinassa koulutuksen kautta on haasteellista, koska tämä antaa mahdollisuuksia työntekijöiden edetä urallaan. Hyvä tapa miten työntekijät saadaan pysymään yrityksessä koulutuksen jälkeenkin, on antaa työntekijöille pieniä lisäetuja koulutuksen jälkeen, sekä istuttaa

työntekijöille sellainen ajattelutapa, että lisäkoulutus veisi häntä eteenpäin yrityksen sisällä, jolloin edetäkseen ei tarvitsisi vaihtaa työpaikkaa. Tässä onkin esimiehen rooli suuressa arvossa. Kuten jo aiemmin todettiin, kiinalaiset työntekijät ovat lojaaleja esimiehilleen ja työtovereilleen. Tämän takia kiinalaisen työvoiman johtaminen ja kouluttaminen kannattaa jättää kiinalaisen esimiehen vastuulle, mutta pitää myös omat sormensa pelissä koulutuksia ja siihen osallistuvia valittaessa.

Kirjallinen sopimus työntekijän töissä jatkamisesta koulutuksen jälkeen on kuitenkin ehdottomasti tehtävä. Kiinassa toimivaa suomalaista työvoimaa tulisi kouluttaa samaan tapaan kuin Suomessakin. Vaikka töitä tehdäänkin Kiinassa, ei tämä tarkoita, etteikö työntekijä silti odottaisi, että hänen urakehitystään edesautettaisiin.

Tapauskohtaisesti kannattaa myös miettiä tulisiko myös suomalaisen työntekijän kanssa tehdä kirjallinen sopimus koulutuksen jälkeen töiden jatkamisesta tietyn aikaa. Osaavasta työvoimasta on Kiinassa pulaa, eikä mikään estä sitä, ettei headhunter-toimisto haluaisi rekrytoida myös suomalaista työvoimaa kilpailijan leiriin.

Koulutuksia järjestettäessä tulisi koulutettavaksi valita neutraalisti sekä kiinalaista ja suomalaista työvoimaa, jottei omassa yrityksessä luoda sisäistä eripuraa ja työntekijöitä lähde pois sen takia, että vain tiettyjä työntekijöitä suositaan ja heidän uraansa edistetään.



Kiinassa työntekijöiden motivointi on haasteellista vähäisten motivaatiolähteiden takia. Kolme tärkeintä asiaa, jotka

motivoivat kiinalaisia ovat haasteet, raha ja etenemismahdollisuudet, jotka jakautuvat sekä sisäisiin, että ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Aiemmin esille on kuitenkin noussut vahvasti kiinalaisten liikkuvuus paremman palkan ja uralla etenemisen takia, jotka ovat molemmat ulkoisia motivaatiotekijöitä. Koska Kiinassa motivaatiotekijät ovat vakiintuneita, eikä niitä voi nopeasti muuttaakaan, tulisi tämän takia vaaka kalliin enemmän juuri ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Hyvä tapa motivoida kiinalaisia parempiin työsuorituksiin, ovat esimerkiksi tulospalkkiot ja kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluissa työntekijöille voi osoittaa arvostusta ja nostaa motivaatiota kertomalla uramahdollisuuksista oman yrityksen sisällä.

Palautteen antamisessa Kiinassa noudatetaan vanhoja perinteitä, jonka takia palautteen antaminen tuntuu suomalaisille Kiinassa omituiselta. Vaikka Kiinassa annetaan palautetta niin, että muutkin tietävät siitä, ei tämä tarkoita, etteikö suomalainen voisi antaa palautetta omalla tavallaan. Vaikka suomalainen antaisi palautetta kiinalaiselle työntekijälle kahden kesken, ei tämä ole millään tavalla pahempi asia, kuin se että työntekijä nolattaisiin julkisesti. Palautetta antaessaan Kiinassa voi siis noudattaa samaa metodologia, kuin Suomessakin. Palautteen antamista voi myös pitää hyvänä tilaisuutena tutustua työntekijään ja osoittaa olevansa myös ulkomaalaisena kiinnostunut työvoimastaan.

