

OPINNÄYTETYÖ

Suomalais-kiinalaisen vuorovaikutuksen kipukohdat korkeakoulukontekstissa

Ira Vuorenmaa

Yhteisöpedagogin koulutus (AMK), työyhteisön kehittäjä

(210 op)

5/2022

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi (AMK), työyhteisön kehittäjä

Tekijä: Ira Vuorenmaa
Opinnäytetyön nimi: Suomalais-kiinalaisen vuorovaikutuksen kipukohdat korkeakoulu-
kontekstissa
Sivumäärä: 59 ja 17 liitesivua
Työn ohjaaja: Milla Suvikannel
Työn tilaaja: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Haaga-Helia ammattikorkeakoulun hallinnoima ja 3AMK-liittouman koordinoima 20 ammattikorkeakoulun yhteinen Kiina-verkosto-hanke käynnistyi vuoden 2021 alussa. Yhtenä verkoston tavoitteena on lisätä Kiina-osaamista, minkä pohjaksi tarvitaan tietoa lisäosaamista vaativista asioista eli kipukohdista. Se toimi tehtävänannon perustana. Tehtävänä oli selvittää, mitkä asiat vaikuttavat suomalais-kiinalaisen vuorovaikutustilanteen onnistumiseen ja, millaista osaamista pitää lisätä yhteistyön edistämiseksi.

Aineiston hankinta toteutettiin verkkokyselynä, joka kohdennettiin Kiina-verkostolle ja erikseen valituille Kiina-asiantuntijoille. Aineistoa verrattiin kirjallisuudesta toistuvasti esiin nousseisiin kohtiin, josta syntyi riittävän kattava aineisto analysointia varten. Yhteenvedon taustana toimi Hofsteden ulottuvusteoria, joka selittää kulttuurien välisiä eroja. Tuloksista nousi esille kolme erilaista tekijää, joiden koettiin vaikuttavan kiinalaisten kanssa tehtävän yhteistyön onnistumiseen. Nämä ovat: motivaatio tehdä yhteistyötä kiinalaisten kanssa, menetelmä, jolla opitaan uusia asioita ja ne asiat, joista tarvitaan lisätietoa eli sisältö. Alkuperäisenä tavoitteena oli löytää vain ne asiat, joihin liittyvää osaamista parantamalla myös yhteistyö paranisi. Osa vastaajista oli kuitenkin jo aiemmin osallistunut Kiina-yhteistyöhön valmentaviin koulutuksiin eikä pitänyt niitä välttämättä kovin onnistuneina. Tämän vuoksi kehittämistyön tuloksena syntyneessä toimenpide-ehdotuksessa ei käsitellä pelkästään asiasisältöjä vaan motivointi ja oppimistyyli nousevat samantarvoiseen asemaan. Ne korostuivat myös kyselyn avoimissa vastauksissa.

Konkreettisenä tuloksena kehittämistyössä syntyi ehdotus yleisestä pitkäkestoisesta koulutuskokonaisuudesta sekä lyhyemmästä Kiina-yhteistyötä jo tekeville suunnatusta syventävästä valmennuspaketista. Syventävän paketin osalta parhaaseen tulokseen päästään selvittämällä ennakkoon osallistujien motiivit, oppimistavat sekä heidän mielestään tärkeimmät oppimisen kohteena olevat asiat. Tämä motiivin ja oppimistavan merkityksen tärkeys suhteessa asiasisältöön on mielestäni merkittävä uusi näkökulma, kun suunnitellaan tapoja kehittää yhteistyötä. Se ei ole koulutussuunnittelussa uusi asia, mutta on vastausten perusteella jäänyt aiemmin huomiotta. Alkuperäisen tavoitteen saavuttamisen lisäksi opinnäytetyössä syntyi myös ehdotus siitä, millaisella rakenteella koulutus ja valmennus voitaisiin toteuttaa.

Asiasanat: ammattikorkeakoulut, Kiina, kulttuuri, kulttuurierot, vuorovaikutus

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Degree Programme in Workplace Community development, Bachelor's Degree

Author: Ira Vuorenmaa

Title: Challenging issues within Finnish Chinese interaction in a higher education context

Number of Pages: 59 and 17 attachment pages

Supervisor: Milla Suvikannel

Commissioned by: Haaga-Helia University of Applied Sciences

At the beginning of 2021, the China Network Project was launched. The project includes 20 Universities of Applied Sciences from across Finland. It is administered by the Haaga-Helia University of Applied Sciences. One of the goals of the project is to increase the level of Chinese proficiency. To develop skills, it is necessary to know the challenging issues that may cause difficulties when working with the Chinese. A task of this thesis is to clarify issues which affect the success of Finnish Chinese interactions and what kind of skills must be increased to advance co-operation.

The thesis material was obtained through an online survey. It was aimed at the China network and Chinese knowledge experts. The data was compared to literature and Hofstede's theory of dimension of intercultural differences. Three different factors emerged from the results. These factors seemed influential on the success of working with the Chinese. These factors are, motivation for co-operation with the Chinese, a method to learn new matters and those matters which require additional information. The original goal was to find those issues where improvement in skills would lead to improved co-operation. Some of the respondents had previously participated in training for Chinese co-operation and had not seen the training as very successful. Hence, a result of the development work was to create an operational suggestion to raise content, motivation and learning style to the same value. They were also highlighted in the open question answers.

The concrete result of the development work was a proposal for a longer training package and a shorter Chinese co-operation preparation package. The best results obtained from the in-depth package was by clarifying the participants prior motives, learning styles and their opinion towards more exact matters to be learnt. The relation between motive, learning style and content is a significant new perspective when planning ways to develop co-operation. It is not a new matter in training design, but based on the answers, it has previously been overlooked. In addition to achieving the original goal, this thesis also proposes by what structures training and coaching can be implemented.

Keywords: universities of applied sciences, China, culture, cultural differences, interaction

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	TILAAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ	8
	2.1 Haaga-Helia ammattikorkeakoulu	8
	2.2 Ammattikorkeakoulujen Kiina-verkosto.....	8
	2.3 Asiantuntijaryhmä.....	9
	2.4 Kiina-verkoston toimintaympäristöt ja niitä ohjaavat tekijät.....	9
	2.5 Opinnäytetyö osana kehittämismallia	10
3	KÄSITTEITÄ.....	12
	3.1 Kulttuurihistoria.....	12
	3.2 Toimintakulttuuri.....	13
	3.3 Verkostotyö	13
4	VUOROVAIKUTUSTILANTEIDEN KIPUKOHDAT KIRJALLISUUDESSA	14
	4.1 Toimintakulttuuri ja historia.....	14
	4.2 Poliittikka	16
	4.3 Luottamus, verkostot ja hierarkia	17
5	HOFSTEDEN TEORIA SUOMALAIS-KIINALAISEN YHTEISTYÖN TULKITSIJANA.....	20
	5.1 Hofstede: sisäinen arvo ja ulkoinen elementti.....	21
	5.2 Hofstede: Kiinan ja Suomen väliset erot kulttuuriulottuvuudessa	21
6	MENETELMÄT	26
	6.1 Aineistonhankinta	28

6.2	Analyysimenetelmä	31
7	KYSELYN TULOKSET, HAVAINNOINTI JA ANALYYSI	33
7.1	Vastaajien taustatiedot	33
7.2	Vastaajien osaaminen ja kielitaidon merkitys	34
7.3	Motivaatio	35
7.4	Kiina-yhteistyöhön valmentava toiminta ja koetut osaamisvajeet	36
7.5	Toimintakulttuuri ja historia.....	38
7.6	Politiikka	42
7.7	Luottamus, verkostot ja hierarkia	43
7.8	Ikä, sukupuoli ja koulutus	44
7.9	Aineisto ja Hofsteden teoria.....	45
8	YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	47
8.1	Pohdinta ja johtopäätökset	47
8.2	Malli koulutuksen ja valmennuksen suunnittelulle	48
8.3	Miten kannattaa edetä – toimenpide-ehdotuksia	50
9	PROSESSIN ARVIOINTI JA TULEVAISUUS.....	51
9.1	Opinnäytetyöni ensimmäinen vaihe eli suunnitelma ja kirjallisuus	51
9.2	Opinnäytetyön toinen vaihe eli kyselyt.....	52
9.3	Opinnäytetyön kolmas vaihe eli analyysi ja kirjoittaminen	53
9.4	Uusia tutkimusaiheita ja kehittämisen kohteita.....	54
9.5	Ajatuksia prosessista	54
9.6	Miten tästä eteenpäin?.....	54
	LÄHTEET	56
	LIITTEET	60

1 JOHDANTO

Vuoden 2020 lopussa Suomessa asui 10 458 kiinalaista, mikä on neljänneksi suurin kansalaisuusryhmä sekä 13 323 Suomen kansalaista, joilla vähintään toinen vanhemmista on kiinalainen (Tilastokeskus 2022a; Tilastokeskus 2022b). Kiinalaisten määrän myötä monikulttuuriset kohtaamiset lisääntyvät ja arkipäiväistyvät. Myös suomalaisten yritysten ja oppilaitosten yhteistyö Kiinan kanssa lisääntyy. Tämän vuoksi työyhteisöjen toimintaa tulee kehittää siten, että kulttuurituntemus ja taito työskennellä monikulttuurisessa työyhteisössä kasvaa. Koska työelämä tarvitsee entistä enemmän monikulttuurisuuteen tutustumista ja siihen liittyvien haasteiden tunnistamista ja tiedon jakamista, korostuu myös Kiina-osaamisen tarve. Tämä on luetussa myös Team Finland Knowledgen toukokuun 2022 uutiskirjeessä, jossa Suurmunne mainitsee, että Kiina-osaamista tarvitaan jatkossa entistä monipuolisemmin, entistä enemmän ja paremmin verkottuen (Suurmunne 2022b).

Kiinaan tehtävä monikulttuurinen yhteistyö on kuulunut jo vuosia suomalaisten ammattikorkeakoulujen toimintakenttään. Tähän mennessä korkeakoulut ovat tehneet kansainvälisyystyötä joko itsenäisesti tai yhdessä pienemmän verkoston kanssa. Vuoden 2021 alussa suomalaiset ammattikorkeakoulut verkostoituivat ja aloittivat Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittaman suomalais-kiinalaiseen yhteistyöhön keskittyvän hankkeen. Verkostoon kuuluu 20 suomalaista ammattikorkeakoulua, jotka omalla toiminnallaan ja työpanoksellaan osallistuvat hankkeen toteutukseen. (Haaga-Helia 2021a.) Käytännön yhteistyön sujuvoittamiseksi onkin tärkeää tunnistaa niitä käyttäytymissääntöjä, joiden avulla yhteistyötä ja keskinäistä luottamusta toimijoiden välillä voidaan rakentaa. Tämän pohjalta syntyi tarve selvittää toimijoiden kokemuksia suomalais-kiinalaiseen verkostoyhteistyöhön vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimuksen kohteena olevaa Kiina-verkostoa hallinnoi Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, joka toimii myös opinnäytetyöni tilaajana. Yhteistyön edistymisen kannalta on tärkeää saada todenmukaista ja ajan tasalla olevaa tietoa siitä, mitkä ovat verkostotoimijoiden Kiina-tuntemuksen kipukohdat. Kyseistä tietoa hyödyntäen Haaga-Helia voi tukea verkoston osaamista ja vahvistaa toimijoiden välistä yhtenäisyyden tunnetta. Saavuttaakseen toiminnalle asetetut tavoitteet, tarvitsee hallinnoija tietoa niistä toimintaan vaikuttavista seikoista, jotka voivat osaltaan heikentää tavoitteiden toteutumista. Mitä ovat ne kokemukselliset esteet, haasteet tai ongelmat, jotka liittyvät kulttuurituntemukseen, toimintatapoihin ja verkostotyötaitoihin ja,

kuinka saatua tietoa voidaan hyödyntää jo hankkeen toimintakautena sekä tulevaisuudessa monikulttuurisissa verkostoissa?

Pelkkään kirjallisuuteen nojautuminen ei anna mielestäni ajantasaista tietoa erityisesti opetushenkilöstön kokemuksista eikä myöskään niistä muista mahdollisista vuorovaikutustilanteista sivuavista seikoista, joiden koetaan vaikuttavan työn onnistumiseen. Näiden tavoitteiden pohjalta päädyin toteuttamaan oman tutkimuksen ja etsimään vastauksia siihen, mitkä asiat vaikuttavat suomalais-kiinalaisen vuorovaikutustilanteen onnistumiseen ja, millaista osaamista ammattikorkeakoulussa Kiina-yhteistyötä tekevien henkilöiden pitää kehittää. Näihin kysymyksiin pyrin löytämään vastauksen kirjallisuuden, sekä asiantuntijoille ja Kiina-verkoston toimijoille tehdyn kyselyn avulla. Analysoimalla näitä aineistoja osoitan ne erityistä huomiota vaativat asiat, joihin kannattaa pureutua ja, joiden avulla tilaaja ja verkosto voivat tahoillaan suunnitella osaamisen lisäämiseksi esimerkiksi valmennus- tai koulutuskokonaisuuksia. Onnistuneen valmennuksen avulla toimijat saadaan myös sitoutettua yhteisen päämäärän tavoittelemiseen ja vuorovaikutteiseen yhteistyöhön, mikä on tärkeä osa työyhteisön toimintaa.

Samalla, kun kiinalaisten kanssa tehtävään yhteistyöhön liittyvä taidot kehittyvät, niin myös työyhteisön hyvinvointi, kilpailukyky ja tuottavuuskin paranevat. Työelämä uudistuu ja toimintaympäristön muuttuessa on tärkeää, että työyhteisöä kehitettäessä asioita osataan katsoa myös monikulttuurisuuden tuomien haasteiden kautta. Opinnäytetyöni ja siihen liittyvä kehittämisprosessi tukee ja vahvistaa vuorovaikutusosaamista, mikä on jo itsessään tärkeä osa työyhteisön kehittämistä.

2 TILAAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tässä kappaleessa esittelen kehittämistyöni tilaajan Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy:n, josta käytän lyhennettä Haaga-Helia. Esittelen myös kehittämistoimenpiteiden kohteena olevan Haaga-Helian hallinnoiman ammattikorkeakoulujen Kiina-verkoston, josta käytän lyhennettä Verkosto tai V. Tutkimukseeni liittyy myös ryhmä ulkopuolisia asiantuntijoita, joista käytän nimitystä Asiantuntijat tai A.

2.1 Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Haaga-Helia on yksityinen ammattikorkeakoulu, jonka juuret juontavat jo vuoteen 1881. Vuonna 1991 Haaga Instituutin ammattikorkeakoulusta tuli Suomen ensimmäinen toimiluvan saanut ammattikorkeakoulu. Nykyinen nimi tuli käyttöön vuonna 2007, kun Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu (Haaga) ja Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu (Helia) yhdistyivät kantamaan nimeä Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. (Haaga-Helia 2022a.)

Haaga-Helia toimii viidellä eri kampuksella, joista kolme sijaitsee Helsingissä, yksi Porvoossa ja yksi Vierumäellä. Kampusten yhteenlaskettu henkilöstömäärä tammikuussa 2022 oli 650 ja opiskelijamääräksi ilmoitettiin 11 000. Haaga-Helian toimintaan kuuluu asiantuntijoiden kouluttaminen liike-elämän ja palveluelinkeinojen tarpeisiin sekä kyseisiin aloihin liittyvä tutkimus- ja kehittämistoiminta. (Haaga-Helia 2022b.)

Haaga-Helia on myös kansainvälisesti aktiivinen korkeakoulu, joka tekee eri puolilla maailmaa ulkomaista yhteistyötä jo lähes 200:n korkeakoulun kanssa (Finell & Nevalainen 2021, 5). Haaga-Helian toiminta ei siis rajoitu vain maan sisäiseen koulutustoimintaan suomen- ja englanninkielisissä koulutusohjelmissä Vahvaa panosta kansainvälisyystyöhön kuvastaa myös se, että kansainvälisyys ja kansainvälinen toiminta on osa Haaga-Helian strategiaa. (Haaga-Helia 2022c.)

2.2 Ammattikorkeakoulujen Kiina-verkosto

Ammattikorkeakoulujen Kiina-verkosto on nelivuotinen projekti (2021–2024), jonka tavoitteena on vahvistaa suomalaisten ammattikorkeakoulujen ja kiinalaisten toimijoiden välistä yhteistyötä ja yhteistoimintaa koulutuksen ja tutkimuksen saralla. Projektissa on mukana lähes kaikki ammattikorkeakoulut (liite 1) eri puolelta Suomea. Verkostoa koordinoi Haaga-Helian,

Laurea-ammattikorkeakoulun ja Metropolia Ammattikorkeakoulun 3AMK-liittouma. (3AMK 2021.)

2.3 Asiantuntijaryhmä

Asiantuntijat ovat ryhmä henkilöitä, jotka ovat tehneet pitkän uran yhteistyössä kiinalaisten kanssa. Ryhmän jäsenet edustavat eri aloja tutkimus- julkishallinto- ja yritys kentässä ja he ovat asuneet pitkään tai asuvat edelleen Kiinassa. Asiantuntijoiden valintaan vaikutti heidän työhistoriansa ja työkokemus sekä tiedossa oleva asema omalla toimialallaan.

2.4 Kiina-verkoston toimintaympäristöt ja niitä ohjaavat tekijät

Käytännön Kiina-yhteistyötä ohjaavat erilaiset toimintaohjeet ja omien kokemusten kautta syntyneet henkilökohtaiset toimintamallit. On tärkeää huomioida se, miten eri toimintaympäristöjen tasot vaikuttavat yksittäisen henkilön toimintatapoihin. Samoin on tärkeää huomioida se, miten esimerkiksi eri ministeriöiden tuottamat toimintatapaohjeet vaikuttavat toimintaympäristöön ja kuinka ne muokkaavat ammattikorkeakoulujen omia toimintatapaohjeita, toimintakulttuuria sekä vaikuttavat jopa vuorovaikutustilanteessa aistittaviin odotuksiin ja pelkoihin. Nämä toimintaympäristöt yhdessä työntekijän henkilökohtaisen kokemuksen kanssa ovat alusta tässä opinnäytetyössä tutkimilleni kipukohdille (kuvio 1).



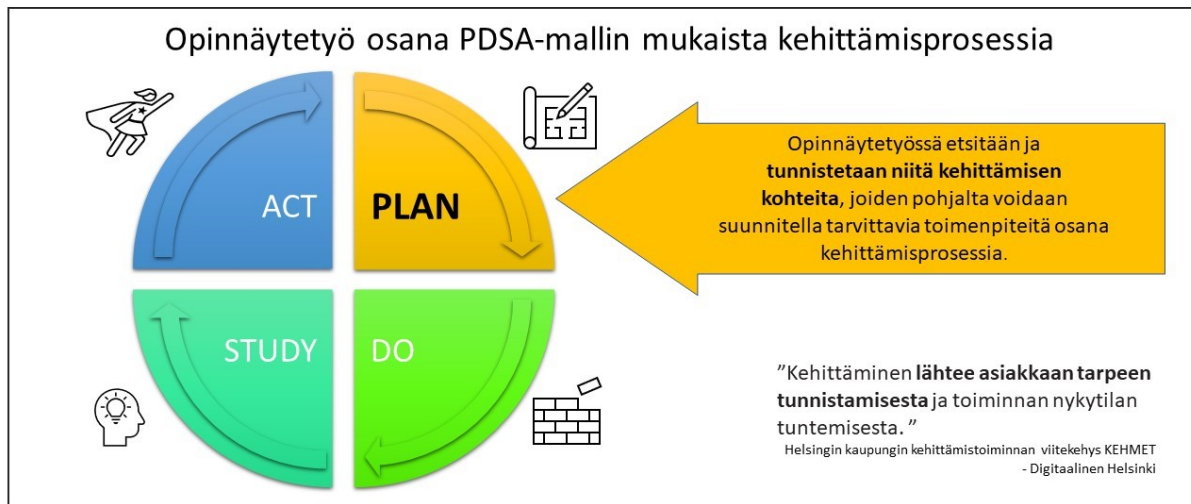
Kuvio 1: Ammattikorkeakoulujen Kiina-verkoston toimintaympäristöt ja niitä ohjaavia tekijöitä.

Verkoston toimintaympäristön voi ajatella rakentuvan konkreettisesti siinä toimivien henkilöiden omista kokemuksista ja opituista toimintatavoista, jotka ovat syntyneet joko oman ammattikorkeakoulun ohjaamina tai muusta hankitusta kokemuksesta. Nämä kokemukset näkyvät Verkostossa, jossa asiantuntijat omaa osaamistaan hyödyntäen osallistuvat yhteiseen kehittämiseen sekä uusien yhteyksien ja toimintatapojen luomiseen. Myös toimijoiden erilainen kultuurihistoriallinen tietous vastapuolen toimintatavoista vaikuttaa yhteisen hankkeen tulokselliseen toteutumiseen. Eritasoinen osaaminen ja Verkoston yhteisen perusosaamisen puuttuminen voi myös hidastaa ja hankaloittaa työtä ja luoda turhia paineita omaa työtä kohtaan.

Laatimani toimintaympäristökaavio havainnollistaa sellaisia erilaisia toimintaympäristöjä ja niitä ohjaavia tekijöitä, jotka vaikuttavat Kiina-yhteistyöhön verkostotoimijuuden eri tasoilla. Oleellista ei ole kuitenkaan avata kaaviossa mainittavien dokumenttien sisältöä vaan selvittää sitä, näkyykö niiden vaikutus verkostotoimijan henkilökohtaisissa toimintatavoissa. Kaavion avulla pyrin selkeyttämään Verkoston työkentän moninaisuutta ja siihen vaikuttavien eri elementtien osuutta suomalais-kiinalaisessa ammattikorkeakoulutyössä.

2.5 Opinnäytetyö osana kehittämismallia

Kokonaisuuden hahmottamiseksi sijoitan opinnäytetyöni ja siihen liittyvän kyselytutkimuksen osaksi PDSA-kehittämismallia (kuvio 2). Optimaalisessa tilanteessa kehittäminen aloitetaan tunnistamalla kehittämistarve ja suunnittelemalla kehittämistoimenpide (plan), joka sen jälkeen toteutetaan (do). Toiminnan jälkeen arvioidaan toteutuksen onnistumista analysoimalla syyseuraussuhdetta (study) ja toiminta pyritään vakiinnuttamaan soveltuvilta osin (act). Kehittäminen ei kuitenkaan pääty vakiinnuttamiseen vaan sykli alkaa alusta. (Haaga-Helia 2021b.) Koska opinnäytetyössäni pyrin tunnistamaan niitä asioita, joita pitää kehittää, sijoitan sen sektoriin suunnittelu (plan). Työni ei siis pyrikään toteuttamaan koko kehittämisen sykliä vaan tuottamaan aineistoa ja alustavan ehdotuksen rakenteesta kehittämistoimenpiteiden suunnittelua varten.



Kuvio 2: Opinnäytetyö osana PDSA-mallia. Malli perustuu Heikkisen ja Sivosen (Haaga-Helia 2021b, kuvio 1) PDCA-kehittämissykliin.

3 KÄSITTEITÄ

Opinnäytetyössäni ja lähdemateriaalissa esiintyy toistuvasti tiettyjä kulttuurien väliseen yhteistyöhön liittyviä käsitteitä, jotka vaikuttavat verkostotyön rakentumiseen. Kyseiset käsitteet ilmentävät toimintakentän laaja-alaisuutta ja sitä, kuinka moni asia vaikuttaa toiminnan taustalla. Näiden käsitteiden ymmärtäminen ja määrittelemine on tärkeää laatiessani tutkimuskysymyksiä sekä silloin, kun analysoin vastauksia ja pohdin tulevia kehittämistoimenpiteitä. On tärkeä ymmärtää myös se, miten asiat ja käsitteet ketjuuntuvat ja siten vaikuttavat toisiinsa. Kulttuurihistorian tehtävänä on taustoittaa niitä asioita, jotka vaikuttavat nykyhetken toimintakulttuuriin ja sen myötä ovat vaikuttamassa organisaatioiden välisessä käytännön verkostotyössä. Tämän ketjun tunteminen ja ymmärtäminen auttaa havaitsemaan ja tulkitsemaan myös kirjallisuudesta nousevia vuorovaikutukseen vaikuttavia kipukohtia, joita tarkemmin avaan kohdassa 4.

3.1 Kulttuurihistoria

Kulttuurihistoria on kokonaisvaltaisuutta korostava historia, jonka lähtökohtana on kulttuurin ympäristökeskeisyys. Se on myös menneisyydessä vaikuttaneiden ihmisten ajattelutapoja, elämisen tapoja ja elämistä sen hetkessä maailmassa, jossa ihminen pyrkii vastaamaan ympäristöstä tuleviin haasteisiin itse keksimillään ja kehittämillään ratkaisuilla. Kulttuurihistoria onkin tieteenalana historiallisesti ja kulttuurisesti tarkasteltava ilmiö, jossa elämismaailman kokonaisuus muodostuu moniaikaisuudesta ja monikerroksisuudesta. Kulttuurihistoriassa elämismaailman perustana ovat syvärakenteisiin eli toiminnan tasoon ja sääntöihin vaikuttavat tavat ja niihin suhtautuminen. Tällöin nykyhetkeä ja menneisyyttä yhdistää niiden keskinäinen dialogisuus. Kulttuurihistoria on siten elämismaailman rikkaus, jossa hierarkkinen arvotus on toisijaista ja ihmisten tekemät elämänvalinnat ovat tasaveroisia elämäntavan osia. (Immonen 2001.)

Kulttuurihistoriassa perinteisemmän ajattelun rinnalle on myös noussut Yhdysvalloissa jo 1980-luvulla syntynyt käsite 'uusi kulttuurihistoria', joka pyrkii lisäämään ymmärrystä yhteiskunnallisiin murroksiin vaikuttaneista kulttuurisista seikoista ja ilmiöistä, joilla on laajempi historiallinen merkitys ja niihin kytkeytyvä verkosto. Tutkimuksissa huomiota on kiinnitetty teemoihin, jotka liittyvät muun muassa poliittiseen kulttuuriin, asenteisiin, käytänteisiin, ideologiaan ja identiteettiin sekä medioihin. Tämä suuntaus on mahdollistanut myös uusien historioidemme muodostumisen. (Tieteen termipankki 2022a.)

3.2 Toimintakulttuuri

Toimintakulttuuri määritellään ajattelun ja käytäntöjen kokonaisuutena, tapana hahmottaa maailmaa ja elämäntapana, joka on ominaista yhteisölle aina kunakin ajankohtana. Kulttuuri itsessään on muun muassa tietyn yhteisön omaksumia ja jakamia arvoja, niiden merkityksellistämistä ja niistä viestimistä. Tämän vuoksi kulttuuri voidaankin ajatella olevan ihmisyyden katkokäsite, joka käsittelee muun muassa ihmisyyhteisön toimintatapoja, yhteisön toimintaa ja sen järjestäytymistä. (Tieteen termipankki 2022b.) Toimintakulttuuri ilmenee muun muassa yhteisön sosiaalisina ja henkisinä käytäntöinä, joihin vaikuttavat esimerkiksi yhteisöön liittyvät arvot, säännöt ja menettelytavat. Ymmärtämällä toimintakulttuurin vaikuttamisen mahdollisuuksia ja sen dynaamisuutta, voi sitä myös muuttaa. Toimintakulttuuri toimii tässä opinnäytetyössäni sateenvarjona muille käsitteille. (Tieteen termipankki 2022c.)

3.3 Verkostotyö

Verkostotyö on toimijoiden välisiin suhteisiin perustuva yhteistyösuhde, jossa osapuolet tavoittelevat optimaalista tapaa yhdistää voimavarojaan ja siten saavuttaa synergiahyötyjä. Verkostotyön perustana on vapaaehtoisuus, vuorovaikutus, vastavuoroisuus, tasavertaisuus, luottamus ja itseorganisoituvuus. Verkostossa toimijat vaikuttavat toisiinsa ja muodostavat sen sisällä pienempiä sisäisiä tiimejä, joilla on keskinäisesti kiinteämmät suhteet kuin itse verkostolla. Yhteistyö verkostoissa näyttäisikin liittyvän vahvasti juuri näihin tiimeihin ja niissä 2–3 henkilön tiiviiseen ja tulokselliseen vuorovaikutussuhteeseen. Verkostoyhteistyö ei siis ole pelkästään organisaation sisäistä toimintaa vaan se on organisaatioiden rajoja ylittävää toimintaa. Kyseinen yhteistyö edellyttää kuitenkin niiden keinojen löytämistä, joiden avulla organisaatioiden välistä vuorovaikutusta voidaan rakentaa. (Aira 2012, 114–115; Valtioneuvoston kanslia 2019, 14–15.)

Verkostotyössä toiminta edellyttää myös uusia toimintatapoja ja ennen kaikkea yhteistyöhalukkuutta, luopumista siitä ajatuksesta, että yhteistyöstä saaduista tuloksista vain toinen osapuoli voisi hyötyä enemmän. Pelkkä positiivinen asenne yhteistyötä kohtaan ei siis riitä vaan osapuolten välisellä vuorovaikutuksella tulee pyrkiä kohti konkreettista yhteistyötä. Verkostotyössä kaikki osapuolet on velvoitettu noudattamaan yhteistä sopimusta saman päämäärän toteutumiseksi. (Aira 2012, 116, 122.)

4 VUOROVAIKUTUSTILANTEIDEN KIPUKOHDAT KIRJALLISUUDESSA

Kävin läpi kiinalaiseen vuorovaikutukseen liittyvää kirjallisuutta ja etsin sellaisia aihealueita, jotka vaikuttavat vuorovaikutustilanteen onnistumiseen. Havaitsin kirjallisuudessa kuusi erilaista yhteistä aihetta, jotka edustivat mielestäni seuraavaa kolmea kokonaisuutta eli teemaa: a) toimintakulttuuri ja historia, b) politiikka ja c) luottamus, verkostot ja hierarkia. Yhdistin toimintakulttuurin ja historian sekä luottamuksen, verkoston ja hierarkian kahdeksi teemaksi, koska koin, että asiat liittyvät toisiinsa ja niiden välisiä eroja on suppean tutkimuksen kysymyksenasettelussa vaikea eritellä luotettavasti.

4.1 Toimintakulttuuri ja historia

Kiinalaiseen kulttuuriin kuuluu vahvasti tapaamiset ja niiden ympärille rakentuvat rituaalit, seremoniat ja odotukset. Suomalaiset kokevatkin niihin liittyvät lounaat ja lahjat usein haastaviksi erityisesti silloin, kun tavoitteena on positiivisen kuvan luominen. Kyse ei ole kuitenkaan pelkästään esimerkiksi annetun tavaran rahallisesta arvosta, kuten me suomalaiset voisimme kuvitella. Käytännössä kiinalaisten näkökulmasta katsottuna lahjojen antamisessa itse ele on merkittävä symbolinen teko, joka edellyttää vastavuoroisuutta. Kun lahja annetaan vastalahjana, niin sen tulisi olla hieman saatua lahjaa arvokkaampi. Kiinassa itse lahjapakettilla on paljon suurempi merkitys kuin Suomessa. Paketin tai pakkauksen koolla ja näyttävyydellä on ajoittain jopa enemmän merkitystä kuin sen sisällä olevalla lahjalla. Myös väreillä on merkitystä. Hyviä värejä ovat esimerkiksi punainen ja keisariin liitetty keltainen. (Tanninen 2022, 45–46; Rankinen 2008, 161.)

Kiinalaisten kanssa tapaamiset ja seremoniat eivät rajoitu pelkästään kokouksiin vaan tarjolla on runsaasti delegaatioiden vierailuja, konferensseja ja muita erilaisia kokoontumisia. Tällaisissa tapaamisissa on usein paikalla runsaasti työaikaa käyttäviä ihmisiä, mutta välttämättä mitään konkreettista ei päätetä eikä niistä edes suuremmin keskustella. Tapaamiset voivat olla viihdyttäviä ja viehättäviä tai totaalisen pitkäpiimäisiä. Silti ne ovat kuitenkin aina niitä pieniä epädramaattisia askelia kohti onnistunutta yhteistyötä. Suomalaisen näkökulmasta näihin sosiaalisiin tapaamisiin ja rituaaleihin käytetty aika on kaikkein hyödyttömintä. Ne ovat kuitenkin kiinalaisten näkökulmasta usein niitä kaikkein hyödyllisimpiä hetkiä rakentaa suhdeverkostoa. (Luostarinen 2017, 380–381.)

Juhlapäivät ovat erityisessä asemassa Kiinassa ja niiden merkitys määräytyy vanhan kiinalaisen kulttuurin mukaan tai maan modernista historiasta. Juhlapäivillä on selkeästi eri merkitykset ja vanhojen merkkipäivien palauttaminen kertoi aikanaan eri puolilla maailmaa asuvien kiinalaisten yhteisestä sivilisaatiosta. Niiden viettäminen vaalii yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteenkuuluvuuden vuoksi juhlapäivät ovat Kiinassa perhejuhlia, mutta niihin otetaan mielellään mukaan myös yhteistyökumppaneita ja ystäviä. Juhlapyhiin liittyy usein myös oma erityinen ruokansa. Mikäli kiinalainen kumppani kutsuu mukaan juhlapäivän viettoon, niin siihen kannattaa osallistua, koska se lisää yhteenkuuluvuutta. Näihin tilaisuuksiin liittyy usein myös erilaisia rituaaleja, mutta niistä ei kannata olla huolissaan. Kiinalaiset vastaavat mielellään juhlapyhiin ja rituaaleihin liittyviin kysymyksiin, mikä syventää omalta osaltaan vuorovaikutusta ja kommunikaatiota. Juhlapyhien osalta kannattaa olla kuitenkin tarkkana ja niitä ei kannata sekoittaa toisiinsa tai varsinkaan muissa Aasian maissa vietettäviin vastaaviin juhlapäiviin. Juhlien kesto voi myös vaihdella muutamasta päivästä viikkoihin. Tämän vuoksi juhlien osalta on tärkeää kuunnella paikallista kumppania tai asiantuntijaa. Juhlapäivien kesto ja ajankohta ovat tärkeitä tietoja senkin vuoksi, että kiinalaisessa kulttuurissa sovittuja aikatauluja voidaan siirtää, jos heillä on arkipäiväisen elämän tai ystävien kannalta tärkeämpää tekemistä kuten esimerkiksi juhlapyhien viettäminen. (Luostarinen 2017, 27; Tanninen 2022, 38–43, 45–46, 52; Rankinen 2008, 57–58.)

Kirjallisuudesta on helposti havaittavissa, että tapaamisissa ja seremonioissa toimimista haastaa se, että kiinalaisiin vuorovaikutustilanteisiin kytkeytyy suomalaisista poiketen vahva kulttuuriin sidottu nonverbaali viestintä. Sen tulkitseminen on helpompaa, jos ymmärrämme, että se on osa kulttuurin myötä opittuja asioita. Yhteistyön epäonnistumisen riski on suuri, jos ei tiedä kulttuurin tapoja ja sen vuoksi erehtyy tulkitsemaan muiden viestejä väärin tai lähettämään itse viestejä, joita ei tarkoittanut. Nonverbaali viestintä koostuu Kiinassa ilmeistä, hiljaisuudesta ja sanomisista. Kiinalaiset tarkkailevatkin usein enemmän sitä, millä tavalla asia sanotaan tai mitä jätetään sanomatta, kuin sitä mitä itseasiassa sanotaan. Keskustelutilanteissa on tärkeää säilyttää iloinen perusilme ja täydentää tilanteita 'small talkilla', koska se osoittaa asioiden olevan hyvin. Kiinalaisessa kulttuurissa tavoitellaan myös harmonisuutta ja vakautta, minkä rikkominen neuvottelutilanteessa saattaa pysäyttää asioiden etenemisen. Ikävissäkin tilanteissa kannattaa muistaa hymyillä ja osallistua keskusteluun rauhallisesti, ettei menetä kasvojaan tai pysäytä asioiden etenemistä. Nonverbaalin viestinnän keskeinen rooli kiinalaisessa vuorovaikutuksessa hämmentääkin usein suomalaisia ja vaikeuttaa vuorovaikutustilanteen tulkintaa. Kiinassa vastuu keskustelun tulkinnasta on kuulijalla. Vuorovaikutustilanteiden tulkinta on jonkin verran

hankaloitunut, kun tapaamiset ovat siirtyneet verkkoon. Haaste on todennäköisesti suurempi suomalaisille, koska mobiilisovellusten merkitys on suhdeverkostoissa huomattavasti suurempi Kiinassa kuin Suomessa. Kiinassa on jo totuttu, että asiat liikkuvat nopeasti. Tämän vuoksi kiinalaisten kanssa on mahdollista pitää verkostoja yllä myös virtuaalisesti Suomesta käsin. (Rankinen 2008, 43, 54–57, 155, 157, 165–166; Tanninen 2022, 93.)

4.2 Poliitiikka

Politiikka kytkeytyy kiinalaiseen kulttuuriin erityisen vahvasti. Neuvottelutilanteissa politiikka voi olla myös se syy, miksi ne kestävät pitkään ja ovat hyvinkin mutkikkaita. Mitä enemmän Kiinan edustajat tuovat esille kulttuuriaan ja puhuvat siitä, sen varmemmin kyse on politiikasta. Kulttuurin on todettu olevan hyvä ja eksoottinen kanava viedä poliittisia tavoitteita eteenpäin erityisesti kansainvälisessä työssä. Siksi onkin hyvä tarkkailla yleistä poliittista tunnelmaa ja tavoitteita, jotka liittyvät poliittisiin päätöksiin. Yhteistyössä ei liioin ole haittaa, jos suhdeverkkoon kuuluu luotettava yhteistyökumppani, joka tuo tarvittavaa osaamista taiteilla viranomaisbyrokratiassa. Poliitiikka on myös osa kiinalaista arkista puhetapaa ja käytöstä. Siinä sananvapaus on kysymys, jossa kollektiivinen etu ohittaa yksilön vapauden ja ihannekansalaisuus on Kiinan johdon vaatimaa oikeanlaista käytöstä. Nämä toimintaympäristön merkit voivat antaa viitteitä myös siitä, että ympäristö politisoituu entistä enemmän tulevina vuosina. (Luostarinen 2017, 16, 68, 168; Tanninen 2022, 52, 60–62, 91.) Kiinan suunnitelmallisuus ja politiikan ymmärtämisen tärkeys korostuu myös Team Finland Knowledgen huhtikuun uutiskirjeessä:

"Suunnitelmallisuudesta tunnettu Kiina linkittää niin osaajien kultivoinnin ja liikkuvuuden kuin teknologian ja tutkimuksen omiin kehitystarpeisiinsa sopivaksi. Kiinan kanssa yhteistyötä haluavien kannattaakin lukea Kiinan keskeisiä suunnitelmia ja politiikkapapereita, jotka kertovat, mihin resursseja laitetaan." (Suurmunne 2022a.)

Siksi olisikin tärkeää lukea Kiinan viisivuotishjelmaa ja tutustua ainakin pintapuolisesti Belt and Road -hankkeeseen, jota kutsutaan myös uudeksi Silkkitieksi. Belt and Roadin merkitys on erityisesti Kiinan ylimmälle johdolle suuri ja Presidentti Xi Jinping onkin korostanut sen merkitystä useissa julkisissa puheissaan. The Foreign Affairs Commission of the CPC Central Committee:lle 15.5.2018 pitämässään puheessa hän kiteytti sen sanomalla: "The Belt and Road Initiative is an important platform for promoting a global community of shared future." (Xi Jinping 2019, 296.) Poliitiikan merkitystä tukee myös presidentti Sauli Niinistön ja presidentti Xi Jinpingin tammikuussa 2019 julkistama Suomen ja Kiinan kahdenvälisen kumppanuuden

toimeenpanosuunnitelma. Tämän Joint Action Planin tavoitteena on lisätä yhteistyön tavoitteellisuutta ja tuloksellisuutta sekä esitellä keskeiset yhteistyöalat. (Ulkoministeriö 2019.)

4.3 Luottamus, verkostot ja hierarkia

Suhdeverkosto eli toimijoiden henkilökohtaiset suhteet ovat ehkäpä tärkein tiedostettava asia tehtäessä yhteistyötä kiinalaisten kanssa. Suhdeverkosto onkin tärkeä aivan alusta saakka sillä yhteistyön aloittaminen ja yhteydenotto Kiinassa ilman verkoston tekemää esittelyä on käytännössä jopa mahdotonta. Kiinalaista suhteisiin perustuvaa verkostoa kutsutaankin nimellä guanxi. Se vastaa toimintalogiikaltaan suomalaista verkostoa, mutta sen merkitys on todella suuri. Tällainen yhteistyön rakentaminen liittyy kiinteästi jo tuhansia vuosia vanhaan kiinalaiseen kulttuuriin pohjautuvaan suhdetoimintaan ja siihen vahvasti liittyvään kasvojen menetykseen. Siinä henkilökohtaiset suhteet luottamuksen rakentamisessa ja palveluksien vaihdossa edistävät positiivista vuorovaikutusta. Suhdeverkoston merkitys korostuu erityisesti sopimusneuvotteluissa, koska niihin pätee sääntö, että yhteistyökumppani on tunnettava henkilökohtaisesti ja henkilöiden välillä pitää olla luottamus, muuten asiat eivät etene. Luottamuksen voidaan tulkita olevan tunnepitoinen tapa, jossa optimistinen asenne kohdentuu toisen ihmisen hyväntahtoisuuteen ja positiiviseen vuorovaikutukseen. Tunteeseen liittyy myös se, että toinen osapuoli odotettavasti kokee luottamuksenosoituksen myönteisenä. Luottamus ei-tiedollisena näkemyksenä vaikuttaa näin ollen enemmän motiiveihin, tunteisiin ja asenteisiin kuin uskomuksiin tai odotuksiin. Toisaalta pelkkä esittely ei riitä sillä uuden henkilön on esittelyn jälkeen itse pidettävä aktiivisesti yhteyttä verkoston säilymiseksi. Verkostot ovat merkittävässä asemassa myös viranomaisten kanssa tehtävässä yhteistyössä. Ilman tätä suhdetoimintaverkostoa, et ole viranomaisten silmissä tärkeä henkilö eikä heidän kannalta ole merkitystä, vaikka asiasi jäisi hoitamatta. Suomalaisten onkin usein vaikea hyväksyä sitä, että suhteen rakentaminen vaatii runsaasti aikaa. Kärsivällisyys on kuitenkin tärkeää, sillä kaikki toiminta tapahtuu henkilökohtaisella tasolla. (Kotkavirta 2000, 55–58; Tanninen 2022, 89–90; Pohjola 2017, 12–13; Rankinen 2008, 148, 150, 156.)

Yksi Kiinan merkittävämpiä sosiaalisia haasteita on kasvojen säilyttäminen, jolloin voidaan jopa puhua kasvotyöstä. Tällöin ongelmatilanteita ratkotaan toinen toistaan tukien ja yhteistoinnillisesti, jotta hämmentävät tilanteet saadaan selvitettyä ja yhteistoimintaa voidaan jatkaa. Näitä vaaranpaikkoja voidaan kuvata myös positiivisen ajattelun kautta, jolloin kyseiset tilanteet eivät olekaan negatiivisia tilanteita, vaan ne yhdistävät ihmisiä kohtaamaan ja

ratkaisemaan ongelmatilanteita yhdessä. Näiden kulttuurieroista johtuvien tilanteiden voidaan ajatella enemmän ihmissuhteita syventäväksi kuin sitä murentavaksi vuorovaikutukseksi. (Luostarinen 2017, 381.)

Vuorovaikutuksellisissa kohtaamisissa haasteita asettaa myös se, että tunnemme ja ymmärrämme huonosti vastapuolen sisäisen monimuotoisuuden merkityksen ja sen vaikutukset. Länsimaisilla näyttäisikin olevan Kiinaan kohdentuva yhteiskunta-, media- ja mielipidetuntemus heikkoa, kun taas kiinalaisilla näyttäisi olevan hahmotusvaikeuksia Euroopan unionin maiden historiasta, elämäntavoista ja arvoista. Vuorovaikutteisissa tilanteissa puolestaan länsimaiset delegaatiot ja toimijat miettivät kohtaamistensa päämäärää ja tarkoitusta. Kiinalaiset kokevatkin, että yhteiseen vuorovaikutukseen sijoitettu ja siihen käytetty aika muuttuu aikaa myöten rahaksi. Siksi onkin tärkeää tiedostaa, millainen merkitys ja vaikutus neuvottelutilanteissa on esimerkiksi ihmisen elämänkaareen vaikuttavilla tekijöillä sekä sillä, miten kiinalaiset suhtautuvat kunnioitukseen, kohteliaisuuksiin ja käyttäytymistapoihin. (Luostarinen 2017, 380–381.)

Kiinalaiseen kulttuuriin liittyy myös kiinteästi arvohierarkia, joka näkyy neuvotteluissa erityisesti runsaslukuisena neuvottelijoiden määränä. Suuret delegaatiot kuuluvat kiinteästi kiinalaisten normaaliin neuvottelukulttuuriin ja se saattaa aiheuttaa varsinkin kokemattomissa Kiina-yhteistyön tekijöissä odottamatonta hämmennystä. Hierarkkisuudesta ja delegaation koosta huolimatta päätöksenteossa päätäntävalta kuuluu usein vain yhdelle henkilölle. Hierarkkisuus näkyy myös kiinalaisessa tavassa johtaa, jolloin esimiehen rooli johtamiskulttuurissa on olla auktoriteetti, delegoija ja päätöksentekijä. Ylhäältä alaspäin annettavilla vuositavoitteilla pyritään motivoimaan ja ohjaamaan toimintaa, jolloin asetetuista tavoitteista joustaminen voi johtaa jopa työsuhteen päättymiseen. Se vähentää kiinalaisten halukkuutta tehdä itsenäisiä päätöksiä tai ottaa riskejä neuvotteluissa. Hierarkia voi näkyä tapaamisissa myös siten, että laajoista keskusteluista huolimatta asioista ei päätetä, vaan niistä halutaan kirjallista lisätietoa. Tämä voi taas johtua siitä, että osallistujilla ei olekaan minkäänlaista päätäntävaltaa, koska johtajat eivät alussa osallistu lainkaan kokoukseen kasvojen menettämisen pelossa. He osallistuvat vasta, kun ovat saaneet pyydetyn materiaalin ja asioiden positiivinen eteneminen on varmistunut. Se saattaa aiheuttaa jälleen hämmennystä reaaliaikaiseen päätöksentekoon tottuneille suomalaisille. Vaikka kiinalainen järjestelmä pitää hierarkiaa tärkeänä, on siellä työvoiman vaihtuvuus runsasta ja kiinalaiset ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaa pienestäkin palkankorotuksesta. Myös julkishallinnossa vaihtuvuus voi olla suurta ja syyt ovat silloin pääosin poliittisia. Työntekijät tarkkailevat aktiivisesti myös toisiaan ja ilmoittavat työssä esiintyvistä epäkohdista hyvinkin

helposti. Tällainen aktiivinen omavalvonta on osa kulttuuria ja hierarkkista järjestelmää, jossa tasapuolisuus ei tarkoita sitä, että kaikki saisivat yhtä paljon vaan se tarkoittaa sitä, että kaikki saavat ansioidensa mukaan. (Rankinen 2008, 160, 163–164, 170; Tanninen 2022, 170; Huotari & Seppälä 1999, 251–252.)

5 HOFSTEDEN TEORIA SUOMALAIS-KIINALAISEN YHTEISTYÖN TULKITSIJANA

Hofsteden teoria on työkalu, jonka avulla on mahdollista eritellä ne kulttuuriset erot, jotka aiheuttavat kohdassa neljä käsiteltyjä toiminnallisia eroja. Kiinalaisille kulttuurihistoriallinen perimä on heidän toimintansa ohjenuora ja viitekehys, jolla on vaikutuksia muun muassa toimintatapoihin, käyttäytymismalleihin ja suhdetoimintaan. Luostarinen (2017, 377) kirjoittaa kirjassaan 'Kiinan median suuri harppaus' siitä, kuinka tärkeää on osata katsoa maailmaa toisen ihmisen näkökulmasta. Tämä näkökulma sitoo kulttuurituntemuksen ja erityisesti kulttuurien välisen vuorovaikutusosaamisen tiiviisti osaksi työyhteisöjen hyvinvointia ja kehittymistä. Tällainen toisen ihmisen huomioiminen ja hänen kulttuurihistoriansa ymmärtäminen taustoittaa organisaatioissa tehtävää kehittämistyötä. Ymmärtämällä, että Hofsteden teoria kytkeytyy ihmisen arkipäiväiseen käytökseen ja toimintatapoihin, on mahdollista myös tiedostaa niitä syyseuraussuhteita, jotka ovat vaikuttamassa työyhteisön kehittymiseen ja sen kehittämiseen. Rankinen (2008, 182–183) korostaakin juuri tätä kulttuurihistoriasta nousevan tiedon merkitystä ja sitä, että voidaksemme toimia arvostavasti kiinalaisten kanssa, tarvitsemme tietoa arvohierarkiasta, kiinalaisten tavoista viestiä ja niiden syntyistä sekä harmonian vaatimuksesta. Tällainen samaistuva ja empaattinen asenne, johon kuuluu myös ajatus toisen kunnioittamisesta, tarikoittamattomat loukkaukset ja väärinymmärrykset, rakentaa kulttuurien välistä viestintää ja tekee siitä tärkeän osan nykypäivän työyhteisön kehittämistä. Näihin liittyvien perinteiden ja niiden vaikutuksen ymmärtäminen edesauttaa ja vahvistaa verkostotyötä kahden eri kulttuuritaustaltaan poikkeavan toimijan kesken. Kulttuurien välisessä viestinnässä tulee kuitenkin huomioida kulttuurin kytkös myös politiikkaan ja siihen, että haluttomuus ja kyvyttömyys ymmärtää kiinalaista kulttuuria on pääosin enemmän poliittisista syistä johtuvaa kuin kulttuuriperäistä. (Huotari & Seppälä 1999, 35–36; Luostarinen 2017, 378–379; Rankinen 2008, 84–86.)

Kiinalaisuutta ja heidän kulttuuriperimäänsä tarkasteltaessa tuleekin tiedostaa vuorovaikutteisessa yhteistyössä myös se, että kiinalaiset ovat aina olleet kiinnostuneita oman sivilisaationsa historiasta. Kiinalaisille kulloinenkin kulttuurinen ajanjakso on jatkoa maansa aikaisemmille vaiheille ja sille, että kansa on edelleen Kiinan kansa. Vaikka maa on saanut eurooppalaisiakin vaikutteita, on se pystynyt 'kiinalaistamaan' ne omaan sivilisaatioon ja kulttuuriin sopiviksi. Tällainen oma itsesyntyinen ja omaan dynamiikkaan perustuva sivilisaatio on haaste muille eri

kulttuuripiirin ihmisille ja sen vuoksi se tarjoaakin hyvän vertailukohdan yhteistyöhön vaikuttavien seikkojen tutkimiseen. (Huotari & Seppälä 1999, 11–15, 35.)

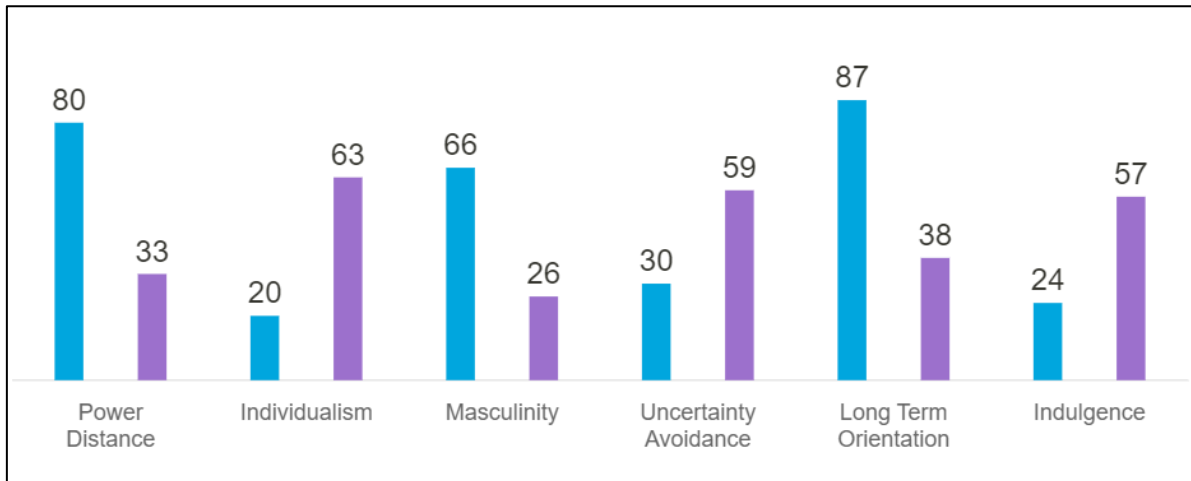
5.1 Hofstede: sisäinen arvo ja ulkoinen elementti

Hollantilainen professori Geert Hofsteden (1928–2020) aloitti jo 1960-luvulla tutkimaan kansallisen kulttuurin vaikutusta ihmiseen eri maissa. Tutkimuksissaan Hofstede selvitti sitä, miten kulttuuri vaikuttaa ihmisillä ajatteluun, käyttäytymiseen ja tuntemiseen. Jotta ongelmia voitaisiin karttaa, on erityisen tärkeää tiedostaa kulttuurisen herkkyyden taso, jotta se tietämättömyys ja tunteettomuus, jota eri kulttuurien välillä voi syntyä, ei synnyttäisi lisää ongelmia kansainvälisessä vuorovaikutuksessa. (British Library 2022.)

Hofsteden teoriasta puhuttaessa puhutaankin kahdesta eri kulttuurin näkemyksestä, joita ovat sisäinen arvo ja ulkoinen elementti. Sisäinen arvo liittyy kansalliseen kulttuuriin toisiaan erottelvana arvona ja Hofsteden mukaan se rakentuu näkymättömistä elementeistä. Tämä arvo on ihmisen perusarvo, joka määrittelee ja vahvistaa omaa kulttuurista ulottuvuutta jo lapsesta saakka ja on siksi vaikeasti muutettavissa. Ulkoinen elementti rakentuu puolestaan näkyvistä elementeistä, joita voivat olla muun muassa rituaalit ja symbolit. Tämä elementti vaikuttaa enemmän organisaatiokulttuurissa erilaisina käytäntöinä. Arvotutkimusta tukemaan Hofstede otti käyttöön kuusi elementtiä, joiden kautta eroja voidaan maiden välillä peilata. Niitä ovat valtaetäisyys, individualismi vs. kollektivismi, maskuliinisuus vs. feminiinisyys, epävarmuuden välttäminen, pitkän aikavälin suuntautuminen vs. lyhyen aikavälin suuntautuminen ja suvaitsevaisuus vs. pidättyväisyys. (British Library 2022.)

5.2 Hofstede: Kiinan ja Suomen väliset erot kulttuuriulottuvuudessa

Hofsteden tutkimuksesta syntynyt pisteasteikko kertoo siitä, millainen riippuvuussuhde kulloinkin tarkasteltavassa maassa vallitsee kunkin ulottuvuuden kohdalla. Tarkasteltaessa Kiinan ja Suomen välistä suhdetta ovat kulttuurista nousevat erot maiden välillä selkeästi havaittavissa. Elementtien tarkastelussa ja niiden tulkinnassa voidaankin hyödyntää Kiina-Suomi kulttuuriulottuvuudet kuviota (kuvio 3), jota seuraavaksi avaan lyhyesti.



Kuvio 3: Kiina-Suomi kulttuuriulottuvuudet. Sininen väri kuvastaa Kiinaa ja violetti Suomea. Country Comparison -työkalu. (Hofstede Insights 2022.)

Valtaetäisyys - Power Distance (PDI) from small to large on eriarvoisuuden mittaamista yhteiskunnassa ja sitä, kuinka instituution heikoimpien jäsenten odotukset ja hyväksyntä tukevat epätasa-arvoisen vallanjaon toteutumista. Kyseinen asettelu ei pelkästään rajaudu käsittelemään heikoimpia osapuolia vaan se näkyy samanlaisena ajatteluna myös organisaatioissa johtajien keskuudessa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että suomalaisille (33) on luontevampaa vahvistaa keskustelemaa ja kuuntelevaa hierarkiaa, jossa riippumattomuus, valmentava johtajuus, tasa-arvo ja hajautettu valta on yhteiskunnan ja organisaatioiden perusta ja, jossa viestintä on suoraa ja osallistavaa. Kiinassa (80) eriarvoisuuden korostaminen ja korostuminen on luonnollista ja hyväksyttävämpää, esimies-alaisuuden polarisoituminen normaalia ja muodollista auktoriteettiä ei kyseenalaisteta, vaan luotetaan johtavassa asemassa olevan ihmisen johtamiskykyyn. (Hofstede 2011, 9; Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 61, 521; British Library 2022; Hofstede Insights 2022.)

Individualismi vs. kollektivismi - Individualism versus Collectivism (IDV) rakentuu minä-me-ajattelusta. Individualistisessa yhteiskunnassa siteet yksilöiden välillä ovat löyhät ja painopiste on minä-sanalla. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmiset toimivat enemmän yksilöinä ja toisista huolehtiminen kohdentuu enemmän itseään ja läheisiään kohtaan kuin ryhmää kohtaan. Kollektivismiin tukeutuvat yhteiskunnat puolestaan painottavat sitä ryhmää, johon ihminen on syntymästään asti integroitunut. Tällaisessa yhteiskunnassa uskollisuus punnitaan kiistattomana elinikäisenä oman ryhmän suojeluna ja puolustamisena me-hengessä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että suomalainen (63) individualismisuus korostuu minä-ajatteluna ja sen korostumisena enemmän kuin ryhmän edun puolestapuhujana. Tällöin yksilölle on tärkeämpää

työnantajan ja työntekijän väliset sopimusasiat, yksilöllinen johtaminen ja läheisestä huolehtiminen. Kiinalaiseen (20) kulttuuriin kuuluva kollektivistisuus puolestaan luotsaa yhteiskuntaa toimimaan sisäisen oman ryhmän edun mukaisesti, jolloin ulkopuoliset ryhmät voivat saada osakseen jopa vihamielistä käytöstä. Henkilökohtaiset suhteet ovatkin työtä ja yritystä tärkeämpiä ja siksi organisaatiositoutuminen on heikompaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että sitoutumista organisaatiossa työskentelevien ihmisten välillä ei tapahtuisi. (Hofstede 2011, 11; Hofstede ym. 2010, 92, 515, 519; British Library 2022; Hofstede Insights 2022.)

Maskuliinisuus vs. feminiinisyys - Masculinity versus Femininity (MAS) on sosiaaliin sukupuolirooleihin tukeutuvaa erottelua, joka ilmenee yhteiskunnallisena muttei yksilön ominaisuutena. Erottelua voi käsitellä myös päättäväisyyden ja huolenpidon näkökannalta, jolloin maskuliinisuus nähdään kovempaan arvona kuin feminiinisyys. Maskuliinisuutta ohjaa itsevarmuuden lisäksi muun muassa kovuus, aineelliseen menestykseen panostaminen, akateeminen menestys, urakehitys ja kilpailu. Näitä ominaisuuksia voidaan vahvistaa esimerkiksi erilaisten työtehtävien muodossa. Feminiinisyys puolestaan korostaa pehmeämpiä elämäntaitoja, vaatimattomuutta, elämänlaadusta huolehtimista, sosiaalisia suhteita ja niiden merkitystä sekä niihin kytkeytyvää osaamista ja kompromissitaitoja. Kiinassa (66) tämä kyseinen MAS-arvo esittäytyykin menestyshakuisuutena, jolloin perhe ja vapaa-aika priorisoidaan suhteessa työhön. Käytännössä tämä näkyy palveluja tarjoavassa yhteiskunnassa esimerkiksi ylipitkinä työpäivinä ja vapaa-ajan merkityksettömyytenä. Työtä on myös siirrytty tekemään maalta kaupunkiin paremman elintason perässä. Nuorilla opiskelijoilla menestyshakuisuus puolestaan näyttäytyy esimerkiksi arvosanoista kilpailemisena, sillä hyvä sijoittuminen opinnoissa on yksi menestymisen kriteeri tai ainakin menestystä mahdollistava kriteeri. Suomi (26) puolestaan luokitellaan feminiiniseksi yhteiskunnaksi, jossa työ ei ole ensisijalla vaan se koetaan elämisen mahdollistajana ja vapaa-ajan korostamisena. Suomalaisille onkin tärkeämpää, että ihmiset arvostavat toisiaan ja työ tehdään yhteisymmärryksessä. Konfliktit ratkaistaan neuvottelemalla ja kompromissein. Työn painopiste on ennen kaikkea hyvinvoinnissa ja joustavuudessa, ei statuksessa. (Hofstede 2011, 12; Hofstede ym. 2010, 140, 517, 519; British Library 2022; Hofstede Insights 2022.)

Epävarmuuden välttäminen - Uncertainty avoidance (UAI) from weak to strong on osa yhteiskuntarakennetta silloin, kun pelko ja uhka määrittelevät elämää. Maat, joissa ihmiset kokevat vain heikkoa epävarmuutta, näkevät muut heille vaarattomina eivätkä koe vastaavanlaista tarvetta erilaisille säännöille ja järjestelmille, kuin ne maat, jotka kokevat suurta epävarmuutta.

Vahvan epävarmuuden maissa ihmiset puolestaan laativat sääntöjä ja rakentavat erilaisia järjestelmiä aikaansaadakseen johdonmukaisuutta ja järjestystä keskuudessaan. Maissa, joissa epävarmuuteen suhtaudutaan hyväksyttävästi ja sen välttäminen on vähäistä, kuten Kiinassa (30), korostuu erilaisten sääntöjen runsaus ja merkitys. Se, miten niitä noudatetaan, perustuu suhteelliseen totuuteen ja käytännönläheisyyteen. Epävarmuuden hyväksymisestä ja sääntöjen määrästä huolimatta kiinalaiset ovat hyvin sopeutumiskykyisiä ja yrittäjähenkisiä. Suomessa (59), jossa epävarmuutta pyritään välttämään, sääntötarve perustuu lähinnä emotionaaliseen tarpeeseen kuin niiden toimivuuteen. Käytöksessä korostuu erilaiset käyttäytymiskoodit ja suvaitsemattomuus poikkeavaa käytöstä ja ajatuksia kohtaan. Yksilöitä yhdistävinä tekijöinä puolestaan voidaan mainita tarkkuus, tehokkuus, täsmällisyys ja halu tehdä kovasti töitä. Motivoina tekijänä on turvallisuus. (Hofstede ym. 2010, 191, 522; British Library 2022; Hofstede Insights 2022.)

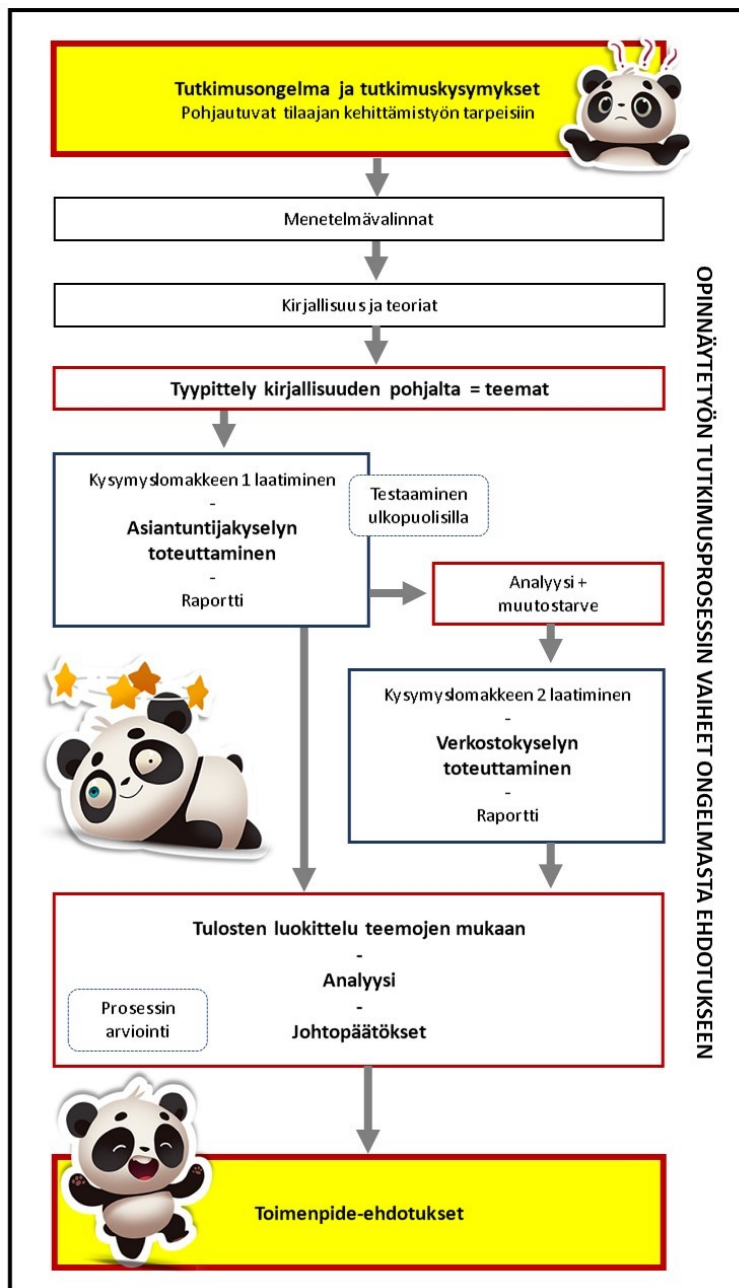
Pitkän aikavälin suuntautuminen vs. lyhyen aikavälin suuntautuminen - Long-Term Orientation (LTO) versus Short-Term Orientation kuvastaa ajatteluerojen merkitystä idän ja lännen välillä, kykyä keskittyä tulevaisuuteen. Pitkän aikavälin suuntautumisessa ponnistelut kohdentuvat tulevaisuuteen valmistautumiseen, jolloin ihmisten sinnikkyys, sitkeys, säästäväisyys, arvohierarkia ja sopeutumiskyky muuttuvissa olosuhteissa korostuu. Lyhyen aikavälin suuntautumisessa puolestaan korostuu yhteiskunnallisiin muutoksiin epäluuloinen suuntautuminen ja menneisyyteen liittyvien hyveiden vaaliminen, kuten kansallinen ylpeys, perinteiden kunnioittaminen ja sosiaaliset velvoitteet. Käytännössä tämä korostuu Kiinalla (87) sen käytännönläheisenä kulttuurina, jossa ihmiset uskovat, että totuus on riippuvaista tilanteesta, kontekstista ja ajasta. Tämä puolestaan tarkoittaa vahvaa kykyä mukautua ja mukauttaa perinteitä muuttuneisiin olosuhteisiin, säästämisen- ja investointihalukkuutta sekä sinnikkyyttä tulosten saavuttamiseksi pitkällä aikavälillä. Suomi (38) puolestaan lukeutuu yhteiskuntaan, jossa ihmiset osoittavat suurta kunnioitusta perinteitä kohtaan, heillä on suhteellisen pieni taipumus säästää tulevaisuutta varten, ja he keskittyvät nopeiden tulosten saavuttamiseen. Ajattelussaan he etsivät absoluuttista totuutta. Tällöin puhutaan lyhyen aikavälin suuntautumisesta. (Hofstede 2011, 13; Hofstede ym. 2010, 239, 519, 521–522; British Library 2022; Hofstede Insights 2022.)

Suvaitsevaisuus vs. pidättyväisyys - Indulgence versus Restraint (IVR) kertoo siitä, kuinka vapaasti yhteiskunnassa voi toteuttaa ihmisen perustarpeita, nauttia elämästä ja pitää hauskaa. Pidättyväisessä yhteiskunnassa rajoitetaan tiukkojen erilaisten määräyksien, sosiaalisten normien ja yhteiskunnallisen kontrollin avulla ihmisten sosiaalista elämää ja siihen liittyviä

tarpeita. Suvaitsevaista kulttuuria puolestaan ohjaa enemmän yksilön onnellisuus, yksilövapaus, hyvinvointi ja henkilökohtainen kontrolli kuin positiivisten tunteiden, onnen ja vapauden ilmaisemisen rajoittaminen. Käytännössä alhaiset pistemäärät kertovat hillitystä ja pidättyväisestä yhteiskunnasta, kuten Kiina (24). Tällaisessa yhteiskunnassa yksilöt ovat taipuisia pessimismiin ja kyynisyyteen eivätkä he juurikaan painota vapaa-ajan merkitystä. Mielitekoja pyritään säätämään sosiaalisin normein ja tämän vuoksi oman itsensä hemmottelu koetaan olevan väärin. Korkean suvaitsevaisuuden yhteiskunnissa, kuten Suomi (57), korostuu yksilöiden halu toteuttaa omia impulssejaan ja toiveitaan, jotka liittyvät elämästä nauttimiseen ja hauskanpitoon. Yksilöillä on positiivisempi asenne ja optimismiin taipuva luonne. Lisäksi he arvostavat enemmän vapaa-aikaa. (Hofstede 2011, 15; Hofstede ym. 2010, 281, 519, 521; British Library 2022; Hofstede Insights 2022.)

6 MENETELMÄT

Valitsemieni menetelmien tarkoituksena on tukea mahdollisimman hyvin haluttujen tavoitteiden saavuttamista, jolloin tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruunmenetelmät yhdessä luovat pohjan hyvälle analyysille ja sen kautta onnistuneelle tutkimukselle. Analyysi taas vastaavasti toimii perustana sille, että pystyn tuottamaan mahdollisimman luotettavaa, vaikuttavaa ja täsmällistä tietoa toimenpide-ehdotusten pohjaksi. Kuvio 4 kertoo menetelmien välisestä suhteesta ja siitä, miten ne sijoittuvat osaksi kehittämistyön prosessia.



Kuvio 4: Kehittämistyön vaiheet ongelmasta toimenpide-ehdotukseen.

Menetelmävalintoja pohtiessa kävinkin läpi erilaisia vaihtoehtoja ja sitä, mitkä olisivat tavoitettavuudeltaan optimaalisia keinoja vastausten saamiseksi. Asiantuntijoiden kohdalla puntarissa painoivat työnkuvat ja aikaero, kun taas Verkoston osalta anonyymius ja vastaajien määrä. Tutkimukseni aineistonkeruussa ja analysoinnissa päädyinkin hyödyntämään erilaisia menetelmiä. Tutkimukseni ei siis ole pelkästään laadullista tai määrällistä vaan se on näiden kombinaatio, joka rakentuu kyselystä ja havainnoinnista.

Vaikka tutkimuksissa laadulliseen tutkimukseen rinnastetaan aineistolähtöisyys (induktio) ja määrälliseen tutkimukseen teorialähtöisyys (deduktio), ei se tutkimuksen näkökulmasta ole kuitenkaan yksiselitteistä. Koska työssäni kokemus elämismaailmasta korostuu, on luonnollista, että laadullisuus eli kvalitatiivisuus tutkimuksessani korostuu määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta enemmän, vaikkakin iso painopiste työssäni on myös juuri näillä määrällisillä luvuilla. Määrällisyydellä mittaankin valintojen toistuvuutta siitä, kuinka tärkeäksi kysytty asia vastaajien näkökannalta on koettu. Avoimien kysymysten avulla arvioin puolestaan sitä, mitä asioita vastaajat nostavat esiin ja, miten he antamiensa vastausten pohjalta arvottavat omaa työtään. Tämä on kehittämistyöni laadullista arviointia. Päättelemuotojen (induktio ja deduktio) ja tutkimusotteiden (kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen) vastakkainasettelua ja kilpailuasetelmaa tulisi välttää. Sen sijaan hyödyntämällä erilaisia menetelmiä voidaan nykytutkimuksissa saada tyypiltään erilaista tietoa niistä monimutkaisista ilmiöistä, jotka vaikuttavat ihmisen elämään. Onkin tärkeää tilannekohtaisesti määritellä ne otteet ja menetelmät, joita käytetään kussakin tilanteessa tutkimukselle asetetut tavoitteet huomioiden. Vaikka määrällinen ja laadullinen tutkimus eroavat toisistaan tutkimusasetelmanäkökannalta, on tärkeää tiedostaa niiden yhteinen pinta-ala tutkimuskentällä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 5–6.)

Etnografisuus tutkimuksessani korostuu kulttuurin ja ihmisen toimintatapojen tutkimisena ja sen kiinteänä kytköksenä työyhteisöjen ja työorganisaatioiden kehittämiseen ja toiminnan tukemiseen (Paloniemi & Collin 2018, 232, 243). Etnografista tutkimusta käytetäänkin myös soveltavassa tutkimuksessa, jossa ratkaistavana on muun muassa erilaisia käytännön ongelmia (Kallinen & Kinnunen 2022). Toimintatutkimuksessa puolestaan korostuu todellisuuden kuvaus ja tulkinta kehitysnäkökulmasta vuorovaikutteisen yhteistyön korostuessa. Esiin tulevia ongelmia pyritään ratkaisemaan ja siten vaikuttamaan myös organisaatioissa oppimiseen. Käytännön toimien kehittäminen, osallistujien toimintatapojen ymmärtämiskyvyn lisääminen ja toimintatilanteiden kehittyminen ovat toimintatutkimuksen kolme vaikuttamisen osa-alueita. (Koskela 2013, 54–55, 57.)

6.1 Aineistonhankinta

Tutkimuskysely on perinteisesti yhdistetty sellaiseen laaja-alaisen tiedon hankintaan, jossa monia eri asioita kysytään yhtäaikaaisesti isolta joukolta ihmisiä. Tällainen aineistonhankintatapa on koettu määrällistä tutkimusta tehdessä hyvinkin tehokkaaksi ja nopeaksi aineistonkeruumuodoksi. Kyselytutkimus perustuu pääosin määrälliseen tutkimukseen, jossa aineistoa käsitellään numeroina ja mitattuina lukuina. Vaikka vastauksissa käytetään numeerista ilmaisua, niin siitä huolimatta kysymykset esitellään kuitenkin sanallisesti. (Vehkalahti 2019, 13.)

Kyselyä laadittaessa ja siitä saatuja tuloksia analysoitaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, miten myös vuorovaikutuksen puuttuminen vaikuttaa tuloksiin. On siis mietittävä kyselyn luotettavuutta ja sitä, kuinka vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset tai ovatko he ymmärtäneet niitä lainkaan. Vaikka kysely on metodina sopiva ennestään tuttuun tilanteeseen tai tutkimukseen, josta on saatavilla jo aiempaa tietoa, sopii kysely kuitenkin myös kehittämistyön tekemiseen. Tällöin kyselyn avulla voidaan selvittää esimerkiksi lähtötilannetta, kuten minä omassa työssäni tein. Opinnäytetyössäni kysely tutkimusmetodivalintana perustuikin enemmän kokemuspohjaiseen tarkasteluun henkilön omakohtaisesta tavasta tulkita vuorovaikutteista yhteistyötä ja koetusta todellisuudesta syntyneitä omia kuvauksia. Tutkimusmenetelmä ei siten keskity tarkastelemaan vastaajan käsityksiä esimerkiksi siitä, kuinka yhteisöissä on tapana ajatella tai toimia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 41, 108–109.)

Aloitin keskustelun kehittämistyöni ideasta jo syksyllä 2021. Sovin etenemissuunnitelmasta ja tilaajalle tehtävästä työsuunnitelmasta. Syksyn aikana vahvistui myös asiantuntijoiden osuudet tutkimuksessani sekä Verkoston osallisuus tutkimukseni pääkohderyhmänä. Asiantuntijoille esittelin tutkimukseni laajemmin sähköpostiviestillä loppuvuodesta 2021. Anonyymiyden säilyttämiseksi tilaaja informoi Verkostoa puolestani alkuvuodesta 2022.

Verkkolomakekyselyn toteuttamiseksi oli tärkeää löytää ne teemat ja aihealueet, joita siinä käsitellään. Tyypittelyn avulla kokosin ne kirjallisuudessa toistuvasti esiintyneet teemat, joita käytin kyselylomakkeen laadinnan tukena. Lisäksi käytin avoimia kenttiä, koska on kuitenkin mahdollista tai jopa todennäköistä, että haastatelluilla on myös kirjallisuudesta poikkeavia kokemuksia. Sen vuoksi oli tärkeää, että kysely sisälsi myös avoimia kysymyksiä.

Tutkimuksen tiedonkeruu toteutettiin kahden eri kyselyn avulla, joista ensimmäinen lähetettiin jo pitkään Kiinan kanssa yhteistyötä tehneille liike-elämän ja julkishallinnon edustajille (kysely a) ja jälkimmäinen Verkoston toimijoille (kysely b). Kyselyt toteutettiin internetpohjaisena

lomakekyselynä, jossa kaikki kyselyyn a ja b osallistuvat vastasivat samoihin kysymyksiin. Näiden peruskysymysten lisäksi lisäsin Verkoston kyselyn loppuun vielä muutaman avoimen kysymyksen, joiden avulla pyrin saamaan selville vastaajan oman motivaation merkitystä Kiina-yhteistyössä. Toteutin kyselyn ensin Asiantuntijaryhmälle ja vasta sen jälkeen Verkostolle. Halusin erottaa kyselyt aikataulullisesti toisistaan, koska silloin pystyisin Asiantuntijaryhmän palautteesta saatavan tiedon pohjalta tarvittaessa muuttamaan Verkostolle lähetettävää kyselyä. Muutoksia ei kuitenkaan tarvittu. Kyselyt toteutettiin 21.1.-13.3.2022 välisenä aikana.

Laatimani kyselylomake pohjautui tarpeeseen saada tietoa henkilökohtaisista kokemuksista. Jokainen vastaaja lukee kysymykset itsenäisesti ja vastaa niihin, joko valitsemalla annetuista vaihtoehdoista parhaiten omaa mielipidettä tukevan vaihtoehdon tai kirjoittamalla avoimen vastauksen. Kyselyssäni perusjoukon muodosti Verkostossa suomalais-kiinalaista yhteistyötä tekevät ihmiset. Tällöin havaintoyksikkönä oli yksittäinen ihminen.

Kyselylomakkeessa kysymykset olivat suurelta osin vakioituja monivalintakysymyksiä vertailukelpoisuuden vuoksi, mutta joukossa oli myös avoimia kysymyksiä. Näiden avulla pyrin saamaan esille mielipiteitä, jotka nostaisivat esille uudenlaista näkemystä yhteistyöhön vaikuttavista tekijöistä ja motivaation merkitystä yhteistyössä. Testasin lomaketta yhdessä kahden kiina-yhteistyötä tehneen henkilön kanssa. He eivät kuitenkaan olleet Asiantuntijakyselyn tai Verkostolle tehtävän kyselyn kohteena vaan arvioivat kysymyksiä ja niiden ymmärrettävyyttä. Tuolloin pystyin välittömästi palautteen myötä tekemään tarvittavia muutoksia lomakepohjaan.

Ensimmäinen asiantuntijoille kohdistettu kysely (liite 2) lähetettiin kahdeksalle (n=8) henkilölle. Valitsin henkilöt heidän yleisesti tiedossa olevan asiantuntijastatuksen ja henkilökohtaisen verkostoni pohjalta. Varmistin haastateltavilta sähköpostitse ja LinkedIn yksityisviestien kautta ennakkoon heidän halukkuuttaan osallistua asiantuntijakyselyyn anonyymisti. Jokainen antoi myöntävän vastauksen todeten kuitenkin mahdollisten työkiireiden tai muiden esteiden voivan vaikuttaa vastaamiseen. Toteutin kyselyn verkkolomakkeella 21.1.-11.2.2022 välisenä aikana. Muistutusviestin lähetin 1.2.2022.

Asiantuntijakyselyn tarkoituksena oli saada tietoa siitä, mitä kulttuurisia eroja he pitävät vuoro vaikutuksen onnistumisen kannalta tärkeimpinä ja haasteellisimpina. Tieto toimi analyysivaiheessa verkostotoimijoille tehtävän kyselyn vertailutietona. Huomioin kyselyiden toteutuksessa myös Kiinan poliittisen vaikutusvallan ja kulttuurihistorian vaikutusta suhteessa asiantuntijoiden tekemään työhön ja heidän henkilökohtaiseen elämäänsä kiinalaisten parissa.

Laadin asettamani kysymykset ja vastausasteikot teknisesti ja sisällöllisesti niin etteivät ne loukkaisi ketään. Anonyymiyden säilyttämiseksi ja turvallisuuden tehostamiseksi käytin kirjautumisvaiheessa kohderyhmäkohtaista salasanaa.

Varsinaisen kyselyn (liite 3) kohderyhmäksi valikoitui 46 (n=46) Verkostossa työskentelevää henkilöä. Valinnan ja kyselyn lähettämisen toteutti Verkoston koordinointiyksikkö enkä minä tutkijana osallistunut siihen. En myöskään tiedä osallistujien henkilötietoja, kuten en myöskään sitä, kuinka monta osallistujaa kustakin ammattikorkeakoulusta valikoitui. Tämä jälkimmäinen kysely toteutettiin verkkolomakkeella 28.2.-13.3.2022. Muistutusviesti lähetettiin 9.3.2022.

Kyselyiden lisäksi havainnoin käymiäni keskusteluja. Havainnoimalla pyrin vahvistamaan kyselytulosten todenmukaisuutta ja vastausten merkityksellisyyttä jatkokehittelyn näkökannalta. Keräämääni tietoa käytän vain aineistoni lisänä. Kuten Hanna Vilka (2015, 96) asiasta kirjoittaa: ”Pelkän havainnoinnin perusteella ei voida tehdä tulkintoja siitä, millaisia käsityksiä tai kokemuksia ihmisellä toiminnasta on”. Koska opinnäytetyöni on tarkoituksena yhdistää eikä erottaa suomalais-kiinalaisia yhteistyökumppaneita, tulee minun huomioida keskusteluiden pohjalta myös aineistoa antavien henkilöiden anonyymiys ja turvallisuus. Eettisyys kehittämistyössä tarkoittaakin sitä, että kaikkien kohdehenkilöiden on tiedettävä, mitä minä tutkijana ja kehittäjänä tavoittelen, mikä on kohteeni ja, mikä on tutkintaan osallistuvien rooli. Avoin ja rehellinen toiminta, nimettömyys ja yksilöimättömyys auttaa todellisempien ja rehellisempien vastausten saamisessa. (Ojasalo ym. 2009, 48.)

Havainnointi tutkimuksessani ei siis perustu strukturoituun tapaan vaan omaan tapaani havainnoida ja tulkita asioita vuorovaikutteisessa ympäristössä. Tällaista strukturoimatonta havainnointia, jota hyödynnän omassa tutkimuksessani mahdollisuuksien mukaan, käytetään ilman ennakkoluokittelua monipuolisen ja laaja-alaisen ennakkotiedon hankintaan, jolloin havainnoinnin pohjana on teoriasta tehdyt ennakko-oletukset. Havainnoinnissa huomiota tulee kiinnittää myös non-verbaaliin ilmaisuun verbaalin ilmaisun lisäksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Koska keskustelut pohjautuvat luottamukseen ja avoimuuteen, niitä ei ole tallennettu, huolimatta siitä, että ihmisen kyky havainnoida ja muistaa kaikkea, mitä hän näkee ja kuulee, on rajallista (Ojasalo ym. 2009, 104).

6.2 Analyysimenetelmä

Aineiston tyypittely ja luokittelu on mielestäni menetelmä, joka tarjoaa hyvän työkalun aihealueiden ja teemojen löytämiseen. Tällaista aineiston kokoamista tietyn tyyppisten vastausten pohjalta ja niiden jaottelua havainnollisiin tyypeihin kutsutaan tyypittelyn perusmenetelmäksi. Tyypittelyä voidaan tehdä aineiston keruun jälkeen, jolloin se voidaan myös teemoittaa pienempiin osa-alueisiin käsittelyn selkeyttämiseksi. Tyypittelyssä pyritään kohdekohtaisesti lisäämään ymmärrystä ja aineisto rakentuu vastaajilta saaduista tiivistetyistä informatiivisista vastauksista ja niihin kytkeytyvistä säännönmukaisuuksista, jotka aineiston pohjalta nousevat esiin. Tällöin tutkimuskohteeseen liittyviä sisältöjä pyritään erittelemään, jäsentämään ja lajittelemaan systemaattisesti. Käytin tyypittelyssä työkaluna myös miellekarttaa mahdollisimman laaja-alaisen aiheajattelun aikaansaamiseksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Kehittämistyössäni aineistona toimi kirjallisuus, jonka pohjalta tyypittelin esiin nousseet aihealueet teemoiksi. Niiden pohjalta laadin ja jaottelin kyselylomakkeen kysymykset. Tämän jälkeen sijoitin kyselystä saadut tulokset teemoihin. Vaikka sukupuoli, ikä ja koulutus eivät kirjallisuudessa korostuneetkaan, niin halusin kuitenkin kyselyssäni selvittää, miten vastaajat ne kokevat. Koulutusta ja sukupuolta käsiteltiin kirjallisuudessa lähinnä kiinalaisten omasta näkökulmasta. Sitä, miten esimerkiksi länsimaisen vastapuolen koulutus tai sukupuoli vaikuttaisi kiinalaisten asenteeseen, ei käsitelty. Ikä taas kytkeytyy vahvasti hierarkiaan ja on sen vuoksi enemmän välillinen tekijä kiinalaisten sisäisessä hierarkiassa. Iän vaikutus voikin näkyä siten, että nuoren johtajan voi olla ikänsä vuoksi vaikeaa saada työntekijöiden ja alaistensa luottamus (Rankinen 2008, 244). Olin kuitenkin kiinnostunut näihin asioihin liittyvistä kokemuksista, jonka vuoksi lisäsin ne omaksi teemaksi. Määrittelemäni teemat ja aihealueet ovat:

- 1) toimintakulttuuri ja historia
 - a. historia
 - b. toimintatavat
 - c. rituaalit
 - d. juhlapyhät
 - e. non-verbaali viestintä
- 2) politiikka
 - a. politiikan vaikutus
 - b. Kiinan valtion ohjelmat
 - c. Suomen ministeriöiden ohjeistus

- 3) luottamus, verkostot ja hierarkia
 - a. suhdeverkoston merkitys
 - b. luottamuksen syntyminen
 - c. hierarkian merkitys
- 4) ikä, sukupuoli ja koulutus.
 - a. koulutustason merkitys
 - b. iän vaikutus
 - c. sukupuolen merkitys

Vaikka teemojen välillä on havaittavissa osittain päällekkäisyyttä ja tarjolla olisikin ollut erilaisia tapoja yhdistää aihealueita, päädyin kuitenkin edellä mainitsemaani jaotteluun, koska koin sen tukevan parhaiten tavoitteitani. Määrittelemäni teemat ja niiden alla olevat aihealueet toimivat perustana, kun laadin kyselylomakkeet. Samat teemat toimivat myös analysoinnin tukena.

7 KYSELYN TULOKSET, HAVAINNOINTI JA ANALYYSI

Kerätty aineisto ja siitä saadut tulokset eivät käsittele osaamisen tasoa tai kiinnostusta verkostoyhteistyötä kohtaan vaan ne kertovat kokemuksesta. Kohderyhmien pienuudesta ja vastausten helpposta tunnistettavuudesta johtuen käytän suoria lainauksia hyvin vähän ja harkiten. Myös Asiantuntijavastausten määrän vähäisyys vaikutti vähentävästi luotettavuuteen vertailuryhmänä ja siksi huomioin tämän myös analysoidessani vastauksia. Arvioin lopuksi aineistoa lyhyesti myös Hofsteden teorian näkökulmasta. Tavoitteenani oli kerätä aineistoa myös havainnoimalla aitoja vuorovaikutustilanteita. Sellaisia tilanteita ei kuitenkaan kevään aikana ollut, joita havainnoimalla olisin saanut riittävän autenttista ja siten luotettavaa aineistoa ilman, että vaikutan tapahtuman kulkuun.

Kyselyistä saamieni vastausten vertailemisessa ja analysoimisessa hyödynsin Webropol-työkälun raportointiominaisuuksia ja tilastotieteelliseen analyysiin suunniteltua PSPP-ohjelmaa. Webropol-työkälua käytin työssäni aineiston analyysiin vertaillen eri tekijöitä kysymysten välillä sekä teknisenä työkaluna, jonka avulla kokosin vastaukset taulukkomuotoon. Kirjainnumero-yhdistelmä, kuten esimerkiksi V6 tarkoittaa PSPP-ohjelman mukaista Verkoston vastaajaa numero 6, ja vastaavasti esimerkiksi A3 tarkoittaa Asiantuntijoiden vastaajaa numero 3. Yhtäläisyysmerkki (=) kirjaimen ja numeron välissä tarkoittaa vastanneiden lukumäärää kyseisessä ryhmässä. Esimerkiksi V=16 tarkoittaa sitä, että Verkoston vastaajista 16 oli vastannut tietyllä tavalla. Näiden lisäksi olen korostanut taulukoissa vahvennetulla punaisella värillä ne kohdat, joissa vähintään 75 % vastaajista oli asiasta keskenään samaa mieltä.

7.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyn saaneita henkilöitä oli molemmat kohderyhmät mukaan lukien yhteensä 54 henkilöä, joista vastauksen antoi 25 henkilöä. Vastaajista neljä oli Asiantuntijoita (A) ja 21 henkilöä edusti Verkostoa (V). Ikäjakaumaltaan vastaajia löytyi jokaisesta annetusta kategoriasta. Suurin osa vastaajista oli kuitenkin yli 51 vuotta täyttäneitä (A=4, V=10). Toiseksi eniten vastaajia löytyi 36–50-vuotiaiden joukosta (V=8). Vastaajista loput kuuluivat joko ryhmään 20–35-vuotta tai he eivät halunneet kertoa ikäänsä. Kyselyssä Asiantuntijat edustivat yksinomaan yli 51 vuotta täyttäneitä, joten ikähajonta kohdentui Verkostoon.

Kyselyssä kaikki Asiantuntijat ja kaksi kolmasosaa (14) Verkostosta vastasi omaavansa vähintään viisi vuotta kokemusta kiinalaisten kanssa tehtävästä yhteistyöstä (taulukko 1).

Asiantuntijoiden vastauksissa korostui yli 20-vuotinen työhistoria ja Verkoston vastauksissa korostui 10–20 vuotta yhteistyötä tehneiden määrä. Tämän vuoksi kyselyn vastausten voidaan olettaa pohjautuvan riittävän pitkäkestoiseen kokemukseen ja sen vuoksi olevan riittävän luotettavaa tutkimukseni laajuus ja kohderyhmä huomioiden.

Taulukko 1: Kokemus yhteistyöstä kiinalaisten kanssa. Skaala alle 1 vuotta, yli 20 vuotta. N=25.

	Asiantuntijat Kiina-yhteistyö		Verkosto Kiina-yhteistyö	
	n	Prosentti	n	Prosentti
alle 1 vuotta	0	0 %	1	4,8%
1-4 vuotta	0	0 %	6	28,6%
5-9 vuotta	1	25 %	1	4,8%
10-20 vuotta	1	25 %	9	42,8%
yli 20 vuotta	2	50 %	4	19 %

Kiinassa asumisen ja ei asumisen välillä vastausten välinen ero oli selkeä. Verkoston vastauksissa korostui Kiinassa asumattomien määrä (16) suhteessa Kiinassa asuviin (0) tai siellä joskus asuneisiin (5), kun taas Asiantuntijoista kaikki olivat asuneet Kiinassa vähintään 3 kuukautta (1) tai asuivat siellä edelleen kyselyyn vastatessaan (3). Verkoston vastauksissa yllätti kuitenkin positiivisesti se, että lähes neljännes (5) oli jossain vaiheessa asunut Kiinassa yli 3 kuukautta, mikä lisää vastausten merkitystä ja uskottavuutta.

7.2 Vastaajien osaaminen ja kielitaidon merkitys

Selvitin kyselyssä myös vastaajien käsitystä oman osaamisensa nykytilasta. Näiden vastausten avulla pystyin arvioimaan sitä vaikuttavatko ne vastaajien kokemuksiin yhteistyön tekemisestä. Asiantuntijoista kolme koki roolinsa mukaisesti Kiinan historian ja kulttuurin tuntemuksen vähintään hyväksi ja yksi erinomaiseksi. Verkostossa hajonta oli suurempaa. Vastaajista (V=21) vähäiseksi tuntemuksensa koki seitsemän, hyväksi kymmenen ja erinomaiseksi neljä.

Asiantuntijoista kaikki vastasivat seuraavansa aktiivisesti Kiinan politiikkaa, kun taas Verkoston jäsenistä niin vastasi vain vähän yli puolet (11). Suurin osa Asiantuntijoista (3) ja enemmistö Verkostosta (13) vastasi kuitenkin tutustuneensa Suomen valtionhallinnon Kiina-toimintaohjelmaan 2021. Myös Joint Action Plan 2019–2023-toimintasuunnitelmaan oli tutustunut kolme Asiantuntijaa ja Verkostosta noin puolet (11). Verkostolta kysyin myös sitä, ovatko he edellä mainittujen suositusten lisäksi tutustuneet julkaisuun 'Toimintatapasuosituksia akateemiseen yhteistyöhön Kiinan kanssa'. Tämä lisäkysymys kohdentui vain Verkostolle sen vuoksi,

että kyse on erityisesti korkeakouluille suunnatusta suosituksesta. Verkostosta 13 vastasi tutustuneensa suosituksiin ja kahdeksan ei.

Halusin tietää myös, millä kielellä neuvottelutilanteet pääasiassa hoidetaan (taulukko 2). Molemmista ryhmistä neuvottelukielenä oli pääsääntöisesti englanti (A=3, V=17). Vain pieni osa vastaajista oli käyttänyt ensisijaisesti kiina-englanti-tulkkausta (A=1, V=3), joka sinänsä oli yllättävän pieni osuus. Oletin, että tulkkausta olisi käytetty enemmän. Lisäksi yksi Verkoston vastaajista perusteli neuvottelukielivastaustaan 'joku muu' lisätekstikentässä: ”en ole osallistunut” (V7), koska hänellä ei ollut käytettävästä neuvottelukielestä vielä kokemusta.

Taulukko 2: Neuvottelutilanteissa käytetty keskustelukieli. N=25.

	Asiantuntijat Kiina-yhteistyö		Verkosto Kiina-yhteistyö	
	n	Prosentti	n	Prosentti
kiinaksi	0	0 %	0	0 %
englanniksi	3	75 %	17	80,9%
tulkin avulla (kiina-englanti)	1	25 %	3	14,3%
tulkin avulla (kiina-suomi)	0	0 %	0	0 %
joku muu	0	0 %	1	4,8%

Verkoston vastaajista (N=21) hieman yli puolet eli 11 koki, että kolmannen, molemmille vieraan kielen käyttö hidastaa neuvottelun etenemistä ja reilu kolmannes eli kahdeksan ei kokenut sillä olevan merkitystä. Avoimissa vastauksissa mainittiin yhdeksi haasteeksi kiinalaisten heikko englannin kielen taito (V15) ja oma heikko kielitaito (V2). Myös kiinan kielen osaaminen nousi esille huolimatta siitä, että englannin kieli neuvottelutilanteissa olikin pääkieli asioiden ymmärtämiseksi. Vastaajat kuitenkin kokivat, että kiinan kielen opettelemisesta olisi hyötyä (A4), mutta opettelu olisi pitänyt tapahtua jo vuosia sitten eikä enää tässä vaiheessa työuraa (V14). Asiantuntijoista (N=4) puolet ja Verkostosta (N=21) 15 koki, että aikaerolla ei ole vaikutusta yhteistyön tekemiseen. Heikentäväksi sen koki kuitenkin puolet Asiantuntijoista (N=4) ja vajaa kolmannes eli viisi Verkostosta (N=21). Vain yksi Verkoston vastaajista koki, että aikaerolla on yhteistyötä edistävä vaikutus.

7.3 Motivaatio

Kohdensin kaksi motivaatioon liittyvää kysymystä pelkästään Verkoston jäsenille, koska siihen kuuluu henkilöitä, joilla on erilainen kokemustausta ja motivaatio tehdä yhteistyötä kiinalaisten kanssa. Kyselyn perusteella suurin osa vastaajista tekee kiinalaisten kanssa yhteistyötä kiinnostuksesta kansainvälisyystyötä kohtaan tai intohimosta siihen (12) ja kahdeksan vastaajaa tekee

yhteistyötä siksi, että se on osana muuta työtä. Yksi vastaajista tekee yhteistyötä esimiehen pyynnöstä. Tämä herättääkin pohdinnan siitä, tekisivätkö nämä yhdeksän vastaajaa suomalais-kiinalaista yhteistyötä lainkaan, jos he voisivat täysin päättää omasta työnkuvastaan.

Kysyessäni sitä, mikä on henkilökohtainen motivaatio yhteistyöhön kiinalaisten kanssa, vastauksissa korostui yhteistyöstä syntyvät taloudelliset vaikutukset (5) ja yhteistyöstä syntyvä aito omakohtainen kokemus kiinalaisista ja Kiinasta (3). Nämä vastaajat korostivat myös työn vaativuutta, sen omintakeisuutta ja siihen kytkeytyviä omia valmiita suhdeverkostoja sekä aitoa kiinnostusta kiinalaisista ja heidän kulttuuriaan ja historiaansa kohtaan. Vastaajista kaksi ilmoitti motivaationsa kumpuavan mahdollisuudesta kehittää koulutusta, tehdä yhteistyössä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sekä toimia oman korkeakoulunsa parhaaksi. Sama määrä vastaajia (2) kertoi yhteistyön kuuluvan työnkuvaan ja kokivat sen jo omassa laajuudessaan motivoivan heitä yhteistyön tekemiseen. Kaikki vastaajat eivät kuitenkaan kokeneet motivoivansa suomalais-kiinalaisesta yhteistyöstä. Kolmella vastaajista motivaatio oli joko heikkoa tai yhteistyö kiinalaisten kanssa ei juuri nyt kuulunut päaintresseihin. Verkostolle osoitettujen kysymysten lisäksi motivaatio näkyi myös Asiantuntijoiden ja Verkoston avoimissa vastauksissa, joissa korostui omien ominaisuuksien ja henkilökohtaisten neuvottelutaitojen lisäksi avoin asenne, henkilökohtainen kiinnostus ja halu oppia Kiinasta ja kiinalaisista tavoista (A2, A4, V5, V6, V9, V12, V17). Vastanneiden oma motivaatio näyttäisikin vastauksissa jakaantuvan neljään luokkaan eli henkilöihin, joille Kiina-yhteistyö on: a) työkalu tai väline, jonka avulla on mahdollista saada esimerkiksi uusia yhteistyökumppaneita tai taloudellista hyötyä osana normaalia kansainvälisyystyötänsä, b) henkilökohtaista ja perustuu aitoon kiinnostukseen kiinalaisuutta ja sen kulttuuria kohtaan, c) vailla motiivia tai ainakaan he eivät osaa nimetä sitä tai d) esimiehen määräämää.

7.4 Kiina-yhteistyöhön valmentava toiminta ja koetut osaamisvajeet

Valmentavan toiminnan merkitys korostui sekä Asiantuntijaryhmässä (N=4) että Verkostossa (N=21). Vastaajista (N=25) 23 koki, että valmentavalle toiminnalle olisi tarvetta ja, että isolta osalta suomalaisia toimijoita puuttuu käsitys kiinalaisesta päätöksentekoprosessista (V14). Vastaajista (N=25) 21 koki, että valmentava toiminta auttaa toimimaan aidoissa neuvottelutilanteissa ja kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että sen avulla voidaan häivyttää yhteistyöhön liittyviä ennakkoluuloja ja väärinkäsityksiä. Osassa avoimia vastauksia kerrottiin myös kulttuurikoulutuksen parantaneen neuvottelumenestystä ja helpottaneen ymmärtämään kiinalaista

hallintokulttuuria (A3, V2, V11). Kysyttäessä valmentavaan koulutukseen osallistumisen vaikutusta tai vaikutuksia omaan työhön, vastaajat painottivat vastauksissaan yleistä ymmärryksen lisääntymistä ja sitä, että koulutuksen koettiin tarjoavan myös joitain hyviä ideoita (A2, V17). Vastausten perusteella osalla vastaajista on tarve saada täsmällistä, heidän omiin tarpeisiinsa soveltuvaa koulutusta yleisen ja ylimalkaisen sijaan (V18), kun taas osa toivoi lisätietoa vähän kaikesta, joka liittyy korkeakoulutoimijoiden tekemään yhteistyöhön (V17, V18). Vastaajat kokivat myös valmennuksen helpottaneen yhteistyöhön vaikuttavien tekijöiden parempaa ymmärtämistä (V12), jolloin esimerkiksi hallintokulttuuria ja muutosnopeutta kiinalaisessa kulttuurissa olisi helpompi ymmärtää (A3).

Verkostolta kysyttiin myös näkemyksiä siitä, mihin eri aihealueisiin he kokevat tarvitsevansa lisää osaamista. Nämä suorat avoimet vastaukset liittyivät muun muassa politiikkaan ja toimintaa ohjaaviin taustoihin (V1, V10, V12), organisaatio- ja neuvottelukulttuuriin eli eroihin käyttäytymisessä ja toimintatavoissa (A2, V1, V4, V5, V8, V9, V11, V12, V13, V17), luottamukseen ja kasvojen menettämiseen (V9, V12) ja jopa siihen mitä tehdä, jos ”maito on jo kaatunut” (V8). Yleisiksi kehittämisen kohdiksi vastaajat nimesivät kulttuurituntemuksen ja liike-elämätiedon lisäämisen, toimintatapojen ja toimintaympäristön tuntemuksen ja sen paremman ymmärtämisen (V2, V9). Lisäksi oman osaamisen kehittämisessä nostettiin esille omien neuvottelutaitojen kohentaminen (V2).

Avoimissa vastauksissa tuli kuitenkin esille myös runsaasti kokemuksia siitä, että valmentavasta koulutuksesta ei ole ollut hyötyä (A2, A4, V16). Samoin käytäntöön soveltamisen haasteet korostuivat, kun Asiantuntijoista (N=3) yksi ja Verkostosta (N=20) seitsemän oli sitä mieltä, että valmennus ja käytäntö ei usein kohtaa. Valmennukseen liittyvät toteutustavat koettiin myös haastaviksi, kun kaikki Asiantuntijat (N=4) ja 15 Verkostosta (N=21) olivat sitä mieltä, että yhteistyötä oppii vain tekemällä sitä ja, että varsinainen oppi tapahtuu aidoissa kohtaamisissa ja moninaisissa käytännön tilanteissa (A2, A4, V15). Valmennuksen rooli korostuu myös siinä, että kaksi Asiantuntijoista (N=3) ja kymmenen Verkostosta (N=21) koki, että itsenäinen kulttuuriin tutustuminen luo vahvempaa osaamista kuin valmennus. Valmennuksen merkitys valmistautumisessa Kiina-yhteistyöhön on tulosten perusteella tärkeää, mutta se ei ole ratkaisu, mikäli sitä ei ole toteutettu oikein. Asiantuntijoista (N=4) kolme ja Verkostosta (N=21) hieman yli puolet eli 11 oli osallistunut valmentavaan koulutukseen tai valmentavaan toimintaan. Selvästikin eniten valmennuksen toivottiin kohdentuvan muun muassa kiinalaiseen

kulttuuriin, käytännössä toimimiseen ja etikettituntemukseen (V2, V3, V4, V9, V12, V13, V14, V17).

Vastauksissa korostui myös Kiinan kulttuuriin ja tapatuntemukseen liittyvä tarve jatkuvalla osaamisen kehittämiseksi. Parhaimmiksi tavoiksi oman Kiina-yhteistyön osaamisen kehittämisessä vastaajat nostivat erimittaiset ja eri laajuiset koulutukselliset tapahtumat, lyhytkoulutukset, webinaarit ja teemasessiot, joissa asiantuntijat jakaisivat kokemuksiaan käytännön siivittämänä (V2, V3, V7, V8, V9, V11, V12, V13, V17, V18). Vastaajat nostivat esille myös konkreettisen projektiluonteisen tekemisen sekä kiinalaisten, että suomalaisten partnereiden kanssa (V1, V15). Yhteistyön haluttiin olevan tiivistä ja siihen toivottiin kytkeytyvän myös Kiinassa paikan päällä tapahtuvia vierailuja (V17). Useissa vastauksissa korostettiin tekemällä oppimista (V1, V3, V8, V9, V13, V14, V18) ja itsenäistä perehtymistä historiaan ja kulttuuriin (V5, V14, V18). Oman osaamisen kohentamiseksi ja itsenäisen Kiina-historian lukemisen tueksi toivottiin myös lyhyitä ja laadukkaita videoita, joihin voisi tutustua itsenäisesti itselleen sopivana ajan-kohtana (V4). Vastauksissa toivottiin myös korkeakoulujen henkilöstölle kohdennettuja koulutuksia ja monialaisia sektorirajat ylittäviä koulutuksia. Toteuttajina toivottiin olevan muun muassa Ulkoministeriö, Opetus- ja kulttuuriministeriö sekä Business Finland (V8, V11, V18).

7.5 Toimintakulttuuri ja historia

Kulttuuriin ja historiaan liittyvien kysymysten vastaukset olivat Asiantuntijoilla ja Verkostolla hyvin yhdenmukaisia ja ne koettiin molemmissa ryhmissä tärkeiksi. Asiantuntijoiden ja Verkoston vastaukset osoittavat vahvasti myös sen, että Kiinan historian ja kulttuurin tuntemus parantaa neuvottelutilanteissa yleistä ilmapiiriä ja auttaa ymmärtämään erilaisia näkemyseroja. Ymmärtämällä historiaa ja kulttuuria pystytään ymmärtämään myös niitä käyttäytymistapoja, jotka vaikuttavat neuvotteluihin. Koska kiinalainen kulttuuri sisältää runsaasti erilaisia vapaita, jotka liittyvät erilaisiin juhlahetkiin ja ovat kestoltaan eri mittaisia, on vastaajien mukaan hyödyllistä tuntea myös nämä toimintaa rytmittävät vapaat (taulukko 3).

Taulukko 3: Kiinan historian ja kulttuurin merkitys neuvottelutilanteissa. Skaala eri mieltä, samaa mieltä N=25.

A= Asiantuntijat / V=Verkosto	eri mieltä	ei merkitystä	samaa mieltä
A Kiinalainen vuosi sisältää runsaasti vapaita, joiden tunteminen on tärkeää.	0 %	50 %	50 %
V Kiinalainen vuosi sisältää runsaasti vapaita, joiden tunteminen on tärkeää.	9,5%	9,5%	81,%
A Kiinan historian ja kulttuurin tuntemus parantaa neuvottelutilanteen yleistä ilmapiiriä.	0 %	25 %	75 %
V Kiinan historian ja kulttuurin tuntemus parantaa neuvottelutilanteen yleistä ilmapiiriä.	0 %	4,8%	95,2%
A Kiinan historian ja kulttuurin tuntemus auttaa ymmärtämään erilaisia näkemyseroja.	0 %	0 %	100 %
V Kiinan historian ja kulttuurin tuntemus auttaa ymmärtämään erilaisia näkemyseroja.	0 %	0 %	100 %
A Kiinan historian ja kulttuurin tuntemus auttaa ymmärtämään neuvotteluun vaikuttavia käyttäytymistapoja.	0 %	0 %	100 %
V Kiinan historian ja kulttuurin tuntemus auttaa ymmärtämään neuvotteluun vaikuttavia käyttäytymistapoja.	0 %	9,5%	90,5%

Avoimissa vastauksissa ilmenee sama kulttuurin ymmärtämisen tärkeys. Huono kulttuurin ja historian tuntemus aiheuttaa helposti väärinymmärryksiä ja kyvyttömyyttä sijoittaa omaa toimintaansa isompaan kontekstiin (A2, A4). Vastauksissa korostuu hyvin laajasti myös se, että kiinalaiseen kulttuuriin sopimaton, mutta suomalaisille tyypillinen teknokraattinen, ylimielinen ja neuvova lähestymistapa sekä itsensä korostaminen aiheuttaa suuren riskin epäonnistua (V7, V11, V12, V14, V17, V19). Tuntemuksen ei kuitenkaan toivota olevan yksipuolista vaan kumppanuudelta toivottiin myös molemmin puolista kulttuurin tuntemusta (V6, V14, V17). Mielenkiintoiseksi yksityiskohdaksi neuvottelutaitojen rinnalla nousi oman arvon tunne ja vastapuolen kunnioitus (A2, V11, V13, V19). Vaikka yhteistyössä muutoseikoilla on oma merkityksensä, vastapuolta kunnioittava neuvottelija voi omalla toiminnallaan päästä hyvinkin pitkälle, jos hän vain pystyy voittamaan tämän arvostuksen (A2).

Sekä Asiantuntijat että Verkosto olivat samaa mieltä siitä, että neuvottelutilanteissa kulttuuria tukevilla huomionosoituksilla on yhteistyötä edistävä vaikutus ja, että lähitapaamisissa neuvotteluiden etenemiseksi tulee huomioida kiinalaisille tärkeät seremoniat (taulukko 4). Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että kiinalaiseen kulttuurihistorialliseen toimintakulttuuriin liittyvät seremoniat ja huomionosoitukset olisivat merkityksettömiä. Osa vastaajista koki kuitenkin näiden toimintakulttuuristen seikkojen olevan 'ei merkityksellisiä' huolimatta siitä, että kirjallisuuden perusteella juuri nämä seikat ovat niitä kiinalaisille tärkeitä neuvottelujen edistämisen muotoja.

Taulukko 4: Kiinalaisten huomionosoitusten ja seremonioiden vaikutus neuvottelutilanteissa. Skaala eri mieltä, samaa mieltä. N=25.

A= Asiantuntijat / V=Verkosto	eri mieltä	ei merkitystä	samaa mieltä
A Kiinalaista kulttuuria tukevilla huomionosoituksilla on vaikutusta neuvottelutilanteissa.	0 %	25 %	75 %
V Kiinalaista kulttuuria tukevilla huomionosoituksilla on vaikutusta neuvottelutilanteissa.	0 %	4,8%	95,2%
A Lähtämissä kiinalaisilla seremonioilla on vaikutus neuvotteluiden etenemiseen.	0 %	25 %	75 %
V Lähtämissä kiinalaisilla seremonioilla on vaikutus neuvotteluiden etenemiseen.	0 %	14,3%	85,7%

Selvittäessäni sanattoman viestinnän ja empatian merkitystä neuvottelutilanteissa ja neuvottelijoita kohtaan (taulukko 5) vastaajista (N=25) suurin osa eli 23 oli sitä mieltä, että sanaton viestintä ja sen ymmärtäminen on erityisen tärkeää kiinalaisten kanssa käytävissä neuvottelutilanteissa. Empatiakysymyksen kohdalla jäin kuitenkin miettimään sitä, onko empatia ymmärretty vastaajien keskuudessa oikein vai onko se mahdollisesti sekoitettu sympatiaan. Tällainen 'sekaantuminen' voisi selittää osittain sen, että vastaajista (N=25) yhdeksän vastasi 'ei merkitystä'.

Taulukko 5: Nonverbaalinen viestintä ja empatia neuvottelutilanteissa. Skaala eri mieltä, samaa mieltä. N=25.

A= Asiantuntijat / V=Verkosto	eri mieltä	ei merkitystä	samaa mieltä
A Neuvottelutilanteissa on erityisen tärkeää kiinalaisen sanattoman (non-verbaali) viestintäkulttuurin ymmärtäminen.	0 %	25 %	75 %
V Neuvottelutilanteissa on erityisen tärkeää kiinalaisen sanattoman (non-verbaali) viestintäkulttuurin ymmärtäminen.	0 %	4,8%	95,2%
A Neuvottelutilanteissa on erityisen tärkeää empaattinen asenne vastapuolen neuvottelijoita kohtaan.	0 %	50 %	50 %
V Neuvottelutilanteissa on erityisen tärkeää empaattinen asenne vastapuolen neuvottelijoita kohtaan.	0 %	33,3%	66,7%

Kasvokkain tapaamisen ja virtuaalisen tapaamisen erot ovat olleet erityisen ajankohtaisia yli kaksi vuotta kestäneen COVID-19 pandemian vuoksi. Suurimmat erot syntyivät kysymyksissä, joissa käsiteltiin kasvokkain tapaamisen merkitystä (taulukko 6). Asiantuntijoista kukaan ei ollut eri mieltä kasvokkain tapaamisen tärkeydestä, kun taas Verkostossa vain hieman alle puolet piti sitä tärkeänä. Vastaajan iällä ei ollut suurta vaikutusta siihen, miten hän koki verkon välityksellä työskentelemisen, sillä 20–50-vuotiaiden vastausten keskiarvo oli 2,7 ja yli 51-vuotiaiden keskiarvo oli 2,5 (1 = eri mieltä, 3 = samaa mieltä).

Taulukko 6: Kasvokkain tapaamisen merkitys neuvottelutilanteissa. Skaala eri mieltä, samaa mieltä. N=25.

A= Asiantuntijat / V=Verkosto	eri mieltä	ei merkitystä	samaa mieltä
A Neuvottelutilanteissa on tärkeää tavata aina kasvotusten.	0 %	25 %	75 %
V Neuvottelutilanteissa on tärkeää tavata aina kasvotusten.	19,1%	33,3%	47,6%
A Ensimmäinen tapaaminen on tärkeää hoitaa aina kasvotusten.	0 %	50 %	50 %
V Ensimmäinen tapaaminen on tärkeää hoitaa aina kasvotusten.	14,3%	23,8%	61,9%
A Neuvottelut voidaan hoitaa myös verkon välityksellä.	50 %	0 %	50 %
V Neuvottelut voidaan hoitaa myös verkon välityksellä.	14,3%	9,5%	76,2%

Avoimissa vastauksissa vastaajat kokivat, että virtuaaliset tapaamiset ovat madaltaneet tapaa-
miskynnystä ja sen vuoksi myös lisänneet keskustelua osapuolten välillä (V4, V8). Virtuaaliset
tapaamiset ovat yleisesti ottaen sujuneet hyvin ja niitä on voitu hyödyntää jopa sopimusten
allekirjoitustilanteissa ja näitä tilanteita varten on järjestetty jopa virtuaalisia seremonioita (V9).
Asiantuntijat kokivat, että virtuaaliset tapaamiset toimivat hyvin, jos pohjalla on vanhat kump-
panuudet ja aiemmin syntynyt läheinen luottamus toimijoiden kesken (A1, A2). Merkitystä on
puolestaan sillä, koetaanko tapaaminen kiinalaisten taholta kiinnostavaksi ja tärkeäksi. Jos näin
on, niin virtuaalisuus ei ole ongelma. Jos kiinalaiset puolestaan eivät koe intressiä tapaamisen
aihetta kohtaan, on tällöin houkuttelu uuteen toimintamuotoon vaikeaa (A2).

Yhteistyötä hankaloittavina asioina mainittiin tapaamisten vaikeutuminen ja siihen kytkeytyvä
monipaikkaisuus. Tämä monipaikkaisuus näyttäisi kuitenkin enemmän olevan suomalaisten
ongelma kuin kiinalaisten, sillä tapaamisissa kiinalaiset kokoontuvat yleensä yhden pöydän ää-
reen, kun suomalaiset osallistuvat tapaamisiin useista eri tiloista (V2). Tämän vuoksi kokonais-
kuvaa on vaikeampi hahmottaa. Vaikka toimintatapana virtuaalisuus tukee 'small talkin' syn-
tymistä ja mahdollisuutta ylläpitää ja luoda suhteita, on se myös aikaa vievää. Kiinalaiset, kun
saattavat saapua videoalustalle jo tuntia ennen varsinaisen tapaamisen alkamista tai vastaavasti
tapaamiset myöhästyvät tai venyvät (A4, V4). Myös todellisen 'sanoman' lukemisen kerrottiin
olevan erityisen vaikeaa virtuaalisissa tapaamisissa ja siksi neuvottelutilanteet tulisi pyrkiä pi-
tämään kasvotusten. Erityisesti videokokouksen nauhoittaminen virallistaa kiinalaisten esiinty-
mistapaa (V8). Kiinnostuin myös siitä, vaikuttaako Kiinassa asuminen siihen, kokeeko vastaaja
tärkeäksi sen, että ensimmäinen tapaaminen on aina kasvokkain. Kiinassa asuvista tai siellä
asuneista (N=9) vain kaksi vastasi olevansa samaa mieltä, kun taas Kiinassa asumattomista
(N=16) 12 oli samaa mieltä. Vastausten suuren eron voi olettaa johtuvan siitä, että Kiinassa

asuneilla on jo luotettava suhdeverkosto, jolloin kasvokkain tapaamisella ei ole niin suurta merkitystä. Vaikka kasvokkain tapaaminen onkin edelleen tärkeää erityisesti tapaamisten alkuvaiheessa, niin kiinalaiset ovat sopeutuneet nopeasti myös verkon yli tehtävään yhteistyöhön. Kulttuuriset piirteet ovat vain siirtyneet uuteen ympäristöön.

7.6 Poliitiikka

Kysyessäni politiikan vaikutuksista yhteistyöhön (taulukko 7) vastaukset olivat hyvin yhdenmukaisia. Sekä Asiantuntijat että Verkosto kokivat, että kiinalaisten omat intressit vaikuttavat neuvottelutilanteissa päätöksentekoon ja hyvistä suhteista kiinalaisiin päättäjiin on hyötyä. Eroa kuitenkin syntyi siinä, miten vastaajat kokivat ajankohtaisen ulkopoliitiikan merkityksen päätöksenteossa. Vaikka suurimmalle osalle Asiantuntijoista Kiinan ajankohtaisella ulkopoliitiikalla neuvottelutilanteessa ei näyttäisi olevan merkitystä, Verkoston (N=21) vastauksissa 16 korosti sen merkitystä. Tämän voisi olettaa johtuvan siitä, että Verkoston jäsenet edustavat koulu eli julkista toimijaa ja todennäköisesti rakentavat vielä yhteistyötä, kun taas asiantuntijoiden asema Kiina-yhteistyössä on jo vakiintunut ja osa heistä toimii yrityskentässä.

Taulukko 7: Poliitiikan merkitys ja suhdetoiminta neuvottelutilanteissa. Skaala eri mieltä, samaa mieltä. N=25.

A= Asiantuntijat / V=Verkosto	eri mieltä	ei merkitystä	samaa mieltä
A Kiinan ajankohtaisella ulkopoliitiikalla on merkitystä neuvottelutilanteissa.	0 %	75 %	25 %
V Kiinan ajankohtaisella ulkopoliitiikalla on merkitystä neuvottelutilanteissa.	4,8%	19 %	76,2%
A Kiinalaisten päättäjien omat intressit vaikuttavat päätöksentekoon neuvottelutilanteissa.	25 %	0 %	75 %
V Kiinalaisten päättäjien omat intressit vaikuttavat päätöksentekoon neuvottelutilanteissa.	0 %	9,5%	90,5%
A Hyvistä suhteista kiinalaisiin päättäjiin on hyötyä neuvottelutilanteissa.	0 %	0 %	100 %
V Hyvistä suhteista kiinalaisiin päättäjiin on hyötyä neuvottelutilanteissa.	0 %	4,8%	95,2%

Avoimissa kysymyksissä korostui myös se, miten tärkeää olisi tuntea nykyisen Kiinan politiikan päämäärät ja taustat sekä geopoliittiset tavoitteet (A3, V1, V14). Kiinan politiikan ymmärtämisen apuna toimii erilaiset Suomessa ja Kiinassa julkaistut toimintatapasuosituksukset ja ohjelmat, jotka perustuvat senhetkiseen poliittiseen tilanteeseen ja siinä tapahtuneisiin mahdollisiin muutoksiin. Nämä muutokset taas vaikuttavat tapaamisten taustalla siihen, miten asiat kiinalaisten kanssa etenevät ja, mihin kannattaa keskittyä. Tämän vuoksi onkin mielenkiintoista, että

vaikka Verkoston jäsenistä yli $\frac{3}{4}$ piti ulkopoliittikkaa tärkeänä, niin vain noin puolet (11–13) oli tutustunut viimeisiin toimintatapasuosituksiin tai toimintaohjeisiin.

7.7 Luottamus, verkostot ja hierarkia

Kaikki luottamukseen ja sen merkitykseen liittyvät vastaukset osoittivat, että luottamuksen merkitys koetaan suureksi (taulukko 8). Samalla se kytkeytyy siihen, miten uudet henkilöt tuodaan mukaan yhteistyöhön. Kukaan kummankaan ryhmän vastaajista ei kyseenalaistanut luottamuksen ja henkilökohtaisen suhdeverkoston merkitystä. Saavuttaakseen yhteistyölle asetetut tavoitteet, on tärkeää, että toimijoiden välillä syntyy positiivinen luottamus. Luottamus rakentaa yhteistyötä ja vaikuttaa myös asioiden etenemiseen. Tällaisen positiivisen luottamuksen syntymiselle on tärkeää, että uudet henkilöt yhteistyötilanteissa esitellään toisilleen jo ennestään tunnetun henkilön toimesta, joka on jo saavuttanut luottamusaseman kiinalaisten toimijoiden keskuudessa. Tätä mieltä oli Asiantuntijoista (N=4) kolme ja Verkostosta (N=21) lähes kaikki eli 20.

Taulukko 8: Luottamuksen vaikutus yhteistyön etenemiseen. Skaala eri mieltä, samaa mieltä. N=25.

A= Asiantuntijat / V=Verkosto	eri mieltä	ei merkitystä	samaa mieltä
A Luottamuksen syntymisellä on suuri vaikutus asioiden etenemiseen.	0 %	0 %	100 %
V Luottamuksen syntymisellä on suuri vaikutus asioiden etenemiseen.	0 %	0 %	100 %
A Luottamuksen syntymiselle on tärkeää, että uudet henkilöt esitellään tunnetun henkilön toimesta.	0 %	25 %	75 %
V Luottamuksen syntymiselle on tärkeää, että uudet henkilöt esitellään tunnetun henkilön toimesta.	0 %	4,8%	95,2%

Yhteistyön rakentuminen ja sen onnistuminen ei vastaajien mukaan tapahdu hetkessä (A3, V4, V10, V13) vaan sen kehittymiseen vaikuttaa myös aikaisemmat hankkeet ja niiden onnistuminen (A3). Uusien hankkeiden kohdalla Asiantuntijat puolestaan korostivat valtiontason osallistumista 'käyntiin potkaisu' vaiheessa (A3), jolloin olemassa olevan suhdeverkoston merkitys korostuu (A3, V4, V13). Ilman näitä kontakteja Asiantuntijoiden mukaan uusia hankkeita on hankala saada liikkeelle (A3). Kyselyn perusteella 18 vastaajaa (N=25) koki, että neuvottelutilanteisiin osallistuvat henkilöt eivät voi itsenäisesti ilmaista mielipidettään ja 23 koki, että puhevaltaa käyttää korkeimman aseman omaava henkilö.

7.8 Ikä, sukupuoli ja koulutus

Sukupuolen vaikutukseen liittyvissä vastauksissa (taulukko 9) oli hivenen ristiriitaisuuksia, joka voi johtua myös kysymysten asettelusta, koska en kysynyt vastaajien sukupuolta. Sen vuoksi on mahdotonta arvioida sitä, vaikuttaako vastaajan oma sukupuoli sukupuolikokemuksiin. Asiantuntijoiden vastauksista ei noussut esiin mitään erityistä yhteistä mielipidettä vaan vastaukset jakaantuivat kaikkien annettujen vaihtoehtojen kesken. Verkoston (N=21) vastausten perusteella mielipidejakautumista kuitenkin tapahtui ja 12 koki, että sukupuolella oli merkitystä asioiden etenemiseen.

Asiantuntijoista (N=4) kolme ja Verkoston vastaajista (N=21) 15 oli sitä mieltä, että vastapuolen ikä (taulukko 9) vaikuttaa asioiden etenemiseen, joten näkemys tästä oli yhdenmukainen. Eroja syntyi kuitenkin siinä, vaikuttaako vastapuolen ikä vastaajan omiin toimintatapoihin. Asiantuntijoista (N=4) kaikki vastasivat, että vastapuolen ikä vaikuttaa heidän toimintatapoihinsa, kun taas Verkoston (N=21) vastauksissa vastaava määrä oli 11. Halusin tarkastella tätä eroa lähemmin, joten otin tarkempaan käsittelyyn Verkoston joukosta ne viisi, jotka ilmoittivat asuneensa Kiinassa. Tässä vertailussa (N=5) neljä vastanneista oli sitä mieltä, että vastapuolen ikä vaikuttaa heidän omiin toimintatapoihinsa. Tämän perusteella voisin olettaa, että Kiinassa asuminen vahvistaa käsitystä iän merkityksestä osana toimintakulttuuria.

Koulutustasolla (taulukko 9) näyttäisi vastaajien mukaan kuitenkin olevan merkitystä yhteistyön rakentumisessa. Tästä oli samaa mieltä Asiantuntijoista (N=4) kolme ja Verkoston (N=21) vastaajista 13. Kysymyksen 'koulutustason vaikutuksista neuvotteluvaltuuksiin' tuloksien arviointia vaikeuttaa se, että kysymys on saatettu tulkita eri tavoin. Avoimeksi jää, onko vastaaja pohtinut vastapuolen valtuuksia vai omia valtuuksiaan.

Taulukko 9: Sukupuolen, iän ja koulutuksen vaikutukset neuvottelutilanteissa. Skaala eri mieltä, samaa mieltä. N=24–25.

A= Asiantuntijat / V=Verkosto	eri mieltä	ei merkitystä	samaa mieltä
A Sukupuolella on vaikutusta asioiden etenemiseen.	25 %	50 %	25 %
V Sukupuolella on vaikutusta asioiden etenemiseen.	9,5%	33,3%	57,2%
A Neuvottelu etenee parhaiten, kun neuvottelijat ovat samaa sukupuolta.	25 %	50 %	25 %
V Neuvottelu etenee parhaiten, kun neuvottelijat ovat samaa sukupuolta.	15 %	75 %	10 %
A Neuvottelu etenee parhaiten, kun neuvottelijat ovat eri sukupuolta.	50 %	50 %	0 %
V Neuvottelu etenee parhaiten, kun neuvottelijat ovat eri sukupuolta.	19 %	76,2%	4,8%
A Sukupuolella on koulutusta suurempi merkitys.	50 %	50 %	0 %
V Sukupuolella on koulutusta suurempi merkitys.	23,8%	71,4%	4,8%
A Vastapuolen ikä vaikuttaa asioiden etenemiseen.	0 %	25 %	75 %
V Vastapuolen ikä vaikuttaa asioiden etenemiseen.	4,8%	23,8%	71,4%
A Vastapuolen ikä vaikuttaa omiin toimintatapoihini.	0 %	0 %	100 %
V Vastapuolen ikä vaikuttaa omiin toimintatapoihini.	19 %	28,6%	52,4%
A Neuvottelijoiden koulutustasolla on vaikutusta yhteistyön rakentumisessa.	0 %	25 %	75 %
V Neuvottelijoiden koulutustasolla on vaikutusta yhteistyön rakentumisessa.	0 %	38,1%	61,9%
A Koulutustasolla on suora vaikutus neuvottelualtuuksiin.	25 %	50 %	25 %
V Koulutustasolla on suora vaikutus neuvottelualtuuksiin.	0 %	42,9%	57,1%

7.9 Aineisto ja Hofsteden teoria

Käsittelen lopuksi pienimuotoisesti aineistoa myös Hofsteden kulttuuriulottuvuuksien kautta. Ne kertovat niistä kulttuuriin ja kasvatukseen liittyvistä asioista, jotka selittävät niitä konkreettisia eroja, joihin arjessa törmäämme. Kytkemällä Hofsteden teorian aineistooni pyrin myös osoittamaan sen, että kulttuurin tuntemus ei ole vain suurten organisaatioiden käyttämä psykologinen työväline vaan sitä voidaan hyödyntää kaikessa ihmisten kanssa tehtävässä työssä. Käsiteltäessä ihmisen toimintaa ohjaavia elementtejä eli, kun puhutaan kaikille yhteisestä peritystä ihmisluonnosta, opitusta yhteisöllisestä kulttuurista sekä opitusta ja peritystä persoonasta, korostuu kulttuuristen merkitysten hahmottaminen ja siihen sidoksissa olevien ihmisten ymmärtäminen. Yhdistämällä aineistosta saatuja tuloksia ja Hofsteden teoriaa suunnittelun ja kehittämisen pohjaksi, on tarpeen huomioida, että organisaatiokulttuuria muutettaessa tulee siihen

suhtautua kärsivällisesti, sillä niiden seikkojen muuttaminen, jotka polveutuvat historiasta ja ihmisen omasta perimästä on erittäin työlästä. (Kurvinen 2022.)

Työni laajuudesta ja luonteesta johtuen en kuitenkaan ottanut ulottuvuuksia osaksi yksityiskoh-
taisempaa analyysia. Aineistosta voi kuitenkin havaita, että kokemusten taustalla on Hofsteden
teorian mukaiset sisäiset arvot. Ne ilmenevät nähtyinä ja koettuina rituaaleina, käytänteinä ja
symboleina. Nämä kulttuuriin ja historiaan pohjautuvat arvot liittyvät valtaetäisyyteen, kollekti-
vismiin, kulttuurin maskuliinisuuteen, kykyyn sietää epävarmuutta, pitkän aikavälin sitoutu-
neisuuteen ja pidättyväisyyteen. Juuri näiden taustalla olevien kulttuuristen ominaisuuksien
erot vaikuttavat siihen, mitkä ja millaiset asiat vastaajat kokevat vuorovaikutuksen kipukoh-
diksi. Eniten aineistossa näyttäisi kuitenkin korostuvan valtaetäisyyteen ja kollektivismiin liit-
tyvien erojen vaikutukset. Nämä erot näkyvät suoraa erityisesti toimintatapoihin, organisaatioi-
hin, politiikkaan ja hierarkiaan liittyvissä kysymyksissä. Myös suhdeverkostot ja niihin vah-
vasti kytkeytyvä luottamus rakentuu kollektivismiin ja valtaetäisyyteen liittyvistä osista. On
kuitenkin tärkeää tuntea Hofsteden teorioiden merkitys, kun haluamme ymmärtää niitä taustalla
olevia tekijöitä, jotka aiheuttavat nykyhetkessä kokemiamme ristiriitatilanteita. Opinnäytetyöni
tavoitteena on kuitenkin löytää lähinnä niitä käytännössä ilmeneviä niin sanottuja näkyviä ki-
pukohtia, joihin voidaan esimerkiksi valmennuksella varautua. Tämän vuoksi en uppoudu kult-
tuuriulottuvuuksiin syvällisemmin.

8 YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kirjallisuuden ja aineistosta saatujen tulosten perusteella oli helppo havaita kiinalaisten kanssa tehtävän yhteistyön kipukohdat. Kyselyn tulokset olivat hyvin samankaltaisia kuin, mitä kirjallisuudessa painotettiin ja ne tukeutuvat hyvin myös Hofsteden teorian kulttuuriulottuvuuksiin. Vaikka opittavien asioiden sisältö liittyykin kiinalaisen kulttuurin ulottuvuuksiin, niin niiden toteutuksessa tulee muistaa huomioida myös suomalaisen kulttuurin ulottuvuudet eli arvot ja tavat suhtautua asioihin.

8.1 Pohdinta ja johtopäätökset

Työn tarkoituksena oli löytää ne vuorovaikutustilanteisiin vaikuttavat kipukohdat, joihin tarvitaan eniten lisää osaamista. Sekä kirjallisuus, että kyselyiden avulla saatu aineisto osoitti, että kokonaisuutena lisäosaamista tarvitaan kaikissa aihealueissa, mutta yksilötasolla ainakaan Kiina-yhteistyötä jo tekevästä hyvin harva tarvitsee lisäosaamista kaikesta. Koska kyse on kuitenkin uusien asioiden oppimisesta, haluan aihealueiden lisäksi korostaa myös oppimiskokemusta ja motivaatiota, sillä niillä on vaikutusta siihen, miten valmentava toiminta otetaan vastaan. Selventääkseni näiden kaikkien havaitsemieni asioiden välistä suhdetta, ryhmittelin ne yhteenvedossani kolmeen eri lähestymiskulmaan (kuvio 5).



Kuvio 5: Kiina-osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyviä elementtejä.

8.2 Malli koulutuksen ja valmennuksen suunnittelulle

Tutkimuksessani korostuneet motivaatio ja oppimistavat ovat tärkeässä roolissa, kun pohdin sitä, miten osaamista voidaan kehittää eli, mitä tulee huomioida. Pelkkä tieto siitä, mitä pitää muuttaa ei riitä, vaan tärkeää on tietää myös se, miten asiat voidaan muuttaa eli, miten ja min-kälaisilla toimenpiteillä näihin kipukohtiin voidaan käytännössä vaikuttaa. Motivaatiolla ja oikeanlaisten oppimistapojen ymmärtämisellä on myös suuri merkitys, sillä ihmiset sitoutuvat mielellään sellaisiin oppimisprosesseihin, jotka johtavat myönteisiin tunnekokemuksiin. Oppimisen kannalta motivationaalisilla tekijöillä on vaikutusta siihen, millä vireydellä ihminen toimii. Ihmisen oppimien asioiden muuttuminen taidoiksi edellyttää, että asenne ja tunnetila ovat sellaisia, että ne tuottavat motivaation ja tahdon oppia. Tämän ketjun huomioiminen ja tukeminen auttaa henkilöä muuttamaan tiedon taidoksi. Ketju toimii myös toisinpäin itseään tukien eli saadut taidot lisäävät motivaatiota, mikä taas vaikuttaa asenteeseen. Motivaation, oppimistyylin ja opittavien asioiden keskinäisen riippuvuussuhteen ymmärtäminen auttaa suunnittelemaan sellaisia valmennuksia, jotka aidosti tuottavat käytöstä muuttavaa osaamista. (Ruohotie 2005, 14; Koironen & Ruohotie 2001, 104; Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019, 10, 187.)

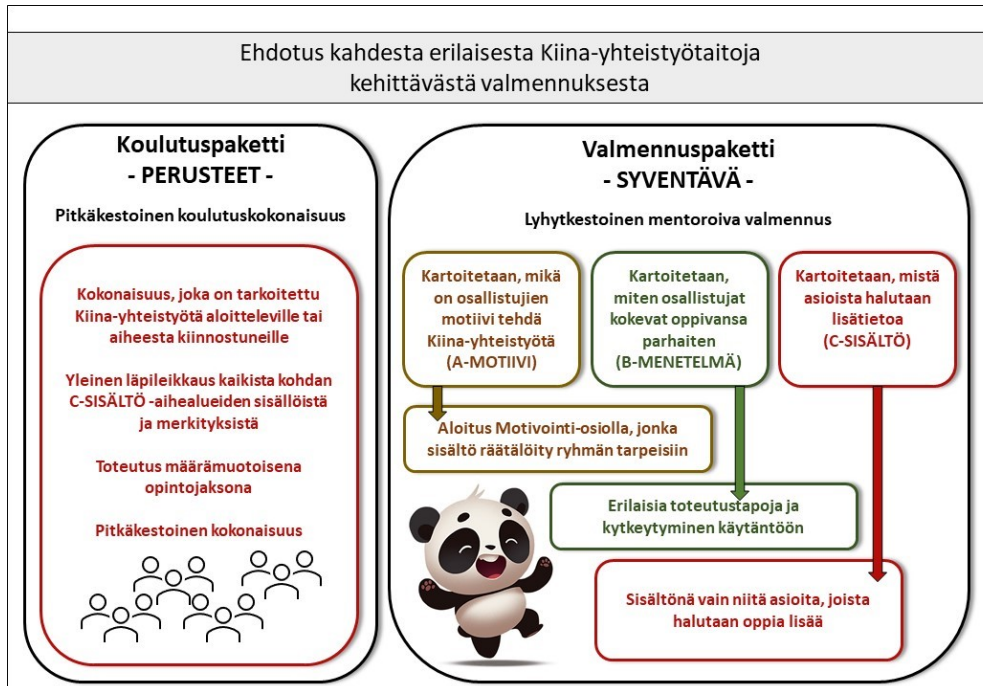
Tulosten perusteella aiemmin koetut valmennukset eivät ole huomioineet osallistujien motivaatiota ja oppimistapoja riittävästi. Niissä on keskitytty usein vain asiasisältöihin, jolloin se on voitu kokea turhauttavaksi. Koen työni uutuusarvona sen, että osallistujien taustojen huomioiminen on odottamaani suuremmassa merkityksessä. Tuloksissa korostuu myös se, kuinka suuri merkitys on vastaajien henkilökohtaisella motivaatiolla Kiina-yhteistyön onnistumiseen. Työtä voidaan tehdä erilaisten syiden takia, jolloin mahdollinen motivaation puute ei tue oppimishalukkuutta ja halua onnistua omassa työssä. Motivaatio ja sen puuttuminen vaikuttavat myös yhteistyössä ihmissuhteisiin ja siihen, kuinka muut toimijat huomioidaan ja, kuinka heihin suhtaudutaan. Motivaation kartuttamisella on siten tärkeä osuus vuorovaikutteisessa yhteistyössä ja se on tärkeä osa työyhteisön kehittämistä.

Oppimistyyllillä on suuri merkitys osallistujan kykyyn keskittyä ja motivoitua uuden asian oppimisesta, joten sen huomioiminen toteutuksissa on äärimmäisen tärkeää. Kun valmennuksessa käytetään sellaisia menetelmiä, jotka osallistuja kokee juuri hänelle oppimisensa kannalta parhaiksi, niin myös tulokset ovat parhaita. Koska kehittämistyön kohteena on tarkoin määritelty ryhmä ammattilaisia, niin myös heille suunnatun valmennuksenkin tulisi olla täsmällistä ja mahdollisimman tuloksekasta. Valmennukselle tyypillinen lyhyys, käytännönläheisyys ja

vuorovaikutteisuus sopii tähän yhteyteen mielestäni parhaiten. Parhaimmillaan se on lähellä mentorointia, jolloin se tukee ammatillista kasvua irrallista koulutusta paremmin.

Läpikäymäni aineiston perusteella määrämuotoinen opintojakso tai opintokokonaisuus soveltuu perustietojen jakamiseen. Se on parhaimmillaan tilanteessa, jossa osallistujien pohjatieto ja kokemus kiinalaisten kanssa tehtävästä yhteistyöstä on vähäinen tai sitä ei ole lainkaan. Tällöin läpileikkaus kaikkiin aiheisiin antaa peruskuvan niistä asioista, jotka vaikuttavat yhteistyön onnistumiseen. Kiina-yhteistyötä jo pidempään tehneille, mutta lisää osaamista kaipaaville, sopisi näkemykseni mukaan paremmin räätälöity ja mentorointia tai valmennusta muistuttava toimintatapa. Tällöin toiminta voidaan toteuttaa käytännönläheisemmin ja mahdollisimman vuorovaikutteisesti. Samalla voidaan paremmin huomioida osallistujien motiivit ja erilaiset oppimistavat. Mentorointi ja valmennus tarjoavat tarvittaessa mahdollisuuden integroida mukaan myös räätälöityjä kahdenvälisiä fasilitointiprosesseja. Ilman onnistunutta valmennusta kulttuurienvälinen tapaaminen ja keskustelu osoittautuu kumpaakin osapuolta turhauttavaksi ja jopa ahdistavaksi kokemukseksi (Luostarinen 2017, 378). Kaiken kaikkiaan yhteistyöhön valmentamisessa on hyvä huomioida se, että vasta kokemuksista oppiminen ja asioiden käytännön oma-kohtainen kokeminen auttaa omaksumaan asian niin, että se toteutuu myös käytännön toiminnassa (Rankinen 2008, 118).

Päädyin tarjoamaan kehittämistoimenpiteen malliksi kahta erilaista lähestymistapaa ja rakennetta. Pitkäkestoinen koulutuskokonaisuus tarjoaa mahdollisuuden saada perustietoa kiinalaisten kanssa tehtävästä yhteistyöstä sekä herättää kiinnostusta lähteä siihen mukaan. Siinä käydään läpi niitä yhteistyöhön vaikuttavia perusasioita, jotka tutkimuksessani nousivat esiin. Syventävä ja asiantuntijoille suunnattu valmennus taas perustuu ennakkokartoituksiin, joilla varmistetaan se, että osallistujat ovat motivoituneita ja saavat oikeanlaisella menetelmällä heidän asiantuntijuuttaan tukevaa uutta osaamista. Syventävän valmennuspaketin aluksi selvitetään osallistujaehdokkaiden motiivit tehdä yhteistyötä kiinalaisten kanssa sekä heidän itselleen parhaiksi kokemat oppimis- ja työskentelytavat. Näiden lisäksi kartoitetaan ne osa-alueet, joista he haluavat saada lisää osaamista. Lähtökohtaisesti osallistujaehdokkaiden joukko voi olla niin suuri, että selvitysten perusteella syntyy useita eri kestoisia, eri tavoilla toteutettuja ja eri sisältöisiä valmennusryhmiä. Kehittämisehdotukseni (kuvio 6) ei siis sisällä suoraa mallia tai ehdotusta valmennuksen sisällöstä, koska se ei silloin tukisi johtopäätöksiäni. Jokaisen toteutettavan valmennuksen sisältö räätälöityy siihen osallistuvien henkilöiden ennakkokartoituksessa antaman tiedon pohjalta.



Kuvio 6: Osaamista lisäävän koulutuksen ja valmennuksen rakenne-ehdotus.

8.3 Miten kannattaa edetä – toimenpide-ehdotuksia

Tutkimukseni perusteella on mielestäni selvää, että kiinalaisten kanssa tehtävä yhteistyö vaatii lisää osaamista. Jatkotoimenpiteinä ehdotan, että asiaa edistetään kahdella eri rintamalla samanaikaisesti. Aiheesta kiinnostuneille ja juuri aloittaneille suunnitellaan ja toteutetaan helposti lähestyttävä 'PERUSTEET' -koulutuspaketti, joka voidaan toteuttaa jopa kaikille avoimena ratkaisuna. Kiina-yhteistyötä jo pidempään tehneille tulee vastaavasti kehittää 'SYVENTÄVIÄ' valmennuspaketteja, joita testataan ja jalostetaan toimijoiden omiin tarpeisiin sopiviksi. Ne tulee suunnitella tiimi- tai työyhteisölähtöisesti, jolloin siinä huomioidaan myös työyhteisön kokonaisuosaamistarve osana työyhteisön kehittämistä.

Suunnittelua ei kuitenkaan kannata tehdä yksin, vaan siinä kannattaa konsultoida asiantuntijoita, joilla on vahva ja mielellään syntyperäinen osaaminen kyseiseen kulttuuriin. Valmennukseen tulisi mielestäni sisältyä myös konkreettisia kohtaamisia, jotka eivät vain rajoitu tai kohdennu matkaan kohdemaahan, vaan niitä harjoiteltaisiin myös Suomessa erilaisissa konteksteissa asiantuntijafasilitaattorin ohjaamana. Tapaamisten teemana voisi olla esimerkiksi 'Kiinalainen päivätee', jolloin huomiota kiinnettäisiin muun muassa juotavan teen laatuun ja opittavat asiat integroitaisiin sen ympärille. Osaamisen kehittämistä varten olisi hyvä myös tehdä laadukasta monimuotoista materiaalia, johon valmennettava voi itsenäisesti tutustua tai käsitellä yhdessä muiden kanssa etänä.

9 PROSESSIN ARVIOINTI JA TULEVAISUUS

Suomen monikulttuuristuva väestörakenne edellyttää tutustumista uusiin kulttuureihin ja niiden toimintatapoihin. Voidaksemme ymmärtää ja hyödyntää näitä kulttuurisia toimintatapaeroja työyhteisön kehittämisessä, on tärkeää, että tunnistamme ja tiedostamme siihen liittyvät haasteet. Työyhteisön kehittäjän työ painottuu ainakin koulutuksen markkinoinnin perusteella pitkälti HR-asiantuntijuuteen, joka ainakin avoimna olevien työtehtäväkuvausten perusteella liittyy taas pääosin hallinnollisiin työtehtäviin. Koen kuitenkin olevani enemmän työyhteisön toimivuuden ja hyvinvoinnin kehittäjä ja toimintojen organisoija, jonka etappina on kehittää liiketoimintaa. Työyhteisömme monikulttuuristuvat ja työn imu vetää mukaan hyvin erilaisista lähtökohdista tulevia henkilöitä. Ymmärtämällä heidän kulttuuriaan ja tapaa toimia, voin työyhteisön kehittäjänä tukea työkulttuuria ja toimia erilaisuuden tulkitsijana. Ja, jotta sitä kehittämistä ja kehittymistäkin tapahtuisi, on tärkeää tuntea juuri ne kulttuurista nousevat syyt ja seikat, joita ratkomalla ja, joista oppimalla voin auttaa työyhteisöä kehittymään. Tässä opinäytetyössäni kulttuuristen toimintatapojen ja kipukohtien löytäminen kohdentui Kiinaan ja kiiinalaisuuteen. Tätä taustaa vasten koenkin, että korkeakoulukonseptiin liittyvä kulttuurien välinen yhteistyö olisi siten tervetullut lisä, jota kannattaa tulevaisuudessa tutkia laaja-alaisemmin ja syvällisemmin.

9.1 Opinäytetyöni ensimmäinen vaihe eli suunnitelma ja kirjallisuus

Ensimmäinen vaihe oli aiheeseen liittyvää ideointia ja aihe-ehdotuksen läpikäymistä tilaajan kanssa sekä etenemis- ja opinäytetyösuunnitelman laatimista eli lähinnä teknisiä toimenpiteitä. Samanaikaisesti perehdyin myös kirjallisuuteen. Tutkimusta, joka kohdentuu ammattikorkeakoulukontekstiin ei ollut juurikaan saatavilla. Julkaisut keskittyivät pääosin liike-elämän tarpeisiin ja yritystoimintaan ja niissä käsiteltiin muun muassa johtamistapoja, yritysten sopeutumista, työsuhteita, viestintää ja keskinäistä verkostoitumista.

Käytännön tekemistäni haittasi jonkin verran myös se, että lähin korkeakoulukirjasto sijaitsi noin sadan kilometrin päässä ja paikallisen kirjaston tarjonta oli vähäistä. Olinkin pääosin verkosta löytyvän materiaalin varassa. Osan kirjoista ostin itselleni, koska se oli ainoa tapa saada se riittävän nopeasti. Opinäytetyön tekemiseen varaamani aika oli siihen nähden liian lyhyt, koska sain tarvitsemani kirjallisuuden usein vain etälainaamalla, jolloin kirjan saamiseen saattoi kulu useampikin kuukausi.

9.2 Opinnäytetyön toinen vaihe eli kyselyt

Alkuvuodesta 2022 toteutin vaiheen kaksi, jossa keskityin pääosin kyselyihin. Yllätyin siitä, että asiantuntijoista puolet jätti vastaamatta muistutusviestistä huolimatta. Syytä on vaikea arvailla, koska olin kuitenkin lähestynyt heitä ennakkoon. Olisi ollut ehkä järkevää lähestyä alun perinkin suurempaa asiantuntijajoukkoa, jolloin heiltä saamieni vastausten määrä olisi todennäköisesti kasvanut. Asiantuntijavastausten rooli oli kuitenkin toimia vertailuryhmänä, joten määrän pieneneminen ei mielestäni vähennä kokonaistuloksen luotettavuutta. Seuraavassa vaiheessa kyselyyn vastasivat Verkoston jäsenet. Olen tyytyväinen ratkaisuuni ulkoistaa vastaanottajien valinta Kiina-verkoston henkilöstölle. Sen ansiosta en missään vaiheessa joutunut tilanteeseen, jossa tietäisin arvioivani esimerkiksi aikaisempien työkavereideni vastauksia. Tämänkin kyselyn osalta oletin saavani enemmän vastauksia, koska kyse oli erikseen valikoidusta ryhmästä, jolle kyselyni aihe oli ajankohtainen. Kysely saattoi toisaalta myös päätyä roskapostiin. Myös kyselyn ajankohta saattoi vaikuttaa mahdollisuuteen ja haluun vastata, koska ne osuivat Suomessa lähelle talvilomakautta ja Kiinassa lähelle kiinalaista uudenvuoden juhlaa. Olin kuitenkin tyytyväinen siihen, että vastausten määrä oli tavoitteen kannalta riittävä. Vähäinen vastaajamäärä ei mielestäni heikennä kokonaisluotettavuutta, koska vastaukset olivat yhdenmukaisia ja tukivat kirjallisuuden näkemystä. Kuten Toikko ja Rantanen (2009, 121–122) kirjoittavat: ”Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa kuitenkin ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Ei riitä, että kehittämistoiminnan yhteydessä syntyvä tieto on todenmukaista, vaan sen tulee olla hyödyllistä.”

Kysymykset toteuttaisin nyt ehkä vähän laajemmin. Antaisin enemmän tilaa avoimille vastauksille, jolloin vastaajat voisivat perustella vastauksiansa tarkemmin ja antaa jopa enemmän konkreettisia vaihtoehtoja ja esimerkkejä yhteistyön kehittämiseksi kuin nyt asettamani kysymykset mahdollistivat. Pohdin myös sitä, millaisella kysymysten asettelulla olisi voinut saada enemmän ja syvällisempää tietoa valmennusta tarvitsevista kohdista. Sorruin ehkä nostamaan esille liian yksityiskohtaisia kulttuuriin liittyviä seikkoja. Olisinko siis kysymysten asettelulla voinut saada aikaan syvempää ajattelua ja, olisiko se voinut tuoda uusia vastaajia vai kenties karkottanut niitä? Olen kuitenkin edelleen sitä mieltä, että näin pienessä ja toisensa tuntevassa vastaajajoukossa haastattelu ei olisi antanut tarvittavaa henkilösuoja.

9.3 Opinnäytetyön kolmas vaihe eli analyysi ja kirjoittaminen

Vaihe kolme sisälsi varsinaisen opinnäytetyön kirjoittamisen, vastausten analysoinnin ja työn loppuun saattamisen. Opinnäytetyölle asettamani aikataulu toteutui lähes suunnitelmani mukaisesti, mutta se oli suoraan sanoen liian tiukka. Analysointivaiheessa havaitsin myös, että kirjallisuudesta löytyneiden aiheiden jaottelu teemoihin oli ehkä turha toimenpide. Vaikka se helpotti jossain määrin aineiston käsittelyä, niin siitä ei ollut merkittävää apua näin pienessä tutkimuksessa. En myöskään ollut alun perin varautunut siihen, että motiivi ja oppimistavat saisivat niinkin suuren roolin. Se pakotti minut pohtimaan ja lisäämään uuden tutkimuskysymyksen, johon voisin lopputuloksena vastata. Onneksi minua oli ohjeistettu, että asiat tulevat muuttumaan tutkimuksen edetessä. Se on ihan normaalia. Analysointi ja johtopäätös vaiheissakin tiukka aikataulu ahdisti ja jälkeensä ajatellen varaisin siihenkin enemmän aikaa. Analysointivaiheessa olisi ollut mielenkiintoista leikitellä aineistolla ja vertailla vastauksia erilaisten muuttujien kautta. Se olisi saattanut tuoda mielenkiintoisiksi tuloksia. Toisaalta se olisi ehkä vaatinut isomman aineiston. Kaiken kaikkiaan tiukka aikataulu kuitenkin rytmitti kirjoittamistyötä ja esti turhat lipsumiset. Opinnäytetyön prosessissa olisi kuitenkin auttanut se, että syksyllä alkaneet kehittämistyöhön liittyvät opinnot olisivat tiukasti kulkeneet koko opinnäytetyöprosessin kirjoittamisen ajan rinnalla ja kurssin edetessä olisi ollut mahdollisuus välipalautteisiin. Prosessi toki olisi kestänyt tällöin lähes koko lukuvuoden ja edellyttänyt pidempää työstämisaikaa kuin, mitä itse opintoihini käytin. Joka tapauksessa omalle opinnäytetyölle kannattaa laatia realistinen ja riittävän pitkä aikataulu, jota noudattaa. Aihe kannattaa rajata mahdollisimman kapeaksi ja välttää turhaa rönsyilyä, vaikka se välillä piristääkin. Ehdottomasti kannattaa hyödyntää ohjaajan asiantuntijuutta ja ohjaamiseen varattua aikaa. Vaikka aikataulu olisi kuinka tiukka, kannattaa keskeneräisyys hyväksyä ja luetuttaa työtä rohkeasti myös muilla. Yksin pakertaminen on aivan turhaa eikä se ainakaan nopeuta työn valmistumista. Se, mitä opinnäytetyön tekemisessä olisin voinut tehdä toisin, liittyy vuoden vaihteessa pitämääni joulutaukoon. Se oli ehdottomasti virhe. Jouduin aktivoimaan oman ajatteluni kokonaan uudelleen ja kaikki alkoi hitaasti ikään kuin alusta. Ilman aikataulutettua toimintasuunnitelmaa ja työlle asetettua palautuspäivää, olisikin ollut helppo löysäillä ja siirtää kirjoittamista eri syiden avulla tuonnemmaksi.

9.4 Uusia tutkimusaiheita ja kehittämisen kohteita

Aineistoa käsitellessäni huomioni kiinnittyi siihen, että lähes kaikki vastaajista (N=25) piti Kiinan historian ja kulttuuriin liittyvän tuntemuksen merkitystä neuvottelutilanteissa tärkeänä. Luku oli niin suuri, että olisi mielenkiintoista selvittää tarkemmin sitä, mitkä asiat Kiinan historiassa ovat erityisen tärkeitä tuntea. Samoin kiinnostukseni heräsi sitä kohtaan, mikä on Kiinassa asuvien kiinalaisten näkemys suomalaisesta kulttuurista ja toimintatavoista. Tai, mitkä ovat heidän mielestään ne tärkeimmät seikat, jotka suomalaisten kannattaisi osata. Näitä suomalaisten ja kiinalaisten vastauksia voisi myös verrata keskenään.

9.5 Ajatuksia prosessista

Opinnäytetyö prosessina oli minulle yhtä aikaa sekä haastava että palkitseva. Haasteelliseksi sen teki oma asenteeni kirjoittamiseen ja itse itselleni asettama vaatimustaso ja aikataulu. Se, että tekstiä on syntynyt näinkin paljon, ei ole missään kohdin ollut helppoa, jouhevaa, luontevaa eikä itsestään selvää. Jokainen sana on ollut saavutus ja kirjoitettu kappale työvoitto. Kokonaisuus on ollut kuitenkin positiivinen oppimiskokemus, joka helpottui, mitä pidemmälle työssäni etenin. Olen siis kaikesta huolimatta oppinut tuottamaan ja tulkitsemaan tekstiä. Olen oppinut myös sietämään epävarmuutta ja keskeneräisyyttä. Motivaatiotani lisäsi se, että tutustumalla eri maiden kulttuureihin, voin työyhteisön kehittäjänä olla tulevaisuudessa ratkomassa myös vuorovaikutuksellisia yhteentörmäyksiä, rakentamassa yhteistoiminnallisempaa arkea ja vaikuttamassa vuorovaikutuksen kehittymiseen esimerkiksi suomalais-kiinalaisessa yhteistyössä. Eri kulttuuritaustan omaavat henkilöt tuovat mukanaan omat toimintatapansa työpaikoille ja näyttäytyvät meille työyhteisöjen toimintaa kehittäville asiantuntijoille sekä haasteena että kannustimena uudenslaisille ajattelu- ja toimintatavoille. Tällöin työyhteisön kehittäjien merkitys yrityksen ja työyhteisön toiminnan tukijana ja kehittäjänä kasvaa.

9.6 Miten tästä eteenpäin?

Kiina-osaamisen merkitys on entistä suurempi ja sen rooli on kasvanut jopa opinnäytetyöprosessini aikana. Sen lisäksi, että työni toivottavasti auttaa Kiina-verkoston heidän suunnitelluun toimenpiteitä osaamisen lisäämiseksi, se auttaa osaltaan myös ymmärtämään asian tärkeyttä. Asiat eivät yksinkertaistu, sillä vaikka esimerkiksi korkeakoulujen tekemä yhteistyö Kiinan kanssa on lisääntynyt, niin samalla myös haasteet ovat lisääntyneet. Suomalaisten Kiina-osaaminen on tällä hetkellä kapeaa ja siihen on havahduttu ottamalla Kiina-koulutuksen

ja –tutkimuksen lisääminen toiminnan keskiöön. Vaikka olemmekin osa eurooppalaista verkostoa niin Suomen omaa osaamisvajetta on tarpeen vähentää. Nykytilanteessa on entistä tärkeämpää ymmärtää erilaisia kulttuureja. (Suurmunne 2022b.)

Vaikka tutkimukseni kohteeksi oli rajattu ammattikorkeakoulujen Kiina-yhteistyötä tekevä henkilöstö, niin saadut tulokset ovat mielestäni hyödynnettävissä muillakin toimialoilla. Se, että korkeakoulutoiminta on molemmissa maissa voimakkaasti säädeltyä ei mielestäni heikennä tiedon käyttöarvoa vähemmän säädellyilläkin aloilla. Perustelen sitä sillä, että Kiinaan liittyvää osaamista lisättäessä on alasta riippumatta tärkeää huomioida taustatekijät. Tällöin se palvelee yleisesti kaikessa kulttuurituntemuksen lisäämiseen tähtäävässä toiminnassa - ei vain Kiinan kanssa. Vaikka elämme juuri nyt vahvaa eriytymisen ja toisaalta liittoutumisen aikaa, niin siitä huolimatta - tai ehkä juuri siitä syystä - kulttuurien välisten erojen ymmärtämiselle on nyt entistä suurempi tarve.

“En voi opettaa kenellekään mitään, voin vain saada heidät ajattelemaan.”

- Sokrates

LÄHTEET

- Aira, Annaleena 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Humanistinen tiedekunta, Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 9.3.2022. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf?sequence=1>
- British Library 2022. Geert Hofstede. Viitattu 9.2.2022. https://www-bl-uk.translate.google/people/geert-hofstede?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=fi&_x_tr_hl=fi&_x_tr_pto=op,sc
- Finell, Nina & Nevalainen, Ari (toim.) 2021. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Vuosikertomus 2020. Viitattu 30.1.2022. https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-05/haaga-helia_vuosikertomus_2020_final.pdf
- Haaga-Helia 2021a. Koulutus- ja tutkimustoiminta Kiinan kanssa vahvistuu ammattikorkeakoulujen yhteisessä verkostossa. Uutinen 26.3.2021. Viitattu 16.2.2022. <https://www.haaga-helia.fi/fi/ajankohtaista/uutiset/koulutus-ja-tutkimustoiminta-kiinan-kanssa-vahvistuu-ammattikorkeakoulujen>
- Haaga-Helia 2021b. Vaikuttava ammatillinen pedagogiikka. Kehitä ja kehity – PDSA-syklin mukainen jatkuva kehittäminen toteutuneissa oppimisprojekteissa. eSIGNALS RESEARCH. Viitattu 27.3.2022. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021101450992>
- Haaga-Helia 2022a. Haaga-Helian tarina. Viitattu 30.1.2022. <https://www.haaga-helia.fi/fi/haaga-helian-tarina>
- Haaga-Helia 2022b. Tietoa Haaga-Heliasta. Viitattu 30.1.2022. <https://www.haaga-helia.fi/fi/haaga-heliasta>
- Haaga-Helia 2022c. Haaga-Helian strategia ja arvot. Viitattu 30.1.2022. <https://www.haaga-helia.fi/fi/haaga-helian-strategia-ja-arvot>
- Hofstede, Geert 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). Viitattu 9.2.2022. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan & Minkov, Michael 2010. Cultures and Organizations. Software of the Mind. 3. Edition. Viitattu 10.2.2022. https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd%20edition%202010.pdf
- Hofstede Insights 2022. Country Comparison. Viitattu 8.2.2022. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,finland/>
- Huotari, Tauno-Olavi & Seppälä, Pertti 1999. Kiinan kulttuuri. 3. painos. Helsinki: Otava.
- Immonen, Kari 2001. Kulttuurihistoria Turun yliopistossa. Ennen ja nyt: Historian tietosanomat Vol 1 Nro 4 (2001). Turun yliopisto. Viitattu 16.3.2022. <https://journal.fi/ennenjanyt/article/view/108126/63152?acceptCookies=1>

- Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina 2022. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 23.3.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/teoreettis-metodologiset-viitekehukset/etnografia/>
- Koiranen, Matti & Ruohotie, Pekka 2001. Yrittäjyyskasvatus: analyysseja, synteesejä ja sovelluksia. Artikkel. Aikuiskasvatus 2/2001. Viitattu 4.5.2022. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/download/93350/52028/>
- Kotkavirta, Jussi 2000. Luottamus instituutioihin ja yksilöllinen hyvinvointi. Teoksessa Kaj Immonen (toim.) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylän yliopisto, SoPhi. Viitattu 9.3.2022. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/47905/3/SoPhi42978-951-39-6488-7.pdf#page=56>
- Koskela, Seija 2013. ”Mie teen vaan oman työni” Toimintatutkimus moniammatillisen yhteistyön ja ohjausosaamisen kehittämistä. Psychology and Social Research. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 1.4.2022. https://sakury.fi/tiedostopankki/80-Hyvinvointiverkosto/02%20Verkkajulkaisuja/KOSKELA_Mie-teen-vain-oman-tyoni.pdf
- Kurvinen, Pekka 2022. Mentorin merkintöjä 26 – Organisaatiokulttuuri resilienssin ja tilannetietoisuuden peruskivenä. Viitattu 7.3.2022 <https://kylkirauta.fi/index.php/2020/06/23/mentorin-merkintoja-26-organisaatiokulttuuri-resilienssin-ja-tilannetietoisuuden-peruskivena/>
- Luostarinen, Heikki 2017. Kiinan median suuri harppaus. Helsinki: Into Kustannus Oy.
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Paloniemi, Susanna & Collin, Kaija 2018. Etnografi työssä – Kokemuksia organisaatiotutkimuksesta. Teoksessa Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pohjola, Petteri 2017. Guanxin merkitys liiketoiminnassa Kiinassa. Kauppatieteet. Oulun yliopisto. Kandidaatintutkielma. Viitattu 30.3.2022. <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201705252106.pdf>
- Rankinen, Arja 2008. Kulttuurinen osaaminen Etelä- ja Itä-Kiinassa toimittaessa. Illustraationa eräs tulkinta suomalaisjohtajien Kiina-kokemuksista. Business and Economics. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 25.4.2022. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/18816/9789513933326.pdf?sequence=1>
- Ristikangas, Vesa & Ristikangas, Marjo-Riitta & Alatalo, Marjut 2019. Valmentava mentoointi. 1. painos. Helsingin seudun kauppakamari.
- Ruohotie, Pekka 2005. Ammatillinen kompetenssi ja sen kehittäminen. Pääkirjoitus. Ammatikasvatuksen aikakauskirja, 7(3), 4–18. Viitattu 4.5.2022. <https://journal.fi/akakk/issue/view/8112/1424>
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006a. Havainnointi. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 17.5.2022. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html

- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka Anna 2006b. Tyypittely. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.4.2022. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_5.html
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 2009. Toinen vedos. Tampereen yliopisto. Viitattu 17.5.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>
- Suurmunne, Mari-Anna 2022a. Ukrainan sota ja pandemia sekoittavat Kiinan korkeakoulutuksen kansainvälistymisen tavoitteita. TFK uutiskirje 4/2022. Viitattu 3.5.2022. https://www.emaileri.fi/g/1/326407/0/0/6356/2096/1?utm_source=emaileri&utm_medium=email&utm_campaign=TFK-uutiskirje%20huhtikuu%202022
- Suurmunne, Mari-Anna 2022b. Pitääkö Kiinaa osata? TFK uutiskirje 5/2022. Viitattu 7.5.2022. https://www.emaileri.fi/g/1/328222/0/0/6356/2096/1?utm_source=emaileri&utm_medium=email&utm_campaign=TFK-uutiskirje%20toukokuu%202022&utm_term=Kiina%20osaaminen*%20*Lue%20lisaa*&utm_content=u-4303177-76656753-2264521-3
- Tanninen, Hannamiina 2022. Kauppapaikkana Kiina. Opas liiketoimintaan Kiinassa. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Tieteen termipankki 2022a. Historia: uusi kulttuurihistoria. Viitattu 8.3.2022. https://tieteentermipankki.fi/wiki/Historia:uusi_kulttuurihistoria
- Tieteen termipankki 2022b. Ihmistieteet: kulttuuri. Viitattu 7.2.2022. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Ihmistieteet:kulttuuri>
- Tieteen termipankki 2022c. Kasvatustieteet: toimintakulttuuri. Viitattu 8.3.2022. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:toimintakulttuuri>
- Tilastokeskus 2022a. Ulkomaan kansalaiset. Viitattu 1.5.2022. <https://www.tilastokeskus.fi/tup/maahanmuutto/maahanmuuttajat-vaestossa/ulkomaan-kansalaiset.html>
- Tilastokeskus 2022b. Ulkomaalaistaustaiset. Viitattu 1.5.2022. <https://www.tilastokeskus.fi/tup/maahanmuutto/maahanmuuttajat-vaestossa/ulkomaalaistaustaiset.html>
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere: Tampere University Press.
- Ulkoministeriö 2019. Suomen ja Kiinan kahdenvälisen kumppanuuden toimeenpanosuunnitelma julkaistu. Tiedote 14.1.2019. Viitattu 20.3.2022. https://um.fi/ajankohtaista/-/asset_publisher/gc654PySnjTX/content/suomen-ja-kiinan-kahdenvälisen-kumppanuuden-toimeenpanosuunnitelma-julkaistu
- Valtioneuvosto 2019. Suomen ja Kiinan kahdenvälisen kumppanuuden toimeenpanosuunnitelma julkaistu. Ulkoministeriön tiedote 14.1.2019. Viitattu 1.5.2022. <https://valtioneuvosto.fi/-/suomen-ja-kiinan-kahdenvälisen-kumppanuuden-toimeenpanosuunnitelma-julkais-1>
- Valtioneuvoston kanslia 2019. Verkostojohtamisen opas. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:12. Viitattu 10.3.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-710-9>

- Vehkalahti, Kimmo 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura. Viitattu 17.5.2022. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/305021>
- Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Xi, Jinping 2019. The Belt and Road Initiative. First Edition. China: Foreign Languages Press Co. Ltd.
- 3AMK 2021. Koulutus- ja tutkimustoiminta Kiinan kanssa vahvistuu ammattikorkeakoulujen yhteisessä verkostossa. Uutinen 26.3.2021. Viitattu 16.2.2022. <https://www.3amk.fi/2021/03/26/koulutus-ja-tutkimustoiminta-kiinan-kanssa-vahvistuu-ammattikorkeakoulujen-yhteisessa-verkostossa/>

LIITTEET

Liite 1. Ammattikorkeakoulut Kiina-verkostossa.

Liite 2. Asiantuntijakysely 2022.

Liite 3. Verkostokysely 2022.

Liite 1.

Ammattikorkeakoulut Kiina-verkostossa.

Centria-ammattikorkeakoulu Oy - 芬兰中央应用科技大学

Suomen Humanistinen Ammattikorkeakoulu Oy - 胡马克应用科学大学

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy - 哈格哈里亚应用科学大学

Hämeen ammattikorkeakoulu Oy - 海门应用科学大学

Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy - 于韦斯屈莱应用科学大学

Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu Oy - 芬兰东南应用科学大学

Kajaanin Ammattikorkeakoulu Oy - 卡亚尼应用科学大学

Karelia Ammattikorkeakoulu Oy - 卡莱利亚应用科学大学

Lab-ammattikorkeakoulu Oy - LAB 应用科学大学

Lapin ammattikorkeakoulu Oy - 拉普兰应用科学大学

Laurea-ammattikorkeakoulu Oy - 罗约阿应用科学大学

Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy - 城市应用科学大学

Oulun Ammattikorkeakoulu Oy - 奥卢应用科学大学

Satakunnan ammattikorkeakoulu Oy - 萨塔昆塔应用科学大学

Savonia-ammattikorkeakoulu oy - 萨沃尼亚应用科学大学

Seinäjoen Ammattikorkeakoulu Oy - 塞伊奈约基应用科学大学

Tampereen ammattikorkeakoulu Oy - 坦佩雷应用科学大学

Turun ammattikorkeakoulu Oy - 图尔库应用科学大学

Ab Yrkeshögskolan vid Åbo Akademi (Yrkeshögskolan Novia) - 诺维阿应用科学大学

Oy Vaasan ammattikorkeakoulu - Vasa yrkeshögskola Ab - 瓦萨应用科学大学

Liite 2.

Asiantuntijakysely 2022.



Asiantuntijakysely 2022 Suomalais-kiinalainen verkostoyhteistyö

Kiitos, että juuri Sinä suomalaiskiinalaisen yhteistyön asiantuntija lupauduit vastaamaan opinnäytetyöhöni liittyvään kyselyyn. Olen hyvin iloinen osallisuudestasi.

Kyselyn avulla kartoitan taustatietojen lisäksi kokemustasi valmentavasta toiminnasta ja yhteistyöhön vaikuttavista tekijöistä. Kyselyyn vastaaminen suoritetaan nimettömänä ja se on kertaluonteinen. Vastaukset toivon saavani viimeistään sunnuntaina 6.2.2022.

Saamani vastaukset toimivat perustana ja vertailutietona myöhemmin keväällä toteutettavalle kyselylle, joka kohdennetaan ammattikorkeakoulujen [Kiina-verkostossa](#) työskenteleville henkilöille. Kyselyiden tavoitteena saada selville niitä suomalais-kiinalaista yhteistyötä hankaloittavia asioita, joihin on mahdollista esimerkiksi ennakoivaltuutuksen avulla puuttua.

Toivon, että laatimani väittämät ja kysymykset tulevat herättämään sinussa asian tiimoilta ihmetystä, hämmästyksiä, ajatuksia ja pohdintoja yhteistyöhön liittyen. Näin ainakin minulle on käynyt. Kiitos, että olet mukana tällä matkalla!

Ira Vuorenmaa
Yhteisöpedagogi (AMK), Työyhteisön kehittäjä 2022

TAUSTATIEDOT

1. Ikä

20-35 vuotta

- 36-50 vuotta
- yli 51 vuotta

2. Kokemus yhteistyöstä kiinalaisten kanssa

- alle 1 vuotta
- 1-4 vuotta
- 5-9 vuotta
- 10-20 vuotta
- yli 20 vuotta

3. Kiinassa asuminen

- asun tällä hetkellä Kiinassa
- olen asunut Kiinassa (yli 3kk)
- en ole asunut Kiinassa

4. Kiinan historian ja kulttuurin tuntemus

- tuntemukseni on vähäinen
- tuntemukseni on hyvä
- tuntemukseni on erinomainen

5. Seuraan aktiivisesti Kiinan politiikkaa

- kyllä
- ei

6. Olen tutustunut [Suomen valtionhallinnon Kiina-toimintaohjelmaan 2021](#)

- kyllä
- en

7. Olen tutustunut Suomen ja Kiinan väliseen toimintasuunnitelmaan [Joint Action Plan 2019-2023](#)

- kyllä
 en

8. Työhöni liittyvissä neuvottelutilanteissa keskustelu tapahtuu pääosin

- kiinaksi
 englanniksi
 tulkin avulla (kiina-englanti)
 tulkin avulla (kiina-suomi)
 joku muu _____

KIINA-YHTEISTYÖHÖN VALMENTAVA TOIMINTA

9. Kiina-yhteistyöhön valmentavia koulutuksia ja tapahtumia järjestetään useiden eri tahojen toimesta. Pohdi niiden merkitystä seuraavien väittämien avulla.

	1 kyllä	2 ei
Olen osallistunut Kiina-yhteistyöhön valmentavaan koulutukseen tai toimintaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiina-yhteistyöhön valmentavalle toiminnalle on tarvetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmennus auttaa toimimaan aidoissa neuvottelutilanteissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyötä kiinalaisten kanssa oppii vain tekemällä sitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmennuksen avulla voidaan häivyttää väärinkäsityksiä ja ennakkoluuloja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmennus ja käytäntö eivät usein kohtaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsenäinen kulttuuriin tutustuminen ja sen oppiminen luo vahvempaa osaamista kuin ennakoiva valmennus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Jos olet osallistunut Kiina-yhteistyöhön valmentavaan koulutukseen tai toimintaan, millainen vaikutus sillä oli työhösi.

11. Mihin asioihin mielestäsi tarvittaisiin eniten ennakoivaa valmennusta?

YHTEISTYÖHÖN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

12. Pohdi seuraavien väittämien vaikutusta yhteistyön etenemiseen.

	1 eri mieltä	2 ei merkitystä	3 samaa mieltä
Neuvottelutilanteissa on tärkeää tavata aina kasvotusten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ensimmäinen tapaaminen on tärkeää hoitaa aina kasvotusten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvottelut voidaan hoitaa myös verkon välityksellä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kolmannen, molemmille osapuolille vieraan kielen käyttö hidastaa neuvottelun etenemistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinalainen vuosi sisältää runsaasti vapaita, joiden tunteminen on tärkeää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinan historian ja kulttuurin tuntemus parantaa neuvottelutilanteen yleistä ilmapiiriä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinan historian ja kulttuurin tuntemus auttaa ymmärtämään erilaisia näkemyseroja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinan historian ja kulttuurin tuntemus auttaa ymmärtämään neuvotteluun vaikuttavia käyttäytymistapoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 eri mieltä	2 ei merkitystä	3 samaa mieltä
Neuvottelutilanteissa on erityisen tärkeää kiinalaisen sanattoman (non-verbaali) viestintäkulttuurin ymmärtäminen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvottelutilanteissa on erityisen tärkeää empaattinen asenne vastapuolen neuvottelijoita kohtaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinalaista kulttuuria tukevilla huomionosoituksilla on vaikutusta neuvottelutilanteissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähitapaamisissa kiinalaisilla seremonioilla on vaikutus neuvotteluiden etenemiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinan ajankohtaisella ulkopoliittikalla on merkitystä neuvottelutilanteissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinalaisten päättäjien omat intressit vaikuttavat päätöksentekoon neuvottelutilanteissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvistä suhteista kiinalaisiin päättäjiin on hyötyä neuvottelutilanteissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamuksen syntymisellä on suuri vaikutus asioiden etenemiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamuksen syntymiselle on tärkeää, että uudet henkilöt esitellään tunnetun henkilön toimesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikki neuvottelutilanteeseen osallistuvat henkilöt voivat itsenäisesti ilmaista mielipiteensä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvottelutilanteissa puhevaltaa pääosin käyttää korkeimman aseman omaava henkilö.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Aikaero vaikuttaa yhteistyön edistymiseen

- heikentävästi
- ei vaikutusta
- edistävästi

14. Covid-19 on pakottanut siirtymään virtuaalisiin tapaamisiin. Onko se mielestäsi tuonut mukaan sellaisia uusia kulttuurisia rituaaleja tai toimintatapoja, joiden huomioiminen on tärkeää?

SUKUPUOLI, IKÄ JA KOULUTUS

15. Pohdi seuraavien väittämien avulla sukupuolen, iän ja koulutuksen vaikutusta neuvottelutilanteissa.

	1 eri mieltä	2 ei merkitystä	3 samaa mieltä
Sukupuolella on vaikutusta asioiden etenemiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvottelu etenee parhaiten, kun neuvottelijat ovat samaa sukupuolta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvottelu etenee parhaiten, kun neuvottelijat ovat eri sukupuolta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastapuolen ikä vaikuttaa asioiden etenemiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastapuolen ikä vaikuttaa omiin toimintatapoihini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvottelijoiden koulutustasolla on vaikutusta yhteistyön rakentumisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutustasolla on suora vaikutus neuvotteluvaltuuksiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sukupuolella on koulutusta suurempi merkitys.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kiitos, kun jaksot käydä läpi väittämät. Toivon sinulta vielä vapaamuotoisen vastauksen kahteen kysymykseen. Voit kirjoittaa niihin avoimesti yhteistyön onnistumisen ja epäonnistumisen kannalta tärkeiksi kokemiasi asioita.

16. Mitkä asiat ja millainen osaaminen mielestäsi parhaiten edistää suomalais-kiinalaisen yhteistyön onnistumista?

17. Mitkä asiat mielestäsi aiheuttavat suurimman riskin epäonnistua suomalais-kiinalaisessa yhteistyössä?

Liite 3.

Verkostokysely 2022.



Verkostokysely 2022 Suomalais-kiinalainen verkostoyhteistyö

Kiitos Sinulle kun ehdit antaa pienen hetken aikaasi ja vastata edessäsi avautuneeseen kyselyyn. Kyselyn avulla kartoitan taustatietojen lisäksi kokemustasi valmentavasta toiminnasta ja yhteistyöhön vaikuttavista tekijöistä sekä omasta motivaatiostasi kiinalaisten kanssa tehtävää yhteistyötä kohtaan.

Kohderyhmäkyselyiden avulla tavoitteena on saada selville niitä suomalaiskiinalaista yhteistyötä hankaloittavia asioita, joihin on mahdollista esimerkiksi ennakkovalmennuksen avulla puuttua. Tästä kyselystä saamani vastaukset toimivat vertailutietona Kiina-yhteistyötä jo pitkään tehneiden asiantuntijoiden vastauksille, joille kysely on jo suoritettu.

Kyselyyn vastaaminen suoritetaan nimettömänä ja se on kertaluonteinen. **Toivon saavani vastauksesi viimeistään sunnuntaina 13.3.2022.**

Tämä kysely kohdentuu siis Teille, jotka teette yhteistyötä ammattikorkeakoulujen Kiina-verkostossa.

Toivon, että laatimani väittämät ja kysymykset tulevat herättämään sinussa asian tiimoilta ihmetystä, hämmästyksiä, ajatuksia ja pohdintoja yhteistyöhön liittyen. Näin ainakin minulle on käynyt. Kiitos, että olet mukana tällä matkalla!

Ira Vuorenmaa
Yhteisöpedagogi (AMK), Työyhteisön kehittäjä 2022

TAUSTATIEDOT

1. Ikä

- 20-35 vuotta
- 36-50 vuotta
- yli 51 vuotta

2. Kokemus yhteistyöstä kiinalaisten kanssa

- alle 1 vuotta
- 1-4 vuotta
- 5-9 vuotta
- 10-20 vuotta
- yli 20 vuotta

3. Kiinassa asuminen

- asun tällä hetkellä Kiinassa
- olen asunut Kiinassa (yli 3kk)
- en ole asunut Kiinassa

4. Kiinan historian ja kulttuurin tuntemus

- tuntemukseni on vähäinen
- tuntemukseni on hyvä
- tuntemukseni on erinomainen

5. Seuraan aktiivisesti Kiinan politiikkaa

- kyllä
- ei

6. Olen tutustunut [Suomen valtionhallinnon Kiina-toimintaohjelmaan 2021](#)

- kyllä

en

7. Olen tutustunut Suomen ja Kiinan väliseen toimintasuunnitelmaan [Joint Action Plan 2019-2023](#)

kyllä

en

8. Työhöni liittyvissä neuvottelutilanteissa keskustelu tapahtuu pääosin

kiinaksi

englanniksi

tulkin avulla (kiina-englanti)

tulkin avulla (kiina-suomi)

joku muu _____

KIINA-YHTEISTYÖHÖN VALMENTAVA TOIMINTA

9. Kiina-yhteistyöhön valmentavia koulutuksia ja tapahtumia järjestetään useiden eri tahojen toimesta. Pohdi niiden merkitystä seuraavien väittämien avulla.

	1 kyllä	2 ei
Olen osallistunut Kiina-yhteistyöhön valmentavaan koulutukseen tai toimintaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiina-yhteistyöhön valmentavalle toiminnalle on tarvetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmennus auttaa toimimaan aidoissa neuvottelutilanteissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyötä kiinalaisten kanssa oppii vain tekemällä sitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmennuksen avulla voidaan häivyttää väärinkäsityksiä ja ennakkoluuloja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmennus ja käytäntö eivät usein kohtaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 kyllä	2 ei
Itsenäinen kulttuuriin tutustuminen ja sen oppiminen luo vahvempaa osaamista kuin ennakoiva valmennus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Jos olet osallistunut Kiina-yhteistyöhön valmentavaan koulutukseen tai toimintaan, millainen vaikutus sillä oli työhösi.

11. Mihin asioihin mielestäsi tarvittaisiin eniten ennakoivaa valmennusta?

YHTEISTYÖHÖN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

12. Pohdi seuraavien väittämien vaikutusta yhteistyön etenemiseen.

	1 eri mieltä	2 ei merkitystä	3 samaa mieltä
Neuvottelutilanteissa on tärkeää tavata aina kasvotusten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ensimmäinen tapaaminen on tärkeää hoitaa aina kasvotusten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvottelut voidaan hoitaa myös verkon välityksellä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kolmannen, molemmille osapuolille vieraan kielen käyttö hidastaa neuvottelun etenemistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinalainen vuosi sisältää runsaasti vapaita, joiden tunteminen on tärkeää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinan historian ja kulttuurin tuntemus parantaa neuvottelutilanteen yleistä ilmapiiriä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 eri mieltä	2 ei merkitystä	3 samaa mieltä
Kiinan historian ja kulttuurin tuntemus auttaa ymmärtämään erilaisia näkemyseroja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinan historian ja kulttuurin tuntemus auttaa ymmärtämään neuvotteluun vaikuttavia käyttäytymistapoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvottelutilanteissa on erityisen tärkeää kiinalaisen sanattoman (non-verbaali) viestintäkulttuurin ymmärtäminen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvottelutilanteissa on erityisen tärkeää empaattinen asenne vastapuolen neuvottelijoita kohtaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinalaista kulttuuria tukevilla huomionosoituksilla on vaikutusta neuvottelutilanteissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähitapaamisissa kiinalaisilla seremonioilla on vaikutus neuvotteluiden etenemiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinan ajankohtaisella ulkopoliitikalla on merkitystä neuvottelutilanteissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinalaisten päättäjien omat intressit vaikuttavat päätöksentekoon neuvottelutilanteissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvistä suhteista kiinalaisiin päättäjiin on hyötyä neuvottelutilanteissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamuksen syntymisellä on suuri vaikutus asioiden etenemiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamuksen syntymiselle on tärkeää, että uudet henkilöt esitellään tunnetun henkilön toimesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikki neuvottelutilanteeseen osallistuvat henkilöt voivat itsenäisesti ilmaista mielipiteensä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvottelutilanteissa puhevaltaa pääosin käyttää korkeimman aseman omaava henkilö.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Aikaero vaikuttaa yhteistyön edistymiseen

heikentävästi

ei vaikutusta

edistävästi

14. Covid-19 on pakottanut siirtymään virtuaalisiin tapaamisiin. Onko se mielestäsi tuonut mukaan sellaisia uusia kulttuurisia rituaaleja tai toimintatapoja, joiden huomioiminen on tärkeää?

SUKUPUOLI, IKÄ JA KOULUTUS

15. Pohdi seuraavien väittämien avulla sukupuolen, iän ja koulutuksen vaikutusta neuvottelutilanteissa.

	1 eri mieltä	2 ei merkitystä	3 samaa mieltä
Sukupuolella on vaikutusta asioiden etenemiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvottelu etenee parhaiten, kun neuvottelijat ovat samaa sukupuolta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvottelu etenee parhaiten, kun neuvottelijat ovat eri sukupuolta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastapuolen ikä vaikuttaa asioiden etenemiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastapuolen ikä vaikuttaa omiin toimintatapoihini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvottelijoiden koulutustasolla on vaikutusta yhteistyön rakentumisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutustasolla on suora vaikutus neuvotteluvaltuuksiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sukupuolella on koulutusta suurempi merkitys.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vielä muutama kysymys ja sitten oletkin jo kyselyn lopussa. Jaksathan vielä vähän.

16. Mitkä asiat ja millainen osaaminen mielestäsi parhaiten edistää suomalais-kiinalaisen yhteistyön onnistumista?

17. Mitkä asiat mielestäsi aiheuttavat suurimman riskin epäonnistua suomalais-kiinalaisessa yhteistyössä?

OMA KOKEMUS JA HENKILÖKOHTAINEN MOTIVAATIO

18. Mikä on henkilökohtainen motivaatiosi tehdä kiinalaisten kanssa yhteistyötä?

19. Mikä on sinulle haastavinta tehdessäsi kiinalaisten kanssa yhteistyötä?

20. Onko omassa Kiina-yhteistyöhön liittyvässä osaamisessasi jotain, mitä haluat kehittää?

21. Mikä olisi paras tapa kehittää omaa Kiina-yhteistyöhön liittyvää osaamistasi?

22. Teen yhteistyötä kiinalaisten kanssa

- intohimosta siihen
- kiinnostuksesta kansainvälisyystyöhön
- osana muuta työtäni
- esimiehen pyynnöstä

23. Olen tutustunut [Toimintatapasuosituksia akateemiseen yhteistyöhön Kiinan kanssa](#) -julkaisuun

- kyllä
- en