

# JAPANIN LIIKETOIMINTAKULTTUURI

Suomalainen näkökulma

Joona Miettinen

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2014

Liiketalouden koulutusohjelma  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) MIETTINEN, Joonas	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 30.04.2014
	Sivumäärä 52	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi JAPANIN LIIKETOIMINTAKULTTUURI Suomalainen näkökulma		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) KANANEN, Jorma		
Toimeksiantaja(t) Urumi Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö on tehty kuopiolaisen japanilaiseen populaarikulttuuriin keskittyvän erikoistavarakau- pan toimeksiannosta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka hyvin suomalaiset Japanista kiinnostuneet tuntevat Japanin liiketoimintakulttuurin ja kuinka se eroaa suomalaisesta. Japanilai- nen kulttuuri on omintakeinen ja mahdollisesti kansainvälistä yhteistyötä rajoittava tekijä. Liiketoim- intakulttuuriin perehtymällä voidaan tutkia, mitkä erot ovat mahdollisesti haasteellisia suomalai- sille, jotka haluavat tehdä kauppaa japanilaisten kanssa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin käyttämällä kvalitatiivista tutkimusotetta. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Haastateltavina toimi viisi eri-ikäistä Japanista kiinnostunutta, joista osa on japa- nin opiskelijoita ja osa työssä käyviä henkilöitä. Osalla henkilöistä oli käytännön kokemuksia yhteis- työstä japanilaisten kanssa. Kaikilla oli entuudestaan tietoa Japanista. Haastattelut olivat keskustelu- tilanteita, joiden tukena toimi ennalta valmisteltu runko. Haastateltavat kertoivat omia näkemyksi- ään käsiteltävistä teemoista ja vertasivat Suomen ja Japanin kulttuureja oman kokemuksensa mu- kaan.</p> <p>Tutkimuksesta kävi ilmi, että Japanista kiinnostuneilla suomalaisilla on hyvä kokonaiskuva japanilai- sesta liiketoimintakulttuurista. Toistuvia eroavaisuuksia suomalaiseen kulttuuriin löytyi runsaasti, mutta maita pidettiin silti samankaltaisina. Tapakulttuurin yksityiskohtaisia säännöksiä pidettiin kielimuurin ohella haasteellisimpina. Kokonaiskuvan ollessa hyvä kannattaisikin japanilaisten kanssa yhteistyötä harjoittavien paneutua nimenomaan tapakulttuurin erityispiirteisiin.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Japani, kulttuuri, liiketoiminta, talous, viestintä, tapakulttuuri		
Muut tiedot		



Author(s) MIETTINEN, Joonas	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 30.04.2014
	Pages 52	Language Finnish
		Permission for web publication ( X )
Title JAPANESE BUSINESS CULTURE A Finnish perspective		
Degree Programme  Bachelor of Business Administration		
Tutor(s) KANANEN, Jorma		
Assigned by Urumi Oy		
Abstract  <p>The study was commissioned by a Finnish specialty store selling goods characteristic of Japanese pop culture. The aim of the study was to find out how well Finns interested in Japan know Japanese business culture, and how it differs from Finnish business culture. Japanese culture is unique and, as such, possibly restrictive to doing international business. By focusing on Japanese business culture, it is possible to study what differences might be challenging to Finns wishing to do business with Japanese enterprises.</p> <p>The study was conducted using a qualitative research approach. Theme interviews were chosen as a method of collecting the data. The interviewees were five different-aged persons all interested in Japan. Some of the interviewees had hands-on experience of cooperation with the Japanese. All the interviewees were known to have preliminary knowledge of Japan. The interviews were semi-structured, but remained quite informal to allow the interviewees to freely talk about their personal views of the subject themes. The interviewees also compared both the cultures to each other according to their own experiences.</p> <p>The study shows that Finnish people interested in Japan had a good general view of present day Japanese business culture. Several recurrent differences from Finnish culture were found, but the countries were still considered somewhat similar. The strict etiquette rules of Japanese culture along with the language barrier were considered most challenging. As the general view of Japanese business culture was positive, those wishing to do business with Japanese enterprises should focus on the special characteristics of Japanese culture in particular.</p>		
Keywords  Japan, culture, business, economy, communication, etiquette		
Miscellaneous		

## Sisältö

1	Johdanto.....	2
2	Työn tavoitekuvaus ja tutkimusmenetelmät.....	3
2.1	Tutkimuksen tavoitekuvaus.....	4
2.2	Tutkimuskysymys.....	4
2.3	Tutkimusmenetelmät .....	5
3	Japani .....	7
3.1	Yleistä Japanista .....	8
3.2	Kadotettu 90-luku .....	9
3.3	Talouden tila .....	10
4	Japanin kulttuuri .....	13
4.1	Japanilainen kulttuuri .....	13
4.2	Hofsteden kulttuurimääritelmät.....	17
5	Tapakulttuuri.....	21
5.1	Viestintä.....	22
5.2	Liiketoimintakulttuuri.....	24
5.3	Työkulttuuri .....	27
6	Japanin ja Suomen suhteet.....	28
6.1	Suhteet .....	29
6.2	Kaupankäynti.....	29
7	Tutkimustulokset.....	32
7.1	Teemat .....	32
7.2	Luotettavuusarviointi.....	41
8	Johtopäätökset ja pohdinta.....	42
	Lähteet .....	48
	Liitteet.....	51

# 1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on valottaa Japanin liiketoimintakulttuuria suomalaisesta näkökulmasta. Japanin kulttuuria pidetään maailmalla hyvin omintakeisena ja moniulotteisena. Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen tutkiminen suomalaisesta näkökulmasta mahdollistaa kulttuurien välisten erojen huomaamisen paremmin ja sitä kautta korostaa kulttuuritiedon tärkeyttä kansainvälisessä kaupankäynnissä.

Viitekehyksenä opinnäytetyössä pureudutaan Japanin kulttuuriin. Japanin kulttuurin kautta avataan Japanin liiketoimintakulttuurin hienovaraisuutta ja yksityiskohtaisuutta. Kulttuuritiedon ohessa tutkitaan Japanin talouden tilaa ja asemaa kansainvälisillä markkinoilla pitäen samalla mielessä liiketoimintakulttuuri. Japanin työ kulttuurilla on ollut suuri vaikutus Japanin talouden asemaan, joten talous ja kulttuuri ovat opinnäytetyössä läheisessä suhteessa keskenään.

Empiirisessä osuudessa tutkitaan suomalaisten tietotasoa Japanista ja japanilaisista tutkimalla, kuinka hyvin suomalaisten tiedot japanilaisesta kulttuurista ovat linjassa teorian kanssa ja onko niissä mahdollisia vääristyneitä mielikuvia. Tarkoituksena on lisäksi tutkia, kuinka japanilainen liiketoimintakulttuuri eroaa suomalaisesta samalla etsien mahdollisia haasteita. Tutkimustuloksia verrataan viitekehyksessä esitettyyn teoriaan tutkien, millä osa-alueilla tietämys on mahdollisesti heikompi. Tutkimustuloksista voidaan myös arvioida, minkälaisia asenteita ja mahdollisia ennakkoluuloja suomalaisilla on japanilaisia kohtaan, mistä ne voisivat johtua ja voisiko niistä oppia.

Opinnäytetyön tarkoituksena on olla kattava katsaus japanilaiseen tapakulttuuriin, toimia pikaoppaana liiketoimintaan japanilaisten kanssa ja avartaa samalla ymmärrystä Japanista ja japanilaisista työntekijöinä. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia suomalaisten kansainvälisiä valmiuksia tehdä yhteistyötä japanilaisten kanssa. Lisäksi pyritään tutkimaan, nouseeko tutkimuksessa esille toistuvia haasteita tai mahdollisuuksia.

Japanin kulttuuria on tutkittu maailmanlaajuisesti melko paljon, ja kulttuurista on tarjolla teoksia myös suomalaisessa kirjallisuudessa. Toisaalta nimenomaan liiketoimintakulttuurista ei ole suomalaista kirjallisuutta liialti olemassa,

sillä aihetta ei ole Suomessa erityisemmin tutkittu. Koska Japani on tunnettu maailmalla, on kansainvälisissä tutkimuksissa pureuduttu myös Japanin liiketoimintakulttuuriin. Näissä tutkimuksissa ei kuitenkaan paneuduta Japanin ja Suomen eroihin, joten tutkimus on aiheeltaan tuore. Aihe on vasta viime aikoina tullut ajankohtaiseksi myös suomalaisesta näkökulmasta, koska Suomen kansainvälistyminen on viimeisen vuosikymmenen aikana ottanut harppauksia eteenpäin. Japani on myös vakiintunut yhdeksi Suomen tärkeistä kauppakumppaneista (Suomen ja Japanin väliset suhteet 2012).

Kulttuurien väliset erot ovat yksi tärkeimmistä tekijöistä, kun puhutaan onnistuneesta kansainvälisestä liikesuhteiden harjoittamisesta. Jokainen yksilö kantaa mukanaan ajatusmalleja, tunteita ja käytöstapoja, joita hän on oppinut läpi elämänsä (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 4). Kulttuuri on kuin vaistomainen tietoisuus, joka jokaisesta ihmisestä löytyy. Tätä tietoisuutta ei välttämättä pysty itsestään tunnistamaan. Tämä kulttuuritietoisuus määrittää toimintojamme ja asettaa meidät kontekstiin suhteessa maailmaan. Eri maista löytyvät samat teemat mm. auktoriteetista, byrokatiasta ja luovuudesta, mutta jokaisessa kulttuurissa nämä ilmiöt koetaan eri tavalla. Pienikin ele voidaan tulkita täysin eri tavalla. Fyysinen ele ilmenee jokaiselle ihmiselle samalla tavalla, mutta eleen tarkoitus jää täysin tulkinnanvaraiseksi. Kulttuurien välisiä eroja tutkittaessa on siis tärkeää pyrkiä tutkimaan muutakin kuin kulttuurin pinnalla näkyviä ominaisuuksia. Vahvan ymmärtämisen pohjaksi tulisi ymmärtää kulttuurin käsitteen alla piileviä näkymättömiä kokemustason eroja, jotka ilmenevät helposti juuri eri kulttuurien välisessä kanssakäymisessä. Kulttuuri on käsitteenä haasteellinen, eikä sitä voida yksinkertaisesti määrittää. Kulttuurin näkee mieluummin olemuksena, joka määrittyy ihmisten kanssakäymisessä ja elää meissä jatkuvasti. Voidaankin kysyä, onko olemassa mitään, mihin kulttuuri ei vaikuttaisi. (Trompenaars & Hampden-Turner 1997, 1–24.)

## **2 Työn tavoitekuvaus ja tutkimusmenetelmät**

Luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimuksen tavoitekuvausta, rajauksia ja siitä johdettuja tutkimuskysymyksiä. Tutkimusmenetelmissä kuvataan tutkimuskohde ja tiedonkeruumenetelmät, millä aineisto kerätään. Lisäksi kuva-

taan analyysimenetelmät, joilla kerätty aineisto käsitellään. (Kananen 2010, 136–140; Kananen 2008, 130.)

## 2.1 Tutkimuksen tavoitekuvaus

Japanin liiketoimintakulttuuri, johon viitekehyksessä pureudutaan, on haasteellinen rajoite japanilaisten kanssa yhteistyötä tekeville. Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata tutkittavan ilmiön laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Koppa n.d.). Ilmiön kuvaaminen toteutetaan yhdistämällä teemahaastatteluja ja tarkastelemalla niitä rinnastettuna jo olemassa olevaan aineistoon. Perusteellisella laadullisella tutkimuksella voidaan tutkia Japanin liiketoimintakulttuuria suomalaisesta näkökulmasta ja lisätä ymmärrystä ilmiöstä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksen johtoajatuksena on Japanin liiketoimintakulttuuri, jonka ympärille koko opinnäytetyö rakentuu. Tutkimus tehdään suomalaisesta näkökulmasta. Japanin liiketoimintakulttuurin riittävän syvällisen tarkastelun takaamiseksi Japanin kulttuuria ja taloutta pitää käsitellä myös itsenäisinä otsikoinaan. Aihetta tarkasteltaessa pääongelmana toimivat maiden väliset kulttuurilliset erot, jotka toimivat tärkeänä teemana kenttätyösäkin. Viitekehys toimii tukirankana myös tutkimusongelmalle. (Tutkimusmenetelmät n.d.)

## 2.2 Tutkimuskysymys

Tutkimusongelmana toimii, kuinka paljon suomalaiset tietävät Japanin liiketoimintakulttuurista ja kuinka he kokevat sen eroavan suomalaisesta. Osaongelmana tutkitaan lisäksi Japanista kiinnostuneiden saamia mahdollisia valmiuksia japanilaisten kanssa työskentelyyn. Tutkimusongelma elää aineistonkeruun myötä, joten tutkimusongelman täsmällistä rajaamista ei voida suorittaa.

Tutkimuskysymyksinä ovat, kuinka hyvin suomalaiset tuntevat Japanin liiketoimintakulttuurin, kuinka kulttuuri eroaa suomalaisesta, ja kuinka erot tulevat ilmi eri kokemustasojen pohjalta?

## 2.3 Tutkimusmenetelmät

Kappaleessa käsitellään tutkimuskohde ja esitellään tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät, joita käytetään tavoitekuvauksen käsittelyyn.

### Tutkimuskohde

Empiirinen osuus muodostuu haastatteluista. Kohderyhmänä ovat Japanista eritasoisesti kiinnostuneet yksilöt, jolloin saadaan kuva siitä, minkälaista tietoa suomalaisilla on Japanin liiketoimintakulttuurista. Haastateltavia tullaan hakemaan Japanissa tai japanilaisten kanssa työskennelleistä, Japanissa asuneista tai vaihdossa olleista tai Japanista kiinnostuneista Japanin kielen ja kulttuurin opiskelijoista. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus suoritetaan teemahaastatteluina. Teemat on johdettu osittain viitekehyksen otsikoista, jotka on koettu oleellisiksi tutkimuskysymysten kannalta. Osa teemoista on tutkimuskysymyksistä johdettuja. Teemat löytyvät taulukosta 1 luvusta Tutkimustulokset.

### Tiedonkeruumenetelmä

Tutkimuksen tavoitteen kannalta sopivimmaksi tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka toteutettiin käyntihaastatteluna. Tällä tavalla pystyttiin varmistamaan tehokas haastattelun kontrollointi, jolloin teemojen käsittely sekä ymmärrys onnistuivat parhaiten.

Haastattelu toteutetaan avoimena keskustelutilanteena, joka rakennetaan teeman eli Japanin liiketoimintakulttuurin ympärille. Haastateltavilta halutaan saada tietoa Japanin liiketoimintakulttuurista ja pyritään kartoittamaan, kuinka syvällinen tietotaso haastateltavilla on aiheesta. Haastateltavilta halutaan myös tietoa siitä, kuinka he kokevat Japanin liiketoimintakulttuurin eroavan suomalaisesta ja kokevatko he sen mahdollisesti haasteelliseksi. Haastattelun tärkeimmät teemat tulevat esille liitteestä 1, jossa haastattelun suuntaa antava runko on määritelty.

### Haastattelut

Haastattelujen runko rakennettiin liiketoimintakulttuurin ympärille. Haastattelut toteutettiin teemaa seurailleen melko vapaasti keskustellen. Haastattelijan teh-



tävänä haastattelutilanteessa oli johdattaa keskustelua tutkimusongelman kannalta merkittävälle aihe-alueelle. Tutkijalla oli muutamia teemaan johdattelevia kysymyksiä. Haastattelun rakenne mahdollisti aitojen mielipiteiden saamisen. Haastateltujen pohjalta on mahdollista vertailla tuloksia keskenään ja löytää mahdollisesti eriävät tiedot haastateltavien väliltä. Rakenne mahdollistaa myös tehokkaan yhtäläisyyksien löytämisen, jotka yhdessä viitekehyksen kanssa mahdollistavat johtopäätösten tekemisen.

Haastattelut suoritettiin helmi- ja maaliskuussa 2014. Haastatteluja tehtiin yhteensä viisi. Haastateltavia haettiin enemmänkin, mutta valitettavasti kaikkia kandidaatteja ei saatu haastateltavaksi. Haastateltavia oli iällisesti laaja otos nuoresta vanhempaan, ja osa heistä oli työelämässä ja osa opiskelijoita. Haastattelut suoritettiin anonyymina, vaikka osalta haastateltavista saatiinkin suostumus nimen käyttöön. Yksi haastateltavista oli kansainvälisestikin tunnettu asiantuntija, jonka Japani-kontaktit ovat alkaneet jo 80-luvulla. Hän on saanut mm. Japanin Hokkaidon saarella, Sapporon kaupungissa, Certificate of Appreciation -kunniamaininnan. Sain haastateltavalta luvan käyttää hänen nimeään tutkimuksessa, mutta yksityisyyden suojaamiseksi haastateltavat pidetään kuitenkin nimettöminä. Haastateltavat olivat kaikki Japanista kiinnostuneita, joten ennakkoon oli selvää, että haastateltavilla tulee olemaan tietoa aiheesta. Haastateltavilla oli eritasoiset käytännön kokemukset Japanista, mikä teki otteesta helposti keskenään vertailtavan. Myös Japanin kulttuuri oli kaikille haastateltaville entuudestaan tuttu. Haastateltavista yksi on työskennellyt Japanissa erilaisissa tehtävissä, yksi on ollut vaihdossa Japanissa, ja loput ovat Japanin ainekokonaisuuden tai kielen opiskelijoita jotka ovat eritasoisesti kiinnostuneita Japanista. Usealla haastateltavalla on japanilaisia kontakteja. Suurin osa niistä haastateltavista, jotka eivät ole työskennelleet japanilaisten kanssa, ovat kuitenkin mahdollisesti kiinnostuneita tilaisuuden tullen työskentelemään Japanissa tai ainakin japanilaisten kanssa.

Haastattelut toteutettiin kasvotusten tehtävinä teemahaastatteluina. Haastattelut taltioitiin nauhoittamalla ne tablettilaitteella. Taltioitujen haastattelujen puhemuotoinen aineisto kirjoitettiin puhtaaksi tekstinkäsittelyohjelmalla. Litterointi suoritettiin suhteellisen tarkasti pitäen huolta siitä, että kaikki puhutut lauseet ja virkkeet saatiin kirjattua ylös. Kielenkäyttöön ei kiinnitetty erityishuomiota,

koska se ei ole analyysin kohteena. Litteroitua aineistoa tuli tekstinkäsittelyohjelmalla kirjoitettuna fonttikoolla 12 yhteensä 53 sivua.

## **Analyysimenetelmä**

Tutkimus on laadullinen tutkimus. Tutkimustuloksia analysoidaan sekä aineistolähtöisesti että teorialähtöisesti, koska aineistolähtöisesti saatuja tietoja on verrattava teoriaan, jotta niiden analysointi olisi mahdollista. Litteroituja haastatteluja lähdetään analysoimaan muodostamalla teemoja haastatteluissa toistuvista seikoista. Aineisto järjestetään erilaisten teemojen mukaan, ja haastatteluista poimitaan ne kohdat, joissa teemoista keskustellaan. Teemat ovat tutkimuskysymyksen ja viitekehysten kannalta relevantteja. Kohdentamalla tärkeimmiksi valittuihin teemoihin mahdollistetaan tutkimusongelman kannalta oleellisimpiin seikkoihin keskittyminen. Teemat kootaan erillisille tekstitiedostolle, ja litteroidusta aineistosta haetaan otsikoiden alle kuuluvia kohtia leikkaa-liimaa-periaatteella. Aineiston kokoaminen teemojen alle mahdollistaa tehokkaan aineiston keskinäisen vertailun ja sitaattien hyödyntämisen teemojen analyysissä. Teemoja, joita prosessin aikana muodostui, olivat mm. ulkomaalaisten kohtelu, suhtautuminen suomalaisiin, kielikyynnys, työkulttuuri, viestintä ja tapakulttuuri. Haastattelujen analysoinnin edetessä teemoja kohdistettiin tarkemmiksi, jolloin saatiin kohdennettua haastattelun tuloksia entistä tarkemmin tiettyyn teemaan liittyviksi ja täten helpommin tutkittaviksi. Esimerkiksi tapakulttuuri-teeman alle muodostuivat omat kohtansa käyntikorteille, kumarтамисelle sekä lahjakulttuurille. Teemat, jotka litteroidun aineiston tueksi luotiin, olivat osittain samoja kuin teemahaastattelun teemat, mutta muutoksia sekä lisäyksiä tehtiin. Tutkijan tarkoituksena on tiivistää teemojen keskeisimmät asiat omin sanoin ja yhdistää mukaan omaa tulkintaa ja viitekehyksessä tutkittua teoriaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

## **3 Japani**

Tässä luvussa perehdytään Japaniin maana ja tehdään pikainen katsaus Japanin talouden tilanteeseen. Luku pohjustaa myöhemmin käsiteltäviä kulttuuriosioita.

### 3.1 Yleistä Japanista

Nousevan auringon maa Japani – japaniksi Nihon tai Nippon – tunnetaan maailmalla suhteellisen hyvin. Japanista puhuttaessa ihmisille tulevat ensimmäisenä mieleen sushi, samurait, herkullinen sake, manga ja anime (Porrasmaa 2012, 11). Nämä yleiset mielikuvat ovat hyvä lähtökohta Japanin kulttuuriin, mutta tulee ymmärtää, että Japani on pinnan alla enemmän kuin näiden stereotyyppisten olettamusten summa. Tämä ensimmäinen moderni Aasian maa on kaikessa monipuolisuudessaan hyvin kiehtova.

Japanin valtiomuotona toimii perustuslaillinen monarkia ja valtion päämiehenä keisari Akihito (Wilén 2009, 4–5). Poliittinen valta on kuitenkin pääministerin johtamalla hallituksella. Pääministerinä vuodesta 2012 on toiminut Shinzō Abe, joka on näkyvästi pyrkinyt tuomaan Japanin talouteen uutta puhtia (PESTLE Country Analysis Report: Japan 2013). Japanin valuuttana toimii Japanin jeni. Nykykurssilla yksi euro on noin 141 Japanin jeniä (World Currencies).

Vuodesta 1945 lähtien Japanin muodostaa lähes 7000 saaren saaristo, joka jakautuu neljään suurimpaan osaan: Honshū, Hokkaidō, Kyūshū ja Shikoku. Japani sijaitsee Itä-Aasiassa Japanin meren ja Atlantin ympäröimänä. Maassa asuu vajaa 130 miljoonaa asukasta, mikä tekee Japanista maailman yhdenneksitoista asutetuimman maan. Aukkaista 98.5 % on japanilaisia. Japanin maaperästä alle 15 % on maanviljelyskelpoista. Lisäksi Japanin luonnonvarojen määrä on vähäinen, mikä tekee Japanista yhden maailman suurimmista tuontituotteiden kuluttajista. Japanin vuoristomainen maasto on myös seismisesti ja vulkaanisesti aktiivinen, joten luonnonkatastrofit ovat yleisiä tapahtumia. Vuoriston kattaessa suuren osan Japanista lähes 70 % japanilaisista asuu urbaaneilla alueilla. Japanin pääkaupunki on maailman suurin metropoli, neonvalojen valaisema yli kolmenkymmenen miljoonan asukkaan Tokio. (The World Factbook: Japan 2013.)

Maana Japani on uniikki perinteisen ja modernin sekoitus (Porrasmaa 2012, 34). Japanin kontrastien täyteen olemuksen kuvailu ventovieraille on haasteellista, koska Japanin kulttuuri ilmenee jokaiselle yksilölle eri tavalla. Vaikka maa on kovin kaupallistunut ja teollistunut, sen asukkaat säilyttävät kuitenkin

hyvin jalkautuneet siteet menneeseen. Tämä näkyy perinteiden suuressa arvostuksessa ja mm. uskonnollisten juhlapäivien tärkeydessä ihmisille. Urbanin alueen metropolissa asuva yritysjohtajakin voi matkustaa juhlapäivisin maalle, takaisin juurilleen. Maailman suurimpiin kaupunkeihin lukeutuvasta Tokiosta löytää vanhoja temppeleitä pilvenpiirtäjien varjoista (Porrasmaa 2012, 19), ja kadut vilisevät pieniä perinteisiä myyntikojuja, joista ihmiset voivat ostaa ruokatarvikkeensa. (Perez 1998, 2.)

Japanin vahvan kulttuurin takana on vuosituhansien eristäytyminen muulta maailmalta, sillä Japani avasi satamansa vasta pakon alla 1800-luvun puolivälissä. Meiji-kausi (1868–1912) on yksi merkityksellisimpiä aikakausia Japanin historiassa, koska Japani kävi läpi merkittäviä reformaatioita tullessaan kontaktiin modernin maailman kanssa. Todellinen Japanin mullistus sekä sitä seuraava talousihme tapahtuivat kuitenkin toisen maailmansodan seurauksena sodan päätyttyä, kun Japani antautui Yhdysvalloille. Sota päättyi Yhdysvaltojen pommittaessa Japanin Hiroshiman ja Nagasakin kaupungit atomipommeilla elokuussa 1945. (Perez 1998, 93, 94, 149–150.)

Atomipommien ja seitsemän vuotta kestäneen yhdysvaltalaismiehityksen jälkeen Japani oli maa vailla identiteettiä. Sodanjälkeinen aikakausi toi Japaniin vahvoja uudistuksia mm. erilaisten lakiuudistusten myötä. Japani oli tuolloin sekasorrossa perinteet murskattuina, edessään uudenlainen maailma, johon oli pakko sopeutua. Vaikean ajan keskellä japanilaiset kuitenkin näkivät mahdollisuuden rakentaa uusi Japani, ensimmäistä kertaa japanilaisessa historiassa. Ponnahduslajustana Japanin uudelleenrakennukselle toimivat pienet vaikuttavat tekijät, kuten jenin ennalta määritetty kurssi. Tämä yhdistettynä japanilaisten päättäväisyyteen, joka ilmeni mm. äärimmäisen pitkissä työpäivissä, edesauttoi Japanin uutta nousua. (Goto-Jones 2009, 89–121.) Seuraavien vuosikymmenten aikana tapahtui kansainvälisesti tunnettu uuden Japanin talousihme. Japanin talous kasvoi 10 % vuodessa vuosina 1950–60 (PESTLE Country Analysis Report: Japan 2013, 54).

### **3.2 Kadotettu 90-luku**

Uskomattoman talousnousun myötä muu maailma oli vakuuttunut siitä, että Japani on horjumaton talousmahti, joka tulee hallitsemaan seuraavaa vuosisa-

taa maailman johtavana taloutena. Jatkuva talouden nousu aiheutti kuitenkin merkittävän kulutuksen kasvun, joka puolestaan johti huomattavaan lainojen kasvuun. Tämä johti lopulta maan ylivelkaantumiseen. Japanin talouskasvun myötä maa myös rikastui ja kallistui. Talouden kova nousu yhdistettynä ylivelkaantumiseen aiheutti sen, että 90-luvulla japanilaisia odotti tämän vuosikymmeniä jatkuneen talouskuplan räjähdys. Japanin pörssi romahti, ja maa vaipui lamaan (PESTLE Country Analysis Report: Japan 2013, 54).

Seurannut vuosikymmen oli tuskainen japanilaisille, koska se toi mukanaan talousongelmien seurauksena myös sosiaalista ahdinkoa. Japanissa ilmeni työttömyyttä, kodittomuutta sekä köyhyyttä. Myös Japanin kansa oli vanhen- tumassa kovaa vauhtia. 90-luku oli kokonaisuudessaan merkittävä luku Japa- nin historiassa, koska se toi julkisesti esille kaikki maata kulissien takana vai- vanneet ongelmat. Talouskuplan räjähdysten seurauksena jo valmiiksi identi- teetiltään hauras kansakunta oli jälleen uuden kriisin edessä. Japanin ongel- mat kulminoituivat vuonna 1995 Koben maanjäristykseen ja Tokion metron terrori-iskuun. Nämä 90-luvulla ilmenneet ongelmat eivät ole poistuneet koko- naan Japanista vielä nykypäivänäkään. Tuloerojen ja syrjäytymisen aiheutta- mat sekä monet muut ongelmat käyvät ilmi opinnäytetyön viitekehyksessä useampaan otteeseen. (Porrasmaa 2012,87–94.)

### **3.3 Talouden tila**

Liiketalouden ammattilaisten keskuudessa Japani tunnetaan edelleen talou- dellisena mahtina, ja Japani onkin monien asiantuntijoiden mukaan edelleen maailman onnistunein teollisen aikakauden talous. Vaikka viimeaikaiset ta- lousongelmat ovat rasittaneet Japanin taloutta, on Japani silti monella mittaril- la maailman toiseksi suurin talous heti Yhdysvaltojen jälkeen. Japanin menes- tys kauppatavaroissa ja kulttuurituotteissa on globaalisti huomattu, ja japani- laisia markkinoita pidetäänkin yhtenä modernin maailman ikoneista. (Goto- Jones 2009, 1.)

Japani on yksi johtavista maista bruttokansantuotteella mitattuna. Bruttokan- santuote on mitattu ostovoimapariteetilla, jolla voidaan mitata rahamäärän todellista arvoa eri maissa samaa rahamäärää käyttäen. Ostovoimapariteetti ilmoitetaan yleensä Yhdysvaltain dollareissa. Bruttokansantuote on kasvanut

Japanissa voimakkaasti viimeisten vuosikymmenten aikana, mikä kertoo laaja-alaisesta talouden noususta. Vuonna 2013 Japanin bruttokansantuote asukasta kohden oli 36,921\$, mikä loi hyvän pohjan Japanin talouden kehitysopiteille. (PESTLE Country Analysis Report: Japan 2013, 5.)

Japani ei ole riippuvainen vain globaalista myyntivoimastaan, vaan kotimaista teollisuutta tuetaan paljon. Talousihmeen aikaansaamiseksi työntekijät, perinteiset japanilaiset työntekijät, *salariimanit*, työskentelivät pitkiä päiviä ilman omaa vapaa aikaa. Tällöin kuluttaminen oli oman hellittelyn keino, mikä vuorostaan edisti rahan liikkumista entisestään (Porrasmaa 2012, 117-119). Japanilaisia on aina kannustettu kuluttamaan, mutta viime vuosikymmenten jatkuvat lamaongelmat ovat ajaneet kulutuksen alhaiseksi. Japani onkin kärsinyt deflaatiosta useaan otteeseen viimeisten vuosikymmenten aikana (PESTLE Country Analysis Report: Japan 2013, 62). Japanin talouden stabiliteetti sekä kasvavat sosiaalihuollon hinnat – jotka ovat seurausta ikääntyvästä väestöstä – luovat oman varjonsa talouden tilan tulevaisuudelle (PESTLE Country Analysis Report: Japan 2013, 3). Shinzō Aben rakentaman Abenomics -toimintasuunnitelman seurauksena deflaatiokierrettä on pyritty korjaamaan. Valtion tekemät elvytyshankkeet ovat olleet osittain onnistuneita. (PESTLE Country Analysis Report: Japan 2013, 51.)

Vaikka talouden tila on ollut haastava, on Japani silti pitäytynyt melko sulkeutuneena kansainvälisen kaupan suhteen. Tärkeimpinä vienti- sekä tuontimaina Japanille ovat toimineet Yhdysvallat ja Kiina. Eniten Japanista viedään mootoriajoneuvoja ja elektroniikkatuotteita. Tuontituotteista Japanille tärkeimpiä ovat mineraalipolttoaineet johtuen Japanin erittäin vähäisistä omista luonnonvaroista. Japani on lisäksi maailman neljänneksi suurin energian kuluttaja, ja Japanin omat energiavarat kattavat vain pienen osan kysynnästä. (Wilén 2009, 13–23.)

Vain 15 % Japanin maaperästä on viljelyskelpoista. Silti nimenomaan riisi oli Japanin tärkein tuote talouden kannalta ennen teollista aikaa. Maatalous, metsätalous ja kalastus olivat Japanin talouden tärkeimmät vaikuttajat 1940-luvulla. Nykyään suurin osa bruttokansantuotteesta tulee palvelusektorilta (72.28 %), ja maatalouden osuus on vain 1.14 %. Palvelusektorilta löytyvät pankki, kiinteistöt, vakuutus, jälleenmyynti, kuljetus ja tieto- ja viestintäteknologia.

logia. Palvelusektorin jälkeen tehokkain bruttokansantuotteen tuottaja on teollinen sektori, jota hallitsee elektroniikka- ja autotuotanto. Vuoden 2011 luonnonkatastrofi vaikutti negatiivisesti nimenomaan teolliseen tuotantoon, koska katastrofi tuhosi kokonaisia tuotantoalueita. Vuonna 2013 teollinen osuus oli 26.59 % bruttokansantuotteesta. Japanin teollisuusala on hyvin kehittynyt ja on yksi Japanin vahvuuksista talouden saralla. (PESTLE Country Analysis Report: Japan 2013, 59.)

Japanin taloudelliset haasteet ovat jatkuneet läpi 2000-luvun. Vuosi 2010 näytti valoisampia merkkejä bruttokansantuotteen kasvaessa 4.4 %, mutta seuraavan vuoden maaliskuun tuoma maanjäristys ja tsunami tuhosivat kokonaisia kyliä ja teollisia alueita hidastaen talouden kasvua. Kiina on ollut yksi Japanin tärkeimmistä kansainvälisistä kauppakumppaneista. Vuonna 2012 Japanin vientituotteista 18.1 % vietiin Kiinaan. Vastaavasti tuontituotteista 21.3 % oli kiinalaista alkuperää. (PESTLE Country Analysis Report: Japan 2013, 61.) Viime vuosina suhteet Kiinan kanssa ovat kuitenkin kiristyneet mm. Senkaku-saarten omistajuuskiistan takia. Kiristyneet suhteet ovat aiheuttaneet lisäongelmia Japanin taloudelle. (PESTLE Country Analysis Report: Japan 2013, 16.)

Alhainen kotimaan kulutus, budjetin vaje, valtion korkea kulutus sekä poliittinen epävakaus vaikuttavat talouden kasvuun negatiivisesti ja hidastavat Japanin taloustilanteen nousua. Edellä mainittujen ongelmien lisäksi Japani on myös vahvasti velkaantunut, ja vuonna 2013 velka oli 228.3 % bruttokansantuotteesta. (PESTLE Country Analysis Report: Japan 2013, 61.) Japanilla on harteillaan suurin OECD- (Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö) maan velka. Marketlinen asiantuntijat arvioivat Japanin talouden kasvavan tasaisesti noin 1.2 % vuodessa vuoteen 2016 asti. (PESTLE Country Analysis Report: Japan 2013, 5.)

Vaikka Japanin taloudentila on ollut haasteellinen jo usean vuosikymmenen ajan, on työttömyysaste kuitenkin pysynyt suhteellisen alhaisena. Vuonna 2013 työvoimasta työttömiä oli 4,18 % (PESTLE Country Analysis Report: Japan 2013, 5). Työntekijöiden koulutustaso on Japanissa keskimäärin korkea, sillä korkeakouluista valmistuneita on paljon. Perinteisesti Japanin työmarkkinat ovat olleet miespainotteiset, mutta viime aikoina naisten osuus työvoimas-

ta on kasvanut. Japanin nuorisotyöttömyys on kuitenkin ollut kasvussa. Ulkomaalaisten määrä Japanin työmarkkinoilla on silti erittäin pieni. OECD on moittinut Japania liiasta jäykkyydestä kansainvälisillä työmarkkinoilla. (Wilén 2009, 11–12.) Ulkomaisten yritysten toimintaa Japanissa ovat vaikeuttaneet Japanin tiukat säännökset, kuten korkea verotus, markkinoiden monimutkaisuus sekä kielimuuri. Japani on pyrkinyt keventämään vaatimuksiaan ja pyrkii tulevaisuudessa laskemaan verotusta, sekä nopeuttaa viisumien ja patenttihakemusten käsittelyä. (Mallenius 2014, 39.) Japani tarvitsee jatkossa ulkomaalaisia työntekijöitä, koska väestön ikääntyessä natiivi työvoima vähenee huomattavasti (Wilén 2009, 12).

## 4 Japanin kulttuuri

Luvussa määritellään japanilaista kulttuuria kirjakatsauksen ja muiden tutkimusten avulla.

### 4.1 Japanilainen kulttuuri

Japanilainen kulttuuri tunnetaan maailmalla suhteellisen uniikkina. Japani pyrkii itsekin ylläpitämään tietynlaista imagoa omasta kulttuuristaan. Luonnollisesti länsimaisten mielikuvat japanilaisesta kulttuurista ovat hieman liioitellun stereotyyppisiä, mutta on Japanin tietoisesti ylläpitämässä julkisuuskuvassa hieman perääkin. Laaja-alainen japanilaisen kulttuurin ymmärtäminen on tärkeää kokonaisuuden hallitsemisen kannalta.

Japanin kulttuurista puhuttaessa ihmisille tulevat usein ensimmäisenä mieleen geishat, samurait, neonvalot ja anime, jotka eivät olekaan yhtään hassumpia lähtökohtia Japanin kulttuurista puhuttaessa. Moderni Japani on imagonsa puolesta tuotteistettu hybridi uutta ja vanhaa, joka on kauttaaltaan täynnä erilaisia vangitsevia kulttuurillisia kohokohtia, kuten edellä mainittua geishakulttuuria, teetaidetta, zenia ja animea. Japani-tutkijatkin ovat myöntäneet, että japanilaisten tuotteistama Japani lumooa tutkijansa niin totaalisesti, että sen objektiivinen tarkastelu on erittäin hankalaa. (Porrasmaa 2012, 19.) Raisa Porrasmaa (2012, 19) haastatteli *Japanin kieli Suomessa* -seminaarikirjaan Suomen Tokion-suurlähetystön lehdistö- ja kulttuurineuvoksena toiminutta Seppo



Kimasta, joka kiteytti Japanin kulttuurin moniulotteisen viehätyksen siteeratesaan sanontaa: *"Olet ollut Japanissa vuoden ja kuvittelet tuntevasi sen - olet ollut Japanissa kymmenen vuotta ja huomaat, ettet tiedä siitä yhtään mitään."*

Kuten ajatuksen *"jotta voit tietää tulevaisuuden, tulee sinun ensin ymmärtää menneisyys"* ympärillä pyörivät sanonnat kertovat, historian kautta on hyvä avata kulttuuria. Perinteinen samurain koodi on yksinkertainen keino muistaa japanilaisen kulttuurin perusta. *Bushido* (suom. soturiherras miehen tie) ja sen sisältämät perinteiden ja kunnian periaatteet ovat toimineet suurena inspiraation lähteenä japanilaisille (Porrasmaa 2012, 52–54). *Bushido* onkin käsitteenä hyvin romantisoitu Japanissa (Donahue 1998, 25). Moderni kirjallisuus, elokuvat ja animaatiot painottavat usein *bushidoa*, oli se sitten romantisoitua historiaa tai modernin Japanin tutkailua pyrkien vetämään yhtäläisyyksiä samurain ja nykyajan *salariimanin* välille (Porrasmaa 2012, 57–58).

Perinteiset arvot ovat pysyneet läpi historian tärkeinä japanilaisille, ja ne näkyvät nykypäivänäkin. Japanilainen maailmankatsomus ja sen harmonia kumpuaa shintosta ja buddhalaisuudesta. Japanilainen uskoo, että maailma on hengellinen ja että kaikella, kuten eläimillä, puilla, kasveilla sekä myös vuorilla, maalla, vesillä jne., on oma henkensä. Vaikka Japani on modernisoitunut, nämä perinteiset uskomukset ovat yhä läsnä japanilaisessa maailmankatsomuksessa. (Nishiyama 2000, 15.) Luonnon arvostus, joka on ollut erittäin tärkeää japanilaisten henkimaailmassa, on säilynyt nykypäivään saakka, vaikka monet eivät sitä huomaa ajatellessaan jättimäisiä metropoleja. Luonto on kuitenkin koko ajan läsnä, ja sen löytää taiteen sekä arkkitehtuurin kautta, sillä lähes kaikilla perinteisimmillä taloilla on omat perinteiset puutarhansa. (Porrasmaa 2012, 50-51.)

Japanilaiset ovat kollektiivinen kansa, vaikka voidaankin väittää, että japanilaiset eivät ole aivan yhtä ryhmäkeskeisiä kuin muiden Aasian maiden yksilöt (Hofstede 1991, 53). Japani on ollut suljettu muulta maailmalta suurimman osan historiastaan, mikä on vaikuttanut omanlaisen kollektiivisen kulttuurin muodostumiseen. Samasta syystä mm. japanin kieli on ollessaan eristettynä muista kielistä kasvanut paikalliseksi, kotimaiseksi kieleksi, eikä se ole juuri-kaan levinnyt kansainvälisesti. (Engel, Szerlip & Watson 2001, 14.)

Japanin ryhmäkeskeisyys on peräisin Japanin feodaali-aikakaudelta, jolloin japanilainen identiteetti ja edelleenkin suuressa arvossa oleva kunnian käsite ovat olleet riippuvaisia paikallisista ryhmistä (Engel ym. 2001, 15–16). Japanilaiset kokevat, että ryhmässä on voimaa, ja kokevat olonsa haavoittuvaiseksi ilman ryhmän tukea. Ryhmäkeskeisyydestä puhuttaessa helposti unohtuu, että kyse on tulkinnasta eikä absoluuttisesta totuudesta. Liian kärjistetyksi ryhmäkeskeisyyttä ajatellen voidaan japanilaiset nähdä vahingollisesti ehkä liiankin mekaanisina työntekijöinä. (Porrasmaa 2012, 29.) Tämä näkyy käytännössä työelämässä, jossa toimitaan länsimaisesta näkökulmasta liian hitaasti. Työelämän verkkaisuus johtuu siitä, että pienimmätkin päätökset on tehtävä ryhmässä eikä oma-aloitteisesti. Ryhmässä toimiminen voi kuitenkin olla hyvinkin tehokas ja miellyttävä tapa työskennellä, mutta vastuun kaartelu ja mielipiteiden ilmaisemisen vaikeus voivat olla haittavaikutuksia, joita ryhmäkeskeisyydestä ilmenee. (Porrasmaa 2012, 28–30; Engel ym. 2001, 15–16.)

Japanissa on sanonta *deru kui ga utareru* – "törröttävä naula isketään takaisin", joka kuvastaa sitä, että yksilön ei kuulu erottua. Sanonnalla on kuitenkin myös toinen puoli "liikaa esiin törröttävää naulaa ei lyödä takaisin", jossa korostuu se, että joukosta erottuminen ei välttämättä olekaan huono asia. (Porrasmaa 2012, 30.)

Ryhmäkeskeisyys vaikuttaa myös yksilön paikkaan ryhmässä, mikä ilmenee tarkkaan määriteltynä hierarkiana, jota tulee kunnioittaa. Hierarkia on nähtävissä mm. perheessä, työpaikalla ja koulussa. Hierarkian kunnioitus voi olla länsimaalaiselle yllättävää, koska vaikka täälläkin kunnioitetaan esim. omaa esimiestä, on se japanilaisittain täysin eri tasolla. Sanat *senpai* (vanhempi) ja *kohai* (nuorempi) ovat jatkuvassa käytössä arjessa, ja niiden käyttö määräytyy hierarkkisten suhteiden pohjalta. Kunniapäätteet ovat käytössä jopa nuorten kouluissa, joissa ylempien luokkien opiskelijoita nimitetään *senpai*-kunnianimityksellä. Hierarkkinen asema määrittyy pienimmästäkin ikäerosta, valmistumisajasta, yritykseen liittymispäivästä jne. Oletus on, että vanhempi (*senpai*) pitää huolta nuoremmista (*kohai*), ja nuorempi taas vuorostaan kunnioittaa vanhempaa ja on valmis tekemään, mitä vaaditaan, vanhemman vuoksi. (Nishiyama 2000, 16.)

Itsekin Japanissa vieraillessani olen nähnyt, kuinka ihmiset kumartelevat toisilleen useita kertoja. Tavattaessa uusi ihminen on kohteliasta kumartaa, mutta omat roolit suhteessa muotoutuvat vasta pienten eleiden – kuten käyntikorttien vaihdon – myötä. Kumartamiseen ovat tarkat säännökset. Liiketuttavalle kumarrettaessa on hyvä käyttää yleistä kumarrusta, jolloin kumarretaan 30 asteen kulmaan (Kimura 2013). Omaa asemaa etsittäessä ei ole ollenkaan poikkeavaa kumarrella useampaan otteeseen. Jos vastapuoli ilmenee olevansa *senpai*-asemassa, kumarretaan aina syvempään (Kimura 2013). Omaan paikkaan hierarkiassa vaikuttavat perheen asema, sosiaalinen status ja ikä. Ikä on useasti japanilaisten mielestä mm. ammattitaitoa tärkeämpi osaamisen meriitti. Statuksen merkityksen ollessa niin suuri japanilaisessa yhteiskunnassa eivät työntekijät usein tiedä, kuinka käyttäytyä toistensa seurassa ennen käyntikorttien vaihtoa. Käyntikortit määrittävät, kuka on hierarkiassa korkeimmalla. Yliopiston laadulla on myös merkitystä hierarkiassa. Vaikka yksilö olisi korkeampiarvoisesta perheestä mutta on valmistunut vähemmän arvostetusta yliopistosta, on hän silloin alempiarvoinen verrattuna korkealle arvostetusta yliopistosta valmistuneeseen. (Engel ym. 2001, 17–19, 31–32.)

Japanin alueidenkin välillä on huomattavia kulttuurisia eroja, jotka voivat tulla ulkomaalaiselle yllätyksenä. Konkreettisena esimerkkinä voidaan mainita, että Tokiossa ja Osakassa bussin kyytiin noustaan eri päästä. Liikemaailma eroaa myös Kansai-alueen (johon Osaka kuuluu) ja Tokion välillä (Engel ym. 2001, 25). Näiden erojen huomioiminen ei tosin ole tarpeellista jokaiselle liiketoimintaa Japanissa harjoittaville, mutta tulevat toki tarpeeseen pidempään Japanissa työtä tekevien kohdalla.

## **Ulkomaalaisena Japanissa**

Japanilaisilla on perinteisesti hyvin voimakkaat mielikuvat siitä, minkälaisia länsimaalaiset ovat. Usein japanilaiset olettavat, että länsimaalaiset tulevat rikkaista perheistä eivätkä täten omaa tiettyä kovuutta, jonka voi saavuttaa vain taistelemalle elantonsa eteen. Tässä ajatuksessa kiteytyy hyvin japanilaisten asennoituminen työhön. Muita perinteisiä länsimaalaisiin kohdistuvia olettamuksia ovat mm. kärsivällisyyden puute, epärehellisyys ja itsekkyyys. Japanilaisten olettamuksien voidaan nähdä johtuvan sodan jälkeisestä ajasta, jolloin Japani on ollut Yhdysvaltojen miehittämänä. (Engel ym. 2001, 19–20.)

Japanilainen identiteetti on vuosituhansien saatossa muokkautunut niin homogeeniseksi, että japanilaiset pitävät japanilaisuutta hyvin uniikkina piirteenä ja vetävät tarkat rajat siihen, kuka on japanilainen ja kuka ei. Japanilaiset näkevät, että he ovat oma rotunsa, vaikka ovatkin alun perin itsekkin kotoisin muista Aasian maista. (Japan Society and Culture Complete Report 2010, 30; Engel ym. 2001, 21.) Tämä näkyy liike-elämässä usein hyvin nationalistisena ajatteluna. Nationalistinen ajattelu ilmenee myös ulkomaalaisten kohtelussa. (Engel ym. 2001, 21.) Ulkomaalainen, joka hallitsee kielen natiivitasolla ja on elänyt Japanissa kymmeniä vuosia, on edelleen japanilaisten silmissä *gaijin*, ulkomaalainen. Japanilaiseksi siis synnyttään, ja japanilaisuutta on mahdollon saavuttaa. (Japan Society and Culture Complete Report 2010, 30.) Suomalaisuus on kuitenkin japanilaisten mielestä positiivinen asia, joten kansalaisuuden esiintuominen keskusteluissa on aina tärkeää.

Japani on kärsinyt alhaisesta syntyvyydestä jo jonkin aikaa, ja jos luvut pysyvät samanlaisina, putoaa väestömäärä 127 miljoonasta 97 miljoonaan vuoteen 2050 mennessä. Luonnollisesti tämä tulee aiheuttamaan (ja on jo aiheuttanut) haittavaikutuksia talouden kannalta, koska veronmaksajien määrä vähenee. Näitä haittavaikutuksia on ilmennyt jo viimeisen vuosikymmenen aikana, mikä on näkynyt konkreettisesti verouudistuksina. (Japani - yhden kortin varassa 2013.) Kun alhaisen syntyvyyden päälle lisätään vielä Japanin tiukka siirtolaispolitiikka, voidaan jo keskustella työn tuottavuuden heikentymisestä. Vain vajaat 2 % Japanin väestöstä on ulkomaalaisia. Halukkaista ei ole pulaa, sillä Japani on suosittu kohde ulkomaalaisille työntekijöille. Vaikka tulijoita maahan olisi tarjolla, Japani ei ole toistaiseksi ollut valmis vastaanottamaan heitä. Japanilaiset itse kertovat, että heidän suhteensa ulkomaalaisiin on monimutkainen; vieraita kohdellaan kyllä vieraanvaraisesti, mutta pysyvästi maahan muuttanut jää helposti ulkopuoliseksi. (Porrasmaa 2012, 181–186.) Kaikkea tätä voidaan verrata siihen, että japanilaisuuden ajatellaan olevan uniikkia.

## **4.2 Hofsteden kulttuurimääritelmät**

Geert Hofstede on yksi maailman tunnetuimmista kulttuurin tutkijoista, ja hänen kulttuurimääritelmiään arvostetaan nykypäivänäkin. Hofsteden tunnettuja kulttuurimääritelmiä apuna käyttäen voidaan tehdä katsaus Japanin kulttuuriin.

Hofsteden määritelmiä verrataan luvussa myös Japanin nykytilaan ja pohditaan, pitävätkö määritelmät täysin paikkansa nykyään. Hofsteden (1991, 13) määritelmissä tutkitaan ihmisten suhtautumista auktoriteettiin, yksilöiden suhdetta yhteiskuntaan, maskuliinisuuden ja feminiinisuuden käsitteitä sekä konflikteihin suhtautumista. Myöhemmin tutkimukseen on tullut mukaan myös pitkätähden orientaatio (Hofstede 1991, 14) sekä aivan uutena määritelmänä itsehillinnän taso (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 281). Hofsteden tutkimusten pääteemat on johdettu edellä mainituista ominaisuuksista, ja ne on pisteytetty maakohtaisesti asteikolla 0–100. Jos esimerkiksi maskuliinisuuden pisteet ovat 95, se tarkoittaa, että maa on kulttuuriltaan lähes täysin maskuliininen. (Hofstede 1991, 13–14, 24–26.)

Japanin sanotaan usein olevan erittäin kollektivistinen eli ryhmäkeskeinen maa. Japanin pisteytys individualismiaasteikolla (2010, 96) on 46 tehden Japanista enemmän ryhmäkeskeisen kuin yksilöllisen. Japani on silti Aasian yksilökeskeisimpiä maita. Japanilainen ryhmäkeskeisyys on myös enemmän työyhteisölähtöistä kuin perhelähtöistä. Viime vuosikymmenten talousongelmat ovat kuitenkin muuttaneet Japanin liike-elämää huomattavasti, minkä seurauksena suhteet työpaikoilla ovat kylmentyneet ja pätkätoiden suosiminen kasvanut (Bergiel, Bergiel & Upson 2012, 72). Täten voidaan nähdä, että Japanin ryhmäkeskeisyys on mahdollisesti laskenut ja yksilökeskeisyys noussut tärkeämpään rooliin. Kokonaisuudessaan Japani on kuitenkin yhä suhteellisen ryhmäkeskeinen.

Valtaetäisyys määrittelee japanilaisten suhtautumisen auktoriteettia kohtaan. Hofsteden asteikolla (2010, 59) Japani saa pisteen 54, mikä kertoo Japanin olevan hierarkkinen kansa. Japani on kuitenkin tälläkin saralla erilainen kuin monet muut Aasian maat. Hofsteden mukaan Japanissa on kenen tahansa mahdollista saavuttaa hyvä status koulutuksen kautta. Viime aikoina japanilaiset ovat myös alkaneet kyseenalaistamaan auktoriteettia enemmän kuin aiempina vuosina, ja mm. pääministerit ovat vaihtuneet tiuhaan tahtiin. Pidetäänkin todennäköisenä, että nykyisin Japanin pisteet valtaetäisyydessä ovat alhaisemmat (Bergiel ym. 2012, 71–72).

Maskuliinisuusasteikolla (2010, 141) Japani saa korkean pistemäärän 95, mikä kertoo Japanin olevan Hofsteden tutkimusten mukaan maailman maskulii-

nisin kulttuuri. Viime aikoina Japanissa on kuitenkin tapahtunut paljon muutoksia mm. naisten työllistämisessä. Japanin feminiinisyyden arvioidaankin olevan tänä päivänä huomattavasti korkeampi kuin Hofsteden määritelmiä alun perin tehtäessä (Bergiel ym. 2012, 72). Maskuliinisuus määrittää myös, kuinka kilpailuhenkinen maa on (Hofstede 1991, 96). Koska Japani on myös ryhmäkeskeinen, kilpailuhenkisyys näkyy lähinnä ryhmien välisessä kilpailussa eikä niinkään tarpeena erottua joukosta yksilönä. Korkea maskuliinisuus selittää myös japanilaista täydellisyyden tavoittelua ja sitoutumista työhön. (Hofstede ym. 2010, 155.) Kulttuurillisia ominaisuuksia arvioitaessa onkin tärkeää kiinnittää huomiota eri ominaisuuksien välisiin suhteisiin.

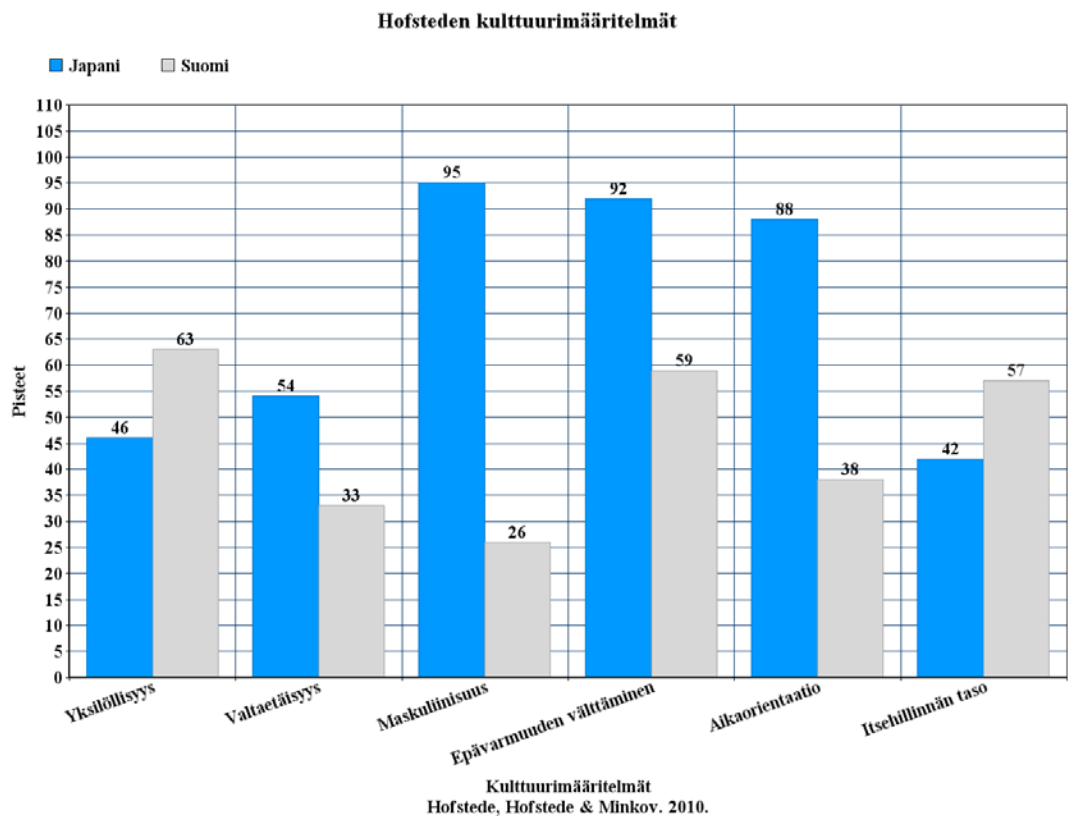
Epävarmuuden välttäminen määrittelee, kuinka voimakkaasti yhteiskunta pyrkii välttämään epävarmuutta. Japanin pisteet ovat 92 (Hofstede ym. 2010, 192). Mitä enemmän kulttuuri pyrkii välttämään epävarmuutta, sitä enemmän sen yksilöitä ahdistavat tilanteet, jotka ovat epäselviä ja ennalta-arvaamattomia (Hofstede 1991, 113). On mahdollista, että Japanin voimakas epävarmuuden välttäminen on saanut alkunsa suuresta luonnonkatastrofien riskistä ja on sitä kautta levinnyt myös muihin elämän osa-alueisiin. Japanilaiset pitävät suunnitelmallisuudesta, minkä takia elämänvaiheetkin ovat hyvin ritualisoituja. Elämän aikana on useita erilaisia seremonioita, joiden voidaan nähdä vähentävän elämän epävarmuutta. Voidaankin tulkita, että myös perinteinen japanilainen työharjoittelu on tämän kulttuurimääritelmän johdosta syntynyt käytäntö. Japania ravistelleet ongelmat ovat kuitenkin pakottaneet japanilaiset hakemaan onnistumisia myös riskilähtöisesti, minkä seurauksena Japanin epävarmuuden välttäminen on pakotetusti hieman vähentynyt. (Bergiel ym. 2012, 73.)

Hofsteden kulttuurimääritelmiin on myöhemmin lisätty uusia määritelmiä. Ensimmäinen Hofsteden kulttuurimääritelmiin myöhemmin lisätyistä määritelmistä on aikaorientaatio, joka kuvailee, tavoitellaanko saavutuksia pitkällä vai lyhyellä aikavälillä. Aikaorientaation määritelmä on myöhemmin korvattu pragmatismilla. Japanin pisteet ovat 88 tehden maasta pitkäkatseisen. (Hofstede ym. 2010, 255.) Käytännössä tämä näkyy japanilaisten asenteissa ja uskonnossa – japanilaiset näkevät oman elämänsä lyhyenä osana pitkää historiaa. Myös tämä vaikuttaa japanilaisten suureen työpanokseen, koska japanilaiset uskovat voimakkaasti siihen, että aikaa ei saisi koskaan hukata ja että olisi

tärkeintä käyttää se työntekoon. Japania ravistelleet haasteet ja ikääntyvä populaatio ovat kuitenkin vaikuttaneet aikaorientaatioon. Pitkäntähtäimen orientaatiosta tullessa vähemmän houkuttelevaa nuorempi sukupolvi saattaa keskittyä elämään lyhemällä tähtäimellä. (Bergiel ym. 2012, 73.) Myös oman ajan arvostaminen on ollut selvässä nousussa. Japanin haasteiden takia monet japanilaiset ovat painottaneet lyhyen tähtäimen ajattelua entistä enemmän. (Bergiel ym. 2012, 73.) Pitkäkätseisyys näkyy myös liiketoimintakulttuurissa selvästi, sillä lyhyitä yrityssuhteita ei perinteisesti suosita, vaan pyritään mieluummin toimimaan liikekumppaneina läpi elämän (Hofstede ym. 2010, 251).

Vuoden 2010 painoksessa Hofsteden kulttuurimääritelmiin lisättiin tuoreimpana määritelmä, joka kuvailee kulttuurin itsehillinnän tasoa (engl. indulgence vs. restraint) (Hofstede ym. 2010, 281). Japanin pisteet ovat 42 (Hofstede ym. 2010, 283), minkä mukaan japanilaiseen kulttuuriin kuuluu suhteellisen hyvä itsehillinnän taso. Tämän kaltaiset kulttuurit antavat vähemmän arvoa vapaa-ajalle ja antavat sosiaalisten normien hallita käyttäytymistään enemmän (Hofstede ym. 2010, 291).

Japanin ja Suomen kulttuurimääritelmiä (Hofstede ym. 2010, 95–96, 59, 141, 143, 192–193, 255, 257, 283) vertailemalla saadaan käsitys myös kulttuurien välisistä eroista (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Japanin ja Suomen kulttuurimääritelmät

Kulttuurimääritelmässä ilmenee, että Japanilla ja Suomella on osittain samansuuntaisia määritelmiä, mutta osa määritelmistä eroaa selvästi toisistaan. Kokonaisuudessa nousee esiin yksi selvästi vaikuttaja tekijä: yksilöllisyys. Suomalainen kulttuuri näyttää olevan huomattavasti japanilaista kulttuuria keskittyneempi nimenomaan yksilöllisyyteen ja siihen, mitä yksilö haluaa. Yksilöllisyys voi myös selittää, miksi suomalaisen kulttuurin epävarmuuden välttäminen on japanilaista pienempi; suomalaiset yksilöt ovat riskilähtöisempiä, eikä ryhmän mielipiteelle anneta aivan yhtä paljon arvoa. Tilastollisesti suurin ero on maskuliinisuudessa, jossa Suomen pisteet ovat selvästi alhaisemmat. (Hofstede 2010, 143.) Suomalaista kulttuuria määritellään Hofsteden mukaan siis feminiinisemmäksi ja enemmän hyvinvointiin kuin kilpailuun keskittyväksi, mikä näkyy mm. vapaa-ajan arvostuksessa (Hofstede 2010, 155).

## 5 Tapakulttuuri

Japanin liike-elämä on hyvin erilaista verrattuna muuhun maailmaan. Varsinkin länsimaalainen voi olla hyvin ihmeissään toimiessaan ensimmäisiä kertoja



Japanin liikemaailmassa. Japanilainen yritys on kuin iso perhe, jossa pidetään tärkeänä yhteisöllisyyttä yrityksen sisällä sekä yhteistyökumppaneiden kanssa, unohtamatta tietenkään menestyksen tavoittelemista. Kansainvälisestä liikekumppanuudesta puhuttaessa ulkomaalaisen yrityksen imagolla, innovatiivisuudella, kilpailukyvyllä, tuotteiden korkealla laadulla sekä Japanin yritysmaailmaan olennaisesti kuuluvalla pitkäkestoisella sekä henkilökohtaisella sitoutuvuudella on tärkein painoarvo. Japanilainen liiketoimintakulttuuri vaatii liikekumppaniltaan sen, että liikekumppani on valmis adaptoitumaan Japanin omintakeiseen liike-elämään, olemaan jatkuvassa yhteydessä yrityksen kanssa ja tekemään useita työmatkoja Japaniin. (Wilén 2009, 7.)

## 5.1 Viestintä

Japani on yksi maailman vaikeimmista kielistä. Japaninkielessä on kolme eri kirjoitusmerkistöä: *hiragana* (aakkoset), *katakana* (toiset aakkoset, joita käytetään yleensä lainasanojen kirjoituksessa) sekä *kanji* (kiinalaisperäiset merkit). Kirjoitusasu muodostuu näiden kolmen merkkijärjestelmän yhteisestä sekoituksesta. Se, että pystyt sujuvasti lukemaan sanomalehteä, vaatii hiraganojen ja katakanaojen lisäksi jo vähintään 1000 kanji-merkin osaamista. (Kurihara 2011.) Tästä syystä japanilainen nuori osaa kunnolla lukea sanomalehtiä vasta lukioikäisenä. Täysin sujuvaan lukemiseen olisi osattava n. 3000 kanji-merkkiä hiragana- sekä katakana-tavumerkkien lisäksi (Nishiyama 2000, 10). Ulkomaalaiselta japanin kielen todellinen hallinta vaatii pitkää ja harrasta opiskelua. Kielen lisämausteena ovat vielä sosiaalisen aseman mukaan määrittyvät puhetyylit, joiden mukaan tulee käyttää erilaisia sanamuotoja ja päätteitä puhuttaessa eri sosiaalistatukseen omaaville ihmisille. Lisäksi myös verbiä taivutetaan usealla eri tavalla riippuen siitä, kenelle puhutaan. Länsimaalaiset pitävät yleensä hyvin turhauttavana sitä, että heidän tulee muotoilla puhetyylinsä sääntöjen mukaan. Yleensä pidetään erittäin epäkunnioittavana puhua sääntöjen vastaisesti, mutta japanilaiset pyrkivät olemaan asian suhteen ymmärtäväisiä ulkomaalaisia kohtaan. (Nishiyama 2000, 10–11.)

Viestintä on yksi monista haasteellisista osa-alueista harjoitettaessa liiketoimintaa japanilaisten kanssa, sillä kielimuurin lisäksi on huomioitava japanilaisen kommunikoinnin erittäin hienovarainen elekieli ja suoran konfliktin kiertävä puhetyyli. Japanilainen sananlasku kuuluu: *tori wo nakazuba utaremajji*, joka

tarkoittaa kirjaimellisesti "jos lintu ei olisi laulanut, ei sitä olisi ammuttu". (Buchanan 1965, 41.) Sananlaskussa korostuu japanilainen varovainen viestintätyyli, sillä sananlasku kertoo siitä, että hiljaisuus pitää yksilön turvassa. Viestintätyylin lisäksi japanilaisten englannin kielen taito on usein hyvin heikkoa (Seeroi 2012). Huono englannin kielitaito yhdistettynä japanilaiseen kaartelevaan puhetyyliin ja rajattuun sanavarastoon voi aiheuttaa sen, että viesti jää ymmärtämättä – tai vielä pahempaa – voidaan ymmärtää väärin. Japanilaisesta viestinnästä puhuttaessa huomion tulisi kiinnittyä mm. seuraaviin seikkoihin: hiljaisuuteen, elekieleen, epäsuorasukaisuuteen sekä virheiden välttämiseen (Nyman 2012; Nishiyama 2000, 9).

Japani on kielenä luonnollisesti huomattavasti vähemmän puhuttu kuin Englanti, joten usein japanilainen on vieraalla kielellä kommunikoiva osapuoli. Yhdysvaltalaiset kansainvälisen kaupan harjoittajat ovat maininneet rasitteeksi edellä esiteltyt japanilaisen kommunikaation ominaisuudet. Yhdysvaltalaisia liikemiehiä on rasittanut mm. japanilaisten tapa olla ystävällinen tilanteessa kuin tilanteessa, jolloin liikekumppanista ei ota selvää, mitä mieltä hän on. Japanilaisten tapa käyttää ympäripyöreitä sanontoja ja pyydellä anteeksi kaikkea, vaikka ei olisi mitään anteeksipyydettävää, on hyvin häiritsevää länsimaalaiselle liiketoiminnan harjoittajalle. Lisäksi japanilaiset ovat hitaampia tekemään päätöksiä johtuen vastuunjakamisen tarpeesta, ja he käyttävät hiljaisuutta vaikuttamisen keinona. (Nishiyama 2000, 11.) Kiirehtiminen tai hermostuneisuus on japanilaisen mielestä negatiivista ja voi luoda hankalan keskusteluilmapiirin. Tämä hankala ilmapiiri voi ilmetä juuri hiljaisuutena. Hiljaisuus voikin yleisesti ottaen tarkoittaa kahta asiaa: japanilainen kumppani voi keskittyä tarkasti kuuntelemaansa ja pohtia kuulemaansa syvässä hiljaisuudessa, tai keskustelussa voi olla ilmennyt jokin ongelma, joka häiritsee kauppakumppania. Yleensä on mahdollista päätellä, kummasta tilanteesta on kyse sen mukaan, mistä viimeiseksi on keskusteltu. Japanilaiset usein kuvailevatkin kommunikaatiotyyliänsä sanoin *ichi ieba ju wakaruu* (suom. kuule yksi, ymmärrä kymmenen), jonka ideana toimii se, että kun puhuja kertoo 10 % voi kuuntelija päätellä loput 90 % pohjaten kontekstiin ja elekieleen. (Kopp 2013.) Länsimaissa voidaan nähdä prosenttien olevan mieluummin toisinpäin. Onnistuneen kommunikaation takaamiseksi länsimaisen olisi hyvä kärsivällisesti tehdä tarkentavia kysymyksiä, että kertomatta jätetyt prosentit saadaan täytettyä

(Kopp 2013). Näiden kommunikaatiomuurien läpäisemiseksi on erittäin tärkeää pystyä ymmärtämään japanilaisia lingvistisiä ja kulttuurillisia muuttujia (Nishiyama 2000, 9–10).

Yksi erikoisimmista japaninkielen ominaisuuksista on japanilainen tyyli sanoa *hai* (suom. kyllä) ilmaistakseen sen, että he kuuntelevat. Kommunikaatiossa tämä ilmenee niin, että japanilainen voi toistaa sanaa *kyllä* jatkuvasti keskustelun ajan ilman, että sanalle annetaan mitään sen erityisempää arvoa. Japanilaisen ollessa vierasta kieltä puhuva osapuoli kääntyy *hai* usein japanilaisen suussa englanninkielen sanaksi *yes* (suom. kyllä), jolloin toinen osapuoli usein ymmärtää, että japanilainen on vastannut neuvotteluun myöntävästi, vaikka hän voi hyvinkin tarkoittaa ei. Usein liikekeskusteluissa japanilainen torjuu liiketarjouksen sanomalla "kyllä, mutta..." selittäen liikekumppanille, mikä tarjouksessa voisi mahdollisesti olla hankalaa. Tämä aiheuttaa usein epämiellyttävän tilanteen, jossa ulkomaalainen liikekumppani antaa uuden tarjouksen korjaten epäkohdat, jotka japanilainen pitkässä selityksessään kertoi, vaikka japanilainen itse omassa mielessään kieltäytyi jo tarjouksesta kokonaan. Tulkin käyttö on usein hyvin suotavaa, koska pätevä tulkki hallitsee myös epäsuorat nyanssit ja elekielen mahdollistaen sujuvamman keskustelun kielimuurista huolimatta. (Nishiyama 2000, 11–14.)

## 5.2 Liiketoimintakulttuuri

Japanilaisilla on aina tapana kiinnittää erityishuomiota yksityiskohtiin. Suomalaisen työpaikan tapakulttuuri on huomattavasti vapaampaa kuin japanilaisen. Japanilaisessa työpaikkakulttuurissa on usein tarkkoja etikettisäännöksiä, jotka voivat olla hyvin yllättäviä suomalaiselle. Japanissa lahjatkin kääritään kauniisti harkittuihin papereihin, ja niiden antamisessa noudatetaan tarkkaa etikettiä. Lahjojen vaihto onkin yksi liiketoimintakulttuurin tärkeitä yksityiskohtia, johon opinnäytetyössä paneudutaan tarkemmin myöhemmin. Protokollan noudattaminen erilaisissa tilanteissa voi olla länsimaalaiselle erittäin vaikeaa, koska moiseen sääntöjen määrittelemään tapakulttuurin ei ole totuttu. Japanin paikallisista kirjakaupoista voikin löytää oppaita kirjeiden kirjoittamiseen, pukeutumiseen, haastatteluihin, hautajaisiin, pöytätapoihin – kaikkeen, mikä poikkeaa huomattavasti länsimaisista tavoista. Japanilainen näkee, että kaivojen noudattaminen on enemmänkin vapauttavaa kuin kahlitsevaa, koska

muotoseikoista ei tarvitse huolehtia, jos kaikki omaavat saman tiedon. (Porrasmaa 2012, 158–159.)

## **Liike-elämän etiketti**

Uutta liikesuhdetta aloitettaessa on muutamia tapakulttuurillisia asioita, jotka olisi hyvä tietää etukäteen. Japanilaiset arvostavat, jos ilmoittaa etukäteen kokoukseen osallistuvien henkilömäärän ja arvot, jolloin japanilainen yritys voi valita kokoukseen osallistuvan vastaavan auktoriteetin. Ensivaikutelmat ovat Japanissa tärkeitä, joten pukeutuminen on ensimmäinen seikka, johon länsimaalaisen tulisi kiinnittää huomiota. Japanin liikemaailmassa on tiukka pukukoodi: miehille puku ja kravatti, naisille puvuntakki ja vapaavalintaisesti hame tai suorat housut. (Bering Guides 2003, 15–18.)

Ensimmäistä kertaa tavattaessa on tärkeää antaa *meishi*, käyntikortti. Tästä syystä käyntikortteja on hyvä varata liikematkalle reippaasti. Käyntikorttia annettaessa tulee muistaa ojentaa kortti molemmin käsin tekstipuoli ylöspäin. Toisen käyntikorttia vastaanotettaessa on hyvä rauhallisesti tutkia ja lukea korttia eikä laittaa sitä suoraan pois näkyvistä, mikä antaisi kuvan epäkunnioittavasta asenteesta kortin antajaa kohtaan. Usein tapaamisissa kortit järjestetään pöydälle istumajärjestyksen mukaan, jolloin nimet jäävät kokouksen ajaksi muille näkyviin. Korttienvaihdon jälkeen siirrytään kätelemään tai kumartamaan toistamiseen. (Bering Guides 2003, 15–18.)

Kumartaminen, yksi tärkeimmistä tapakulttuurin ilmenemismuodoista, on äärimmäisen tärkeää, jos haluaa antaa kunnioittavan kuvan liikekumppaneilleen. Mitä syvemmälle kumartaa, sitä kunnioittavampi kumarrus on. Ulkomaalaisilta japanilainen ei kuitenkaan kumartamista odota, mutta vähintään pieni pään alentaminen on suotavaa. (Bering Guides 2003, 15–18.)

## **Lahjakulttuuri**

Lahjakulttuuri on juurtunut suureksi osaksi japanilaista tapakulttuuria (Japan Society and Culture Complete Report 2010, 1). Usein on tapana, varsinkin uusien liikesuhteiden solmimisen yhteydessä, vaihtaa lahjoja. Lahjaksi on hyvä valita jokin yksinkertainen tavara tai ruoka, joka kuvastaa omaa kotimaata. Lahjan ei myöskään tulisi olla liian kallis, jotta vastapuoli ei joudu kokemaan velvollisuutta antaa samanarvoista lahjaa. Jos japanilainen antaisi huomatta-

vasti vähempiarvoisen lahjan, tilanne voisi aiheuttaa japanilaiselle häpeää. Lahjaa, kuten käyntikorttiakin, annettaessa on tärkeää ojentaa lahja molemmin käsin samalla kumartaen. Lahjapaperin valintaankin on omat ohjeensa. Esimerkiksi valkoista lahjapaperia tulisi välttää, koska väri symbolisoi kuolemaa. (Japan Society and Culture Complete Report 2010, 1.) Lahjoja ei yleensä avata heti (Japan Society and Culture Complete Report 2010, 1), mutta ulkomaalaisten tapauksessa poikkeuksia saatetaan kuitenkin tehdä. Avattaessa lahjaa on tärkeää noudattaa erityistä varovaisuutta, ettei revitä tarkoin valittua lahjapaperia. Lahjapaperia ei myöskään saa heittää pois. (Bering Guides 2003, 15–18.)

## **Roolit**

Japanilaisten sanotaan myös piiloutuvan usein erilaisten roolien taakse, jolloin yksilön "omaa itseä" ei tuoda esille muulloin kuin kaikista läheisimpien kesken tai kenties karaoke-illoissa. Kaavamaiset fraasit, joita japanilaiset viljelevät tilanteen vaativien normien mukaan, ovat myös yleisiä japanilaiselle kulttuurille. Japanilaiset voivat käyttää sanontoja, joilla ei todennäköisesti ole mitään tarkoitusta, mutta jotka sanotaan, koska niin kuuluu tehdä. Sanotaankin että japanilaisilla on kahdet kasvot: julkisivu ja sen todellinen kääntöpuoli. Kaikki nämä seikat ilmenevät viestinnässä usein ja ovat haasteellisia asioita opittavaksi kielen opiskelijoille. (Porrasmaa 2012, 162–165.)

## **Liike-elämän illanvietto**

Liikesuhteita rakennettaessa japanilaiselle on tärkeää – japanilaisen pitkäkatseisuuden myötä – rakentaa vankkoja ja kestäviä suhteita. Tästä johtuen liikekumppanit siirtyvät usein neuvottelujen jälkeen yhteiseen illanviettoon joko illastamaan tai kenties karaokeen (Bering Guides 2003, 16). Japanilaiset haluavat keskustella muistakin asioista kuin pelkästään liikeasioista, millä pyritään rakentamaan parempaa suhdetta liikekumppanien kesken (Tominaga 2008). Suhteiden luominen voi olla hankalaa siinä mielessä, että niiden pohjustamiseen voi mennä suhteellisen pitkään, varsinkin kun kyse on maiden rajojen yli ulottuvista suhteista.

Japanilaisessa kokouksen tai työn jälkeen pidettävässä *bonenkai*-illanistujaisissa suhteiden rakentaminen on tärkeässä roolissa. Illanistujaisista

ei kannata kieltäytyä, ellei ole painavaa syytä. Nämä epämuodolliset tilaisuudet ovat japanilaisille hyvin tärkeitä, ja niillä onkin rituaalimainen asema Japanin työyhteisöissä. Näissä tilanteissa japanilainen kokee usein pystyvänsä näyttämään rentoutuneemman, epämuodollisemman olemuksensa. Työntekijätkin saattavat jakaa murheitaan muiden kuultavaksi. Seuraavana työpäivänä asioista ei enää puhuta. Pöytätaivoista mainittakoon, että japanilaisessa ravintoloissa on yleistä istua tatami-matolla, jolla istuessaan miehen kuuluu ristiä jalkansa ja naisen istua molemmat jalat yhdellä puolella. Illastettaessa kannattaa varautua syömäpuikkojen käyttöön, vaikka länsimaisille on yleensä tarjolle tarvittaessa myös perinteiset ruokailuvälineet. Japanissa on periaate *”o-kyaku-sama wa kamisama”* – asiakas on jumala – joten itsepalveluun ei tarvitse juuri nojata. (Porrasmaa 2012, 151.) Omaa lasiaan ei saisi itse täyttää, vaan vierustoverin tulisi tehdä se. Lasien täyttämisesäkin sosiaalisella statuksella on vaikutuksensa siihen, kenen lasi kuuluisi täyttää. (Bering Guides 2003, 16.)

### 5.3 Työkulttuuri

Yksi tunnetuimmista stereotyypeistä japanilaisista puhuttaessa on japanilaisten työkulttuuri. Kuten aiemmin on kerrottu, sodanjälkeisessä Japanissa vaa-dittiin kovaa kuria ja pitkiä työtunteja, ja vaikka vanhoista tavoista on koetettu hieman päästä eroon, tekevät japanilaiset silti yleisesti ottaen pidempiä työpäiviä verrattuna länsimaalaisiin. Tähän vaikuttaa useaan otteeseen mainittu japanilainen ylpeys. Työntekijät eivät esim. usein suostu ottamaan lomaa, vaikka sitä olisi tarjolla. (Engel ym. 2001, 22–23.)

Odotusarvo siitä, että kaikki tekevät työnsä mahdollisimman hyvin, johtaa siihen, että palkattoman ylityön tekeminen on pysynyt käytäntönä Japanissa. Työntekijät eivät mielellään lähde työpaikalta, ennen kuin esimies on lähtenyt, minkä seurauksena työntekijät voivat tehdä tunteja ylimääräistä työtä. Sairausloma työsken-tely on hyvin tavanomaista, eikä sairauslomaa kehdata pyytää. 1900-luvun loppupuolella ylityökuolemaan johtaneita tapauksia arvioidaan tapahtuneen noin 500 kappaletta vuodessa. (Porrasmaa 2012, 182.)

Perinteisesti japanilaiset työpaikat ovat olleet koko elämän mittaisia sitoumuksia. Perinteisesti työntekijät on rekrytoitu japanilaisen *Shu-katsu*-yliopistoharjoittelun kautta. Media on viimeisten vuosien aikana tuonut suu-

katsu-järjestelmän ongelmia voimakkaasti esille. The Japan Times (2011) uutisoi, että japanilaiset opiskelijat ovat olleet erittäin tyytymättömiä työnhakujärjestelmään, josta on ollut opiskelijoiden mielestä enemmän haittaa kuin hyötyä. Japanissa on myös huomattu monien nuorien työntekijöiden lähtevän työpaikaltaan ensimmäisen kolmen vuoden aikana (Burgess 2011), missä jälleen näkyvät nuoren sukupolven erilaiset asenteet. Nykyään japanilaiset yritykset ovatkin joutuneet menemään kohti länsimaisempaa työympäristöä, jossa työntekijät vaihtuvat tarpeiden mukaan, koska vahva kilpailu sitä vaatii. Ei ole kuitenkaan mitenkään poikkeuksellista, että tänäkin päivänä yrityksissä pyritään noudattamaan perinteistä kaavaa. Perinteisen kaavan mukaan työntekijä joutuu usein tekemään melko mekaanisia työtehtäviä ensimmäisen vuosikymmenen ajan, minkä jälkeen hän saa mahdollisesti ylennyksen johtotehtäviin. Suomalaisesta näkökulmasta katsottuna moinen työympäristössä eteneminen voi kuulostaa hyvin mekaaniselta verrattuna oman taidon jatkuvaan kehittämiseen, jota modernissa suomalaisessa työympäristössä on totuttu painottamaan. (Engel ym. 2001, 29–31.)

Japanilaisesta työ- ja yrityskulttuurista puhuttaessa tulevat usein ilmi myös japanilaiset yritysryppäät, *keiretsut*. Keiretsulla tarkoitetaan usean ison yrityksen liittoumaa, jossa yritykset ovat tehneet sopimuksen pyörittää kauppaa keskenään niin paljon kuin mahdollista. Yksi yritys tarjoaa tarvittavat palvelut toiselle, joka taas ostaa muut tarvittavat palvelut kolmannelta. Näin luodaan vahva järjestelmä, joka takaa menestyksen jokaiselle. Keiretsu-järjestelmä on herättänyt paljon keskustelua ja spekulatiota, ja keiretsu-ryppäiden määrän arvioidaan viime vuosina vähentyneen. Myös niiden tehokkuutta on arvosteltu. Aiheesta on myös tehty tutkimuksia, jotka väittävät koko keiretsu-järjestelmän olevan urbaani legenda. (Miwa & Ramseyer 2010, 6–7.)

## 6 Japanin ja Suomen suhteet

Tässä luvussa tutkitaan Japanin ja Suomen keskinäisiä suhteita ja sitä, kuinka ne ovat vuosien saatossa kehittyneet. Luku tuo esiin Japanin tärkeyden Suomen kumppanina ja alleviivaa tutkimuksen ajankohtaisuutta.

## 6.1 Suhteet

Suomen ja Japanin väliset diplomaattiset suhteet on solmittu jo vuonna 1919. Japanilaiset ja suomalaiset löytävät yhtäläisyyksiä toisistaan mm. musiikin, taiteen, kirjallisuuden sekä luontosuhteemme kautta. Sain itsekkin todistaa tämän huomattessani Japanissa japanilaisen ravintolan soittavan suomalaista musiikkia. Suomi-kuva on Japanissa positiivinen ja moderni. Japanin ja Suomen estetiikan arvostus on hyvin samankaltaista, yksinkertaista ja kestävään kauneuteen painottuvaa. Mailla onkin huomattavasti vuorovaikutusta taideteollisilla aloilla. Tämä kiinnostus taiteenaloihin vaikuttaa siihen, että Japanissa tunnettuja suomalaisia brändejä ovat mm. Muumit, Marimekko, Nokia ja Iittala. Viime vuosina Suomi on ollut turistikohteenakin japanilaisia kiinnostava, ja luontomatkailu Suomeen on nousujohteessa. Finnair onkin tehnyt suoria lentoja Helsingin ja Tokion välillä jo usean kymmenen vuoden ajan. Myöhemmin Finnair on alkanut lentämään myös Osakaan ja Nagoyaan. Suomen ja Japanin yhtäläisyyksien puolesta puhuu myös Suomen ja Japanin välinen kulttuuri-vaihtosopimus, joka on ratifioitu vuonna 1980. Japani ei ole solminut kulttuuri-sopimuksia minkään muun Pohjoismaan kanssa. (Suomen ja Japanin väliset suhteet 2012.)

## 6.2 Kaupankäynti

Suomelle Japani on ollut yksi tärkeimpiä kauppakumppaneita Aasiassa. Kaupankäynti sujuu myös toisinpäin, ja Suomi on Japanille tärkeä kauppakumppani ja portti Euroopan markkinoille. Suomi onkin Japanille lähin EU-valtio. Suomalaiset vientituotteet ovat olleet suosittuja Japanissa, ja mm. Marimekko on menestynyt hyvin. Kaupallisia suhteita Suomessa edistää Suomalais-Japanilainen kauppakamari. Japanissa taas Suomen ja Japanin välistä kauppaa, taloudellista kanssakäymistä sekä yhteistyön vahvistamista pyrkii edistämään mm. Finnish Chamber of Commerce in Japan. (Suomen ja Japanin väliset suhteet 2012.)

Japani kaipasi suoria sijoituksia (FDI) talouden tueksi, mutta suorat sijoitukset Japaniin eivät ole kasvaneet viime vuosina. Muun muassa Japanin markkinoiden laskeva potentiaali sekä korkea verotus alentavat houkuttelevuutta. (Fukukawa 2013.) Taloustilanteen elvyttämiseksi Japanin valtio toivoo ulkomaa-

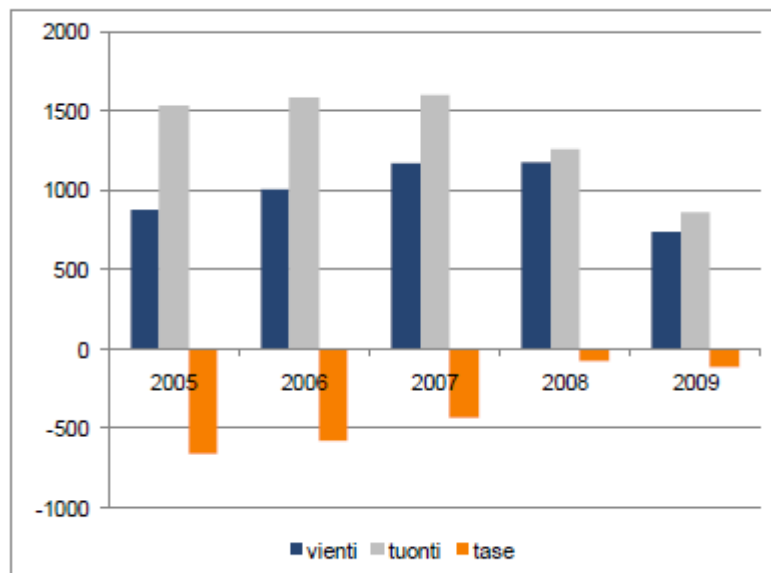


laisia sijoituksia Japaniin ja Shinzo Aben Abenomics -talouspolitiikka on kohentanut tilannetta. Abenomics on pyrkinyt laskemaan jenin arvoa, jolloin Japanista on tehty houkuttelevampi yrityksille sekä matkailijoille. (Mallenius 2014, 39.) Kolmellasadalla suomalaisella yrityksellä oli edustajisto Japanissa vuonna 2009, ja maahan oli vakiinnuttanut asemansa reilut 30 yritystä (Wilén 2009, 20). Japanissa on tarjolla tuotteita niin laaja-alaisesti, että kilpailu on kovaa joka alalla. Japanissa arvostetaan laatua yli hinnan, mikä toimii yhtenä tekijänä sille, että maata pidetään edelleen mahdollisuuksia tarjoavana markkinana suomalaisille yrityksille. (Wilén 2009, 6–7.)

## Tuonti ja vienti

Japani on Suomen kolmanneksi suurin kauppakumppani Yhdysvaltojen ja Kiinan jälkeen. Kuvio 2 ilmenee, että Suomen ja Japanin välinen kauppataase oli negatiivinen vuosina 2005–2009 (Wilén 2009, 16.). Vuonna 2011 kauppataase oli positiivinen, jolloin tuonti oli 926 ja vienti 972 miljoonaa euroa taseen jäädessä 46 miljoonaa euroon (Maatiedosto Japani 2012). Vuonna 2012 vienti oli 1 063 milj. euroa, 9 % edellistä vuotta parempi (Ulkomaankauppa 2012).

Suomen Japanin-kauppa v. 2005-2009, miljoonaa euroa



Lähde: Tullihallitus

Kuvio 2. Suomen Japanin-kauppa (Wilén 2009, 16)

Tärkeimpiä vientituotteita ovat laitteet, koneet ja metallit sekä metsäalan tuotteet, kuten puutavara ja paperi (Maatiedosto Japani 2012). Japani on Suomen

puutuotteiden tärkein vientimaa (Kimmo 2014). Tunnettujen suomalaisten brändien design-tuotteiden vienti on vielä vähäistä muihin johtaviin vientituotteisiin verrattuna, mutta niiden vienti on ollut jatkuvassa nousussa (Maatiedosto Japani 2012).

Japanista Suomeen tuonnin suurin osa muodostuu elektroniikasta (puhelin-, radio-, tv-laitteista) ja moottoriajoneuvoista. Kaupankäyntiä hidastavina tekijöinä toimivat Japanin hyvin perinteiset kauppatavat, kielimuuri sekä kustannustasot. Japanilaiset yritykset huomioivat ulkomaiset markkinat entistä voimakkaammin, ja Suomen ja Japanin väliset suorat investoinnit ovatkin lisääntyneet merkittävästi viime vuosina. (Maatiedosto Japani 2012.)

## 7 Tutkimustulokset

Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena, ja tulokset tulkitaan tässä luvussa. Tutkimustulosten lisäksi tehdään luotettavuusarviointi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

### 7.1 Teemat

Tutkimusten tulkinta tehdään käyttäen teemoittelua analyysin tukena (ks. taulukko 1).

**Taulukko 1. Haastattelun pääteemat ja eniten toistuneet seikat**

OMA JAPANIN TUNTEMUS	JAPANIN TALOUS	ULKOMAALAISEN ASEMA	SUOMEN JA JAPANIN SUHTEET	TYÖKULTTUURI	VIES-TINTÄ	TAPAKULTTUURI
Oma tietotaso	Talouden tila	Kohtelu	Suomalaisen asema Japanissa	Työtavat	Elekieli	Käyntikortti
Oma suhde Japaniin	Velka	Asennoituminen suomalaisiin	Kauppa	Työajat	Englannin kielitaso	Kumartaminen
Mistä oma tieto on peräisin	Tunnetut japanilaiset yritykset	Suomalaisten asennoituminen japanilaisiin	Stereotypiat	Hierarkia		Lahjakulttuuri
Valmiudet yhteistyöhön japanilaisten kanssa		Syrjintä	Vienti ja tuonti	Säännöt		Kunnia
				Virheiden välttäminen		Pukeutuminen
						Etiketti
						Säännöt

Taulukossa on nähtävissä viitekehyksestä ja tutkimuskysymyksistä haastattelun tueksi johdetut pääteemat (tummennettuna). Tutkimustulokset teemoitettiin käyttäen oheisia teemoja otsikoina, joiden alle haastattelut kirjattiin. Haastattelujen analysoinnin selkeyttämiseksi vastaajille määritettiin oma värikoodi, jota käyttäen puhe litteroitiin. Teemojen alle on koottu vastaajilta haastatteluissa eniten esiin nousseet seikat.

Laadullisen tutkimuksen tuloksia havainnollistetaan aineistoesimerkeillä. Kaikkea haastatteluissa toistuvaa tietoa ei eritellä tutkimustuloksissa, koska ne eivät ole relevantteja tutkimuskysymyksen kannalta. Kaikki teemat on kuitenkin kirjattu taulukkoon 1.

## Oma Japani-tieto

Haastateltavat arvioivat aluksi oman Japani-tietämyksensä, ja neljällä viidestä haastateltavasta kulttuuritietämys oli omasta mielestään suhteellisen hyvä. Yksi koki tietonsa olevan *"ei mikään kovin hyvä"*. Haastateltavilta kysyttiin myös heidän talous- ja historiantiedostaan, jolloin saatiin selvyys haastateltavien näkemyksestä oman tietotaidon kokonaisvaltaisesta syvyydestä. Suurin osa haastateltavista epäili oman tietonsa olevan huomattavasti heikompaa kulttuurituntemuksen ulkopuolella. Alustava itsearviointi kysyttiin, jotta tutkija voi verrata itsearvioinnin todenmukaisuutta haastatteluissa esiinnousseisiin vastauksiin.

## Ulkomaalaisten kohtelu

Yhtenä haastattelun teemoista toimi ulkomaalaisten kohtelu ja japanilaisten suhtautuminen suomalaisiin. Haastateltavista osalla oli käytännön kokemuksia japanilaisten suhtautumisesta ulkomaalaisiin. Kaikki haastateltavat kokivat, että japanilaiset ottavat – ainakin pintapuolisesti – ulkomaalaiset hyvin vastaan ja kuvailivat japanilaisia ystävällisiksi. Japanissa aikaa viettänyt haastateltava jakoi näkemyksiään ulkomaalaisten hieman eristäytyneestä asemasta kertoen syvällisten suhteiden solmimisen olevan haasteellista. Hänen kokemuksensa mukaan ulkomaalaista pidetään usein eräänlaisena nähtävyytenä, joka kiinnostaa aluksi, mutta alkunostuksen jälkeen syvemmän suhteen solmiminen on haastavaa. Tutkiessani kirjallisuutta viitekehystä varten luin useita vastaavanlaisia tapauksia ulkomaalaisten kohtelusta Japanissa, joten pintapuolisessa kohtelussa on varmasti totuudenperää. Eräs Japanissa näkyvästi vaikuttanut julkisuuden henkilökin on ilmaissut, että vielä usean kymmenen vuoden jälkeenkin voi esim. vakuutusta hakiessaan joutua kokemaan haasteita (Choo 2014). Keskusteluissa toistui paljon epäilykset japanilaisen ystävällisyyden todenmukaisuudesta eli erilaisten roolinaamioiden olemassaolosta:

*No ihan hyvänä, kun japanilaiset on niin ystävällisiä. Ainakin pintapuolisesti, kun pitää käyttäytyä hyvin. Mm, kyllähän sielläkin enakkoluuloja paljon on, mutta niitä ei paljoo näytetä.*

Osa haastateltavista korosti haasteita, joita ulkomaalainen usein kohtaa, vaikkakin pintapuolisesti vastaanotto olisi ystävällistä. Yksi haastateltavista kertoi omista kokemuksistaan näin:

*En kohdattu mitään rasismia ikinä sillai, mutta sen huomaa, kuinka homogeeninen se kansa on, kun menee jollekin juna-asemalle, niin aina silmäkulmasta huomaa, kun päät kääntyy, kun sillä on "blondit" hiukset ja ulkomaalainen ja silleen.*

Lauseessa kiteytyy kokemus siitä, että vaikka kohtelu on ystävällistä, herättävät ulkomaalaiset silti paljon huomiota Japanissa. Haastateltava kertoikin hänen kokevan, että japanilaiset "– –ovat hyvin uteliaita– –".

Muutama haastateltava toi esiin myös ulkomaalaisen työelämään pääsemisen vaikeudet korostaen japanilaista patriotismia. Yksi haastateltavista osasi kertoa tarkasti ulkomaalaisten alhaisesta määrästä keskeisissä rooleissa.

*No kyllähän se on niin, että vaikea on ollut päästä niinku keskeiseen rooliin, että se on edelleen ainut tämä parlamentaarikko siellä, mikä se on, Marutei Tsurunen (syntyjään Martti Turunen).*

Vuonna 2013 myös Tsurunen menetti edustajapaikkansa (Arudou 2013). Pyydettyäessä kuvaamaan ulkomaalaisten asemaa Japanissa Suomeen verrattuna haastateltavat olivat sitä mieltä, että ulkomaalaisten asema olisi Japanissa parempi kuin Suomessa – ainakin nimenomaan kohtelun puolesta. Viitekehukseen rinnastettaessa on kuitenkin huomioitava, että ainakaan tilastollisesti ulkomaalaisen asema ei vaikuttaisi Japanissa olevan Suomea parempi, koska ulkomaalaisten osuus työmäärästä Japanissa on hyvin pieni. Haastateltavista vain yksi toi esiin ajankohtaista tietoa japanilaisesta nykypolitiikasta, jossa työvoimapulaan haetaan tukea myös ulkomaalaisten työvoiman lisäämisellä. Vaikka osa haastateltavista viittasikin Suomen olevan osittain ulkomaalaisvastainen, näkivät haastateltavat kuitenkin, että suomalaisilla olisi heidän mielestään suhteellisen neutraali – ei ainakaan negatiivinen – suhtautuminen nimenomaan japanilaisiin mm. teollisuuden ja animen tunnettuuden takia. Koska haastateltavat ovat itse kiinnostuneita Japanista, ovat heidän mielipiteensä suomalaisten suhtautumisesta mahdollisesti hieman puolueellisia. Suomalaisen suhtautumista japanilaisiin olisi tutkittava eri kohderyhmällä, jotta aiheesta saataisiin oikeanlainen kuva.

## **Suomen ja Japanin välit**

Keskusteltaessa japanilaisten suhtautumisesta nimenomaan suomalaisiin kaikki haastateltavat kertoivat kokevansa suhtautumisen olevan positiivisempi kuin japanilaisten suhtautuminen ulkomaalaisiin yleensä. Japanilaisten kiin-

nostusta suomalaisia kohtaan perusteltiin paljon kulttuurien samankaltaisuuksien sekä suomalaisten kulttuurimenestysten – kuten musiikki, taide, ja urheilu – kautta. Yksi haastateltavista kertoi olevansa:

*– monesti yllättyne, kuinka esimerkiksi elokuvan puolella Kau-  
rismäet on kuuluisia, tai tietenkin vanhastaan Sibelius ja musiikki  
on ollu– –.*

Myös Muumit toistuivat haastatteluissa useaan kertaan. Suomalaisuuteen positiivisen suhtautumisen ohella kolme haastateltavaa toi myös ilmi negatiivisemmän suhtautumisen yhdysvaltalaisia kohtaan. Muissa tutkimuksissa on kirjoitettu Japanin ja Yhdysvaltojen arasta historiasta, joten haastateltavien kommentit osoittavat myös historiantiedosta. Samassa yhteydessä haastateltavat toivat esille sen, että länsimaalaisten saman näköisyyden takia suomalaiset ja yhdysvaltalaiset usein sekoitetaan keskenään. Japanissa vaihdossa ollut haastateltava kertoi, että häneltä kysyttiin asiasta *"Hirveesti. Kaikki luuli, että oon Amerikasta"*. Toinen haastateltava kertoi samasta aiheesta seuraavasti:

*– niin mä oon ymmärtäny ainakin niin, että jos sä meet Japaniin ja ne helposti aattelee, että sä oot jenkki, niin kannattaa painottaa sitä heti kättelyssä, että oot Suomesta, kun Suomea katotaan hyväällä.*

## **Työkulttuuri**

Keskusteltaessa työkulttuurista oli mielenkiintoista nähdä, kuinka paljon tietoa haastateltavilla oli japanilaisesta tapakulttuurista. Työkulttuurista puhuttaessa neljälle viidestä tuli nopeasti mieleen japanilaiset työajat, joiden haastateltavat kokivat olevan huomattavasti suomalaisia työaikoja pidempiä. Kirjallisuuskatsauksessa kävi ilmi, että Japanin työajat olivat kyllä nimenomaan toisen maailmansodan jälkeen erittäin pitkiä, mutta nykyään työaikoja on pyritty huomattavasti lyhentämään – ainakin paperilla. Nykyään työajat ovat paperilla samankaltaisia länsimaiden kanssa, ja Suomeen verrattuna virallista työaikaa ei ole vuodessa montaa tuntia enempää (Average Annual Hours Worked per Employed Person 2011). Voidaan kuitenkin pohtia sitä, ovatko työajat näennäisesti lyhyitä, koska töistä ei lähdetä ennen esimiestä. Tilastot voivat olla siis mahdollisesti vääristyneitä. Yksi vastaajista summasi työajoista näin:

*No siellä on tietojeni mukaan 40-tuntinen työviikko, mutta harva sitä noudattaa, että tekee aika paljon ylitöitä, mistä usein kyllä ei mitään korvauksia saa. Että jos esimies istuu pitkää iltaa, niin alaistenkin on istuttava, että ei kehtaa lähteä, ennen kuin esimies lähtee, tai sitten lähetään porukassa jonnekin istumaan iltaa, että tämmönen työajan ulkopuolinen sosiaalinen kanssakäyminen kuuluu vielä, että harva lähtee ehkä kotiin suoraan sieltä töistä.*

Kolme viidestä haastateltavasta toi esille nimenomaan hierarkian aiheuttamien pakotteiden takia kasvavan työajan, joka on samassa linjassa teorian kanssa. Tämä osoittaa nykyaikaista tietämystä Japanin yrityskulttuurista. Lisäksi tieto työaikojen pituuden syystä kertoo syvällisestä Japanin tuntemuksesta.

Hierarkiaa haastateltavat vertasivat Suomeen ja kokivat voimakkaana erona japanilaisen kunnioituksen periaatteen aiheuttaman jakauman työpaikoilla.

*– pomot on sillee Japanissa kaukasempia, että niitä pitää hirveesti kunnioittaa ja arvostaa, eikä niille voi puhua ihan miten vaan.*

On totta, että hierarkiasuhteet ovat tiukat. Kuitenkin kirjallisuudessa on kirjoitettu paljon japanilaisten johtajien huolenpidosta työntekijöitään kohtaan, joten vastauksessa tulee esille mielenkiintoinen ristiriita.

Lisäksi työskulttuurista keskusteltaessa toistuva teema oli japanilaisen työskentelyn tehottomuus. Kolme haastateltavaa toi esille sen, että vaikka japanilaiset työpäivät voivat olla pidempiä, ei niiden aikana saada sen enempää työtä tehtyä kuin Suomessa. Japanilaisten kanssa itsekin yhteistyötä tehnyt vastaaja ihmetteli asiaa sanoin:

*– väkeä on paljon, niin kyllähän se aika tehotontahan se kuitenkin on, että se on vähän, kun siinä missä meillä on yks tai kaks ihmistä, niin siellä on 10 ihmistä sitä tekemässä, ja en tarkkaan tiedä, mikä osa siitä on byrokratiaa ja mikä jotain muuta mutta–*

Seikkaa käsiteltiin viitekehyksessäkin juuri japanilaisen täsmällisyyden syysseuraussuhteena. Haastateltava jatkoi kuvaustaan vielä lisäten:

*– mutta että onhan se tietenkin, että se keskeisin ero siinä tietenkin on se tapa niin kun uusia asioita tehdä, että suunnitteluun käytetään paljon enemmän aikaa, että kaikki on niinku valmista, ja sitten tapahtuu nopeasti, että meillä taas niinku tehdään yhtäkkiä ja sitten korjataan sitä moneen kertaan.*

Japanilaisen työskentelytavan eroavaisuus suomalaisesta tulee haastateltavan mietteissä selkeästi esille. Voidaan nähdä, että eroavaisuudet ovat nimenomaan tavassa työskennellä ilman, että voisi lähteä tutkimaan, kumpi työtapa on parempi. Pyydettyessä samaa haastateltavaa tarkentamaan, oliko japanilaisessa työskentelytavassa jotain yllättävän haasteellista, hän kertoi, että yllätyksenä tuli lähinnä japanilaisten huono sopeutumiskyky yhtäkkiisiin muutoksiin suunnitelmassa. Toinen haastateltava taas korosti tapakulttuurista puhuttaessa nimenomaan kunnioittamisen aiheuttamia hankaluuksia:

*Se hierarkia mun kohalla työntää mut pois sieltä ajatuksesta, että saattasin tehdä siellä töitä, koska se ei... mulle oikein iske, että pitäis olla nöyristelemässä, joka siis, tottakai vanhempaa tai kunnianarvoista pitää kunnioittaa, mutta joskus se on semmosiakin asioita, josta pitäis sanoa ihan suoraan, mutta silti siellä vaan nöyristellään, että selvä selvä, yritän sitten venyä aivan rajoille asti ja saada vaikka tämän valmiiksi—.*

Haastateltavien mietteet ovat jälleen hyvin linjassa viitekehyksen kanssa, mutta työskentelyssä vastaajat näkevät olevan huomattavia eroja suomalaiseen verrattuna.

Kokonaisuudessa työskentelytavan tuntemus oli haastateltavilla suhteellisen hyvä. Vain yksi viidestä haastateltavasta oli suhteellisen tietämätön työskentelytavan yksityiskohdista, ja vastaukset olivat epäsuoria. Kyseisellä haastateltavalla oli kuitenkin perustiedot työskentelytavasta.

Keskusteltaessa työelämästä haastattelu johdettiin myös sivuamaan tasa-arvoa. Neljällä viidestä haastateltavasta oli moderni näkemys naisen asemasta Japanissa. Yhden haastateltavan vastaus jäi sanavalintojen "vois ainakin kuvitella" tulkinnan jälkeen veikkaukseksi, joten ei voida nähdä, että vastaus on luotettava. Tasa-arvosta on ollut Japanissa paljon keskustelua viime vuosikymmeniin saakka. Vasta viimeaikoina naisen asema on parantunut, ja naisetkin ovat halutessaan pystyneet liittymään työelämäänsä. Japanin kanssa aktiivisesti yhteistyötä tehnyt kuvasi asiaa seuraavasti:

*—se sukupuolikysymyshän on ollu tässä kulttuurin puolella oma juttunsa, mutta sekin on minun mielestä jo aikalailla muuttunu—.*

Haastateltavat kokivat, että naisen asemassa on kohennettavaa Suomessa, mutta epäilivät naisen aseman olevan Japanissa vielä heikompi.



## Viestintä

Haastateltavilla oli erilaisia näkemyksiä japanilaisten englannin kielen taidosta. Englannin kielitaito jakoi mielipiteitä haastateltavien kesken. Japanilaisten englannin kielentaitoa ei teoriaosuuden pohjalta pidetä erityisen hyvänä, joten osalla oli vääristyneitä mielipiteitä englannin kielitaidon osalta. Osa haastateltavista koki, että japanilaisten englannin kielitaito on huono tai erittäin huono, kun taas osa koki sen olevan keskinkertainen:

*Toki ne japanilaiset, ketä mä tunnen, osaa kyllä sekä englantia että myös niin kun lukea ilman hiraganoja ja kanjeja ja muita, että jos on kirjoitettu auki ne sanat, jos ei osaa kaikkia merkkejä.*

Koska haastattelussa keskusteltiin paljon kansainvälisistä teemoista, on mahdollista, että osa haastateltavista koki englannin kielitaidon olevan hyvä nimenomaan kansainvälisen alan työntekijöillä, mikä selittäisi jakaumaa. Englannin kielitaidon lisäksi haastateltavilta kysyttiin japanilaisesta kirjoitusjärjestelmästä, joka oli kaikille tuttu. Vain yksi haastateltava ei osannut kieltä ollenkaan – vaikka hänellä olikin usean kymmenen vuoden erinäistä työkokemusta Japanista. Työtehtävissä hänellä on ollut aina käytössään tulkki. Haastateltavat myönsivät, että kirjoitusjärjestelmä on monimutkainen. Esille nostettiin kuitenkin se, että kansainvälistä kauppaa tehtäessä kielikynnys on huomattavasti matalampi ja englannin kielitaito parempi:

*Tietty jos sä vaan Japanissa oot, niin ethän sä tarvii englantia ollenkaan, kun se on niin iso maa ja vahva se kieli, mutta sit jos tekee jotain kv-kauppaa, niin sit varmaan on ihan hyvä (englannin kielitaito).*

Viestinnästä puhuttaessa neljälle viidestä haastateltavasta luotiin hypoteettinen tilanne, jossa heidän tuli kuvitella olevansa neuvottelutilanteessa myymässä japanilaiselle kauppakumppanille tuotetta. Hypoteettisen tilanteen tarkoitus oli testata tapakulttuurin tuntemusta ja ymmärrystä. Haastateltava sai tuoda esille tapakulttuurillisia seikkoja, joita hän koki tilanteessa otettavan huomioon. Lisäksi haastateltavan tuli kuvailla, kuinka hän ymmärtäisi, jos japanilainen vastaisi kauppatarjoukseen näin: "Kyllä, mutta se on vaikeaa.". Kolme neljästä vastaajasta koki vastauksen niin, että kauppojen tekeminen olisi jäänyt edelleen auki, mutta tarjousta pitäisi muokata. Yksi vastaajista olisi lähtenyt reagoimaan vastaukseen näin:

*No, mä, kysysin että onko tuotteessa vika ja voisinko muokata sitä tuotetta ja onko se sitten hyvä, vai onko hinnassa vika, että paljonko vois leikata pois.*

Japanilaista epäsuorasukaisuutta tutkittiin jo teoriaosuudessa, ja tällaisia tilanteita pidetään hyvin haasteellisina länsimaalaisille. Usein, jos japanilainen vastaa kauppatarjoukseen epäsuorasti "kyllä, mutta...", hän on todennäköisesti omassa mielessään jo perunut kaupat. Silloin lisätarjousten tekeminen voi tuntua japanilaisen kauppakumppanin mielestä erikoiselta. Yksi vastaajista, joka on viettänyt aikaa Japanissa vaihtovuotenaan, kertoi omista kokemuksistaan japanilaisten kiertelevästä ilmaisutyylistä:

*Aluks olin sillee, että jos ne sanoo kyllä, niin sit se kai tarkoittaa kyllä, sano ne perään mitä tahansa. Sittenpä huomasin, että se ei mee ihan sillai. Kyllä se on niin, että jos ei tuu suoraa vastausta, niin sit se yleensä tarkoittaa että ei.*

Vastaajan kokemuksessa kiteytyy hyvin japanilainen epäsuora kieltäytyminen, jonka tunteminen on tärkeää kansainvälisen kaupan harjoittajille. Suomalaisista kauppatavoista japanilainen eroaa huomattavasti, koska Suomessa on totuttu olemaan hyvin suorasukaisia toisin kuin Japanissa. Yksi vastaaja kuvasikin suomalaista tyyliä omin sanoin näin:

*– suomalaisia pidetään joskus vähän töksöinä, että me ei hallita small talkia vaan mennään suoraan asiaan, töksäytetään asia ja thats it–*

## **Tapakulttuuri**

Tapakulttuurillisista seikoista eniten esille nousivat käyntikorttien vaihtaminen, puhetyyli sekä kumartaminen. Viitekehukseen verrattaessa on heti huomattavissa, että vastaajille tulivat ensimmäisenä mieleen yleisimmät tapakulttuurilliset seikat. Kaikki vastaajat tiesivät tarkemminkin käyntikortteihin liittyvästä tapakulttuurista, ja mm. kortin vastaanottaminen kaksin käsin tuli esiin jokaisella haastateltavalla. Lainaus yhden vastaajan mietteistä:

*Kaksin käsin annetaan, kuva ja tekstit siihen henkilöön päin, ja sitten kumarretaan. Sitten kaksin käsin otetaan vastaan ja katsotaan sitä korttia hieman – ei rypistetä – ja sitten vasta laitetaan pois. Kauniisti, ei saa yhtään taittaa.*

Vastauksesta voi nähdä teoriaa täysin vastaavan hienosti sisäistetyn tapakulttuurituntemuksen. Yhtäläillä kumartamisesta oli kaikilla haastateltavilla perus-

hyvät tiedot ja tuntemus siitä, että alempiarvoinen kumartaa sitä syvempään, mitä korkea-arvoisemmalle henkilölle kumarretaan. Japanilainen tapakulttuuri oli haastateltavilla erittäin hyvin hallussa. Tapakulttuuri oli mahdollisesti haastateltavien kokonaisvaltaisesti vahvin osa-alue, joka toimisi liikemaailmassa hienosti hyvän kuvan antamisen kannalta. Vastaajat kokivat että japanilainen tapakulttuuri eroaa suomalaisesta huomattavasti. Tapakulttuurin koettiin sisältävän yksityiskohtia, joita voi olla haastava muistaa japanilaisten kanssa yhteistyötä tehtäessä. Usea vastaaja jännitti omaa kykyään toimia tapakulttuurin vaatimusten mukaan tositilanteessa, mutta Japanissa enemmän työskennellyt vastaaja kuitenkin koki tapakulttuurin suomalaisten näkökulmasta näin:

*No kyllähän yleensä japanilainen kuitenkin antaa anteeksi nämä virheet. Että en mä.. ehkä liikaakin korostetaan, totta kai niillä pienilläkin eleillä saa paljon plussaa aikaan.*

Muutama haastateltava tiesi myös lahjakulttuurista, jota vastaajat kokivat olevan Japanissa enemmän kuin Suomessa. Japanissa vaihdossa ollut vastaaja oli vaihdossa ollessaan jatkuvasti ihmetellyt, kuinka japanilaiset ostivat tuliaisia lähes jokaisesta paikasta, missä kävivät. Muutama vastaajista tiesi myös lahjojen antamiseen liittyvistä säännöksistä, kuten pakkaustyylistä. Yhdellä vastaajista ei toisaalta ollut mitään tietoa aiheeseen liittyen, joten jyrkkiäkin eroja tietotasossa ilmeni:

*Eeei. Tää lahjakulttuuri on mulle täysin vieras asia. Suomessakin.*

Teoriaosuuteen rinnastettaessa on nähtävissä, että kokonaisuudessaan neljällä viidestä haastateltavasta oli hyvä kuva Japanin tapakulttuurista. Myös vähiten tietoa omaavalta haastateltavalta löytyi suurimpaan osaan teemoista kuitenkin perustiedot. Eniten haasteita löytyi selvästi hienovaraisempien tapakulttuuristen seikkojen puolelta, mutta kuten todettua, japanilaiset antavat virheitä usein kuitenkin anteeksi. Pyydettyäessä kuvaamaan, mistä haastateltavat olivat tietonsa saaneet, vastaukset olivat vaihtelevia. Kaikki, jotka olivat käyneet kurssia joko yliopistolla tai kansalaisopistolla (neljä haastateltavaa), kokivat kurssien antaneen kulttuurituntemusta. Pari vastaajaa koki, että olivat saaneet tietoa Japanissa oleskellessaan seuraamalla tai olemalla kontaktissa japanilaisten kanssa. Monien Japanin-kiinnostus oli sen verran voimakas, että haastateltavat olivat harjoittaneet myös itseopiskelua Japanin kulttuuriin liittyen. Lisäksi Japanin populaarikulttuuri – anime ja manga – tulivat useaan ot-

teeseen esille. Neljää viidestä haastateltavasta pyydettiin kuvailemaan omia valmiuksiaan yhteistyöhön japanilaisten kanssa (kysymys ei ollut tarpeellinen jo paljon työkokemusta saaneelle). Kaikille haastateltaville suurin henkilökohtainen haaste tuntui olevan nimenomaan kielimuuri. Mielenkiintoiseksi sen tekee se, että vastaajat eivät kuitenkaan kielestä keskustellessaan painottaneet kielimuurin haasteellisuutta. Japanissa enemmänkin työskennelleellä haastateltavalla on ollut aina tulkki käytössä, joka on auttanut kielen lisäksi toki myös viestinnän hienovaraisissakin puolissa. Kokonaisuudessaan haastateltavat kuitenkin kokivat että he ovat saaneet jonkinlaiset valmiudet yhteistyöhön japanilaisten kanssa.

## **7.2 Luotettavuusarviointi**

Luotettavuusarvioinnissa tutkitaan, että tutkimuksessa saadut tutkimustulokset ovat luotettavia ja hyvin perusteltuja. Luotettavuusarvioinnin tukena käytetään reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä.

Luotettavuuden edistämiseksi tutkimusprosessi on dokumentoitu tarkasti, ja keskeneräisiä versioita tutkimuksesta on jätetty runsaasti talteen validiteetin edistämiseksi. Suunnitelmien tekemiseen käytettiin runsaasti aikaa. Suunnitelmallisuudella varmistettiin perusteellisuus. Opinnäytetyön rakenne on tehty yleisen mallin mukaan. Haastattelurunko rakennettiin viitekehyksen pohjalta, että pystyttiin varmistamaan sen käsittelevän oleellisia asioita. Suunnitelmallisuudella edistettiin myös tutkimuksen pätevyyttä ja varmistettiin, että ilmiön määrittely onnistuisi mahdollisimman hyvin. Haastattelurunkoa testattiin pilottihaastattelulla. Pilottihaastattelun avulla testattiin haastattelun sulavuutta ja mahdollistettiin mahdollisesti tarvittavien muutosten tekeminen. Litterointi tehtiin tarkasti, että säilytetään varmasti oikea konteksti. Litteroitu aineisto siirrettiin teemoittelun avulla eri alaotsikoiden alle, ja haastateltavien tekstit värjätettiin värikoodein edistäen tulosten tulkintaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastattelut toteutettiin kasvotusten kahden kesken haastateltavan kanssa, jolloin tilanteesta saatiin luotettava. Haastateltaville kerrottiin ennen tutkimuksen aloittamista tutkimuksen tarkoitus ja kerrottiin haastattelun tulokset kirjattavan anonymyminä. Anonymiteetilla varmistetaan eettisyys. Lisäksi korostettiin,

että väärää vastauksia ei ole, millä pyrittiin vähentämään haastateltavien mahdollista jännittämistä. Haastateltavat olivat haastattelutilanteessa rentoja, eikä haastateltavista ilmennyt ulospäin erityistä epäröintiä. Tutkimusaihe ei ollut arka, joten ei ole syytä epäillä sosiaalisen paineen vaikuttaneen vastauksiin. Tutkimustuloksia analysoitaessa on pyritty kuitenkin kriittisesti tutkimaan haastateltavien vastaukset. Vain yhdellä haastateltavalla toistui lievää epäröintiä useammassakin vastauksessa, mikä ilmeni keskustelussa lähinnä vastausten epäsuorassa ilmaisutyylissä. Tutkijan omat ennako-oletukset tai mielipiteet on pidetty erossa tutkimusprosessista. Haastattelutulokset saatiin kerättyä luotettavasti.

Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, jolla määritetään ilmiötä, on johdonmukaisuuden reliabiliteetin absoluuttinen määrittäminen haasteellista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastateltavien määrä on suhteellisen pieni, joten reliabiliteettia ei voida laadullisessa tutkimuksessa täydellisessä määrittää. Haastateltavia olisi voinut olla pari enemmän. Kuitenkin, haastattelutulokset alkoivat toistaa itseään varsinkin perustietojen osalta, joten tutkimustuloksissa on nähtävissä selvää johdonmukaisuutta.

Tutkimustuloksia avattaessa käytettiin apuna haastateltavilta saatua aineistoa, joista tuotiin esimerkkeinä esille muutamia sitaatteja. Sitaatit sisennettiin tutkimusohjeiden mukaisesti (Aineistoesimerkkien sisennys 2013). Sitaattien sisentämisellä varmistettiin, että tutkijan käsitteet eroavat mahdollisimman hyvin tutkittavien käsitteistä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

## **8 Johtopäätökset ja pohdinta**

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia suomalaisten näkemyksiä japanilaisesta liiketoimintakulttuurista ja kartoittaa, kuinka hyvin suomalaiset Japanista kiinnostuneet tuntevat japanilaisen kulttuurin ja kuinka he kokevat sen eroavan suomalaisesta. Lisäksi mahdollisena ylimääräisenä tutkimuskysymyksenä tutkittiin, eroaako tietotaso sen mukaan, kuinka paljon japanilaisen kulttuurin kanssa on ollut tekemisissä.

Viitekehyyksen rakentaminen suomalaisesta näkökulmasta mahdollisesti tuoreen katsauksen aiheeseen, jota ei Suomessa ole erityisen paljon vielä tutkittu. Japanin kasvava suosio länsimaissa tekee aiheesta hyvin ajankohtaisen. Japanin jatkuvat talousongelmat ovat pitäneet Japanin myös uutisissa kansainvälisissä medioissa, joten myös talouden kannalta Japani on aiheena ajankohtainen. Suomen ja Japanin välit ovat pysyneet hyvinä, ja Itä-Aasia on jatkanut vahvaa linjaa talouden saralla. Tällöin myös Japani tulee entistä ajankohtaisemmaksi myös Suomelle. Henkilökohtainen kiinnostukseni Japania kohtaan toimi toki myös suurena motivaationa tutkimuksen tekemisessä ja uskon henkilökohtaisen hyödyn tutkimuksen tekemisestä olevan suuri.

Tutkimuksessa ilmeni, että vastaajilla oli kokonaisuudessaan hyvä tuntemus Japanin liiketoimintakulttuurista ja sen eroavaisuuksista Suomeen verrattuna. Jokaisella haastateltavalla oli – ainakin osasta teemoista – yhteneviä näkemyksiä muiden haastateltavien kanssa. Haastateltavien vastaukset olivat kuitenkin heidän omia kokemuksiaan ja näkemyksiään, joten vahvaa yleistämistä niistä ei voida tehdä. Ryhmä on myös kooltaan pieni, joten liiallinen yleistäminen ei ole tarkoituksenmukaista. Tavoitteena oli määritellä ilmiötä, mikä onnistuu yhdistämällä haastatteluista saatuja näkemyksiä viitekehyyksessä esiintuutuun teoriaan. Haastateltavat onnistuivat tuomaan Japanin kulttuurin erityispiirteitä esille nimenomaan Suomen ja Japanin eroavaisuuksien kautta. Tutkimustuloksissa voimakkaimmin esille nousivat nimenomaan työ- ja tapakulttuuriin liittyvät asiat.

Tutkimusotteessa on otettava huomioon, että haastateltavilla oli hyvin erilaiset suhteet Japaniin. Ne kaksi, jotka olivat työskennelleet tai asuneet Japanissa, tiesivät hienovaraisista tapakulttuurillisista seikoista hieman enemmän. Silti kaksi muuta vastaajaa tiesivät tapakulttuurillisista seikoista lähes yhtä paljon. Vaikka heidän tietotasonsa vaikutti olevan lähes yhtä vankka, he eivät tuoneet tietojaan esille samankaltaisella itsevarmuudella. Tuloksista on siis nähtävissä, että vasta japanilaisten kanssa kunnolla yhteistyötä tehneenä omasta tiedosta voi tulla todella luottavaiseksi. Vain yhdellä vastaajalla oli tapakulttuurillisista seikoista muita neljää vastaajaa heikompi tietotaso. Kolme viidestä vastaajasta kuvaili oppineensa tapakulttuuriin liittyviä asioita animeista ja mangasta, joten populaarikulttuurin kuluttamisella voidaan nähdä olevan yllättävää hyötyä. Japanilaisen populaarikulttuurin vaikutusten syvyyttä olisi mielenkiin-

toista tutkia syvällisemminkin. Japani on viime aikoina huomannut animen ja mangan voimakkaan vaikutuksen länsimaissa ja on tietoisesti pyrkinyt pitämään sitä osana maakuvaansa Cool Japan -strategian myötä (Hori 2012). Myös vuosikymmeniä japanilaisten kanssa yhteistyötä tehnyt vastaaja mainitsi animen ja mangan suuren roolin Japanin nykyisessä imagon rakentamisessa.

Vaikka kaikilla viidellä vastaajalla oli vankka näkemys ulkomaalaisten osittain haasteellisesta asemasta Japanissa, eivät haastateltavat tuoneet sitä kuitenkaan esille kysyttäessä heidän valmiuksistaan tehdä yhteistyötä japanilaisten kanssa. Tutkimustuloksissa ilmennyt kielimuurin ristiriita oli mielenkiintoinen havainto. Kielimuurista puhuttaessa vastaajat eivät vielä kokeneet sen olevan suuri este, mutta ilmeisesti sen haasteellisuus ilmeni vasta, kun haastateltavat hahmottivat päässään realistisen yhteistyötilanteen. Vaikka vastaajat nostivat haasteena esille nimenomaan kielitaidon, voidaan miettiä, onko kyse pelkästä kielitaidosta vai viestintään liittyvistä hienovaraisista seikoista, kuten hiljaisuudesta, elekielestä ym.

Viestinnästä keskusteltaessa viestinnän hienovaraisuuksista vahvimmat tiedot olivat henkilöillä, joilla oli henkilökohtaisia kokemuksia yhteistyöstä japanilaisten kanssa. Haasteita vastaajat olivat kokeneet mm. elekielen ja epäsuorasukaisuuden kanssa. On pohtimisen arvoista, kuinka suomalaiset kokevat japanilaisen viestinnän – sekä tapakulttuurin yleensä – sen suuren säännösten määrän takia. Viitekehyksessä mainittiin, että japanilaiset itse kokevat tarkkojen säännösten olevan enemmänkin vapauttavia kuin kahlitsevia, koska se ohjaa toimintoja kaikille samalla tavalla. Sääntöjen haasteellisuus länsimaisille olisikin mielenkiintoinen tutkimuskohde. Japanissa seminaaria viime talvena vetänyt vastaaja kuvaili epäsuoran ilmaisun huomioimisen omassa puheessaan olleen haasteellista, kun pitää jatkuvasti miettiä, kuinka asian voisi ilmaista ketään loukkaamatta. Kaikki vastaajat osasivat kuvailla japanilaisen viestinnän olevan huomattavasti suomalaista monimutkaisempaa. Olisi mielenkiintoista perehtyä siihen, kuinka japanilaiset vastaavasti kokisivat suomalaisen viestinnän. Jos japanilaisen viestinnän säännökset ovat japanilaisten mielestä vapauttavia, kokisivatko he suomalaisen suorasukaisuuden vastaavasti kahlitsevana?

Liike-elämän hypoteettinen kauppatilanne, joka luotiin neljälle vastaajalle, oli melko haastava. Vaikka vastaajat kertoivat tuntevansa japanilaisen epäsuoraiskaisuuden, oli heillä silti haasteita hypoteettisen tilanteen tulkinnassa. Vain vaihdossa ollut – joka oli oppinut asian käytännön kokemusten kautta – tulkitse hypoteettisen "kyllä, mutta –" vastauksen kielteiseksi. Nähtävissä on ehkä samankaltaisuutta kielimuurikysymyksessä esille nousseeseen ristiriitaan. Kyseessä ollessa kuvitteellinen aito tilanne, niin asia hahmotettiin haastavammaksi. Kaikki paitsi vaihdossa ollut vastaaja tulkitsivat vastauksen siten, että tarjouksessa on muokattavaa, mutta ei suinkaan niin, että japanilainen olisi mahdollisesti voinut vastauksellaan jo perua kaupat. On nähtävissä, että pelkkä teoria ei välttämättä ole riittävä viestinnän hienovaraisten seikkojen ymmärtämiseksi. Kuten japanilaisten kanssa vuosikymmeniä työskennellyt vastaaja kertoi, japanilaiset kuitenkin antavat usein länsimaisille anteeksi heidän tietämättömyyttään.

Tapakulttuuristen seikkojen tuntemus oli kaikilla vastaajilla melko vahva. Kaikki osasivat tuoda esille kumartamisen, kunnioituksen ja käyntikortin. Kaikille paitsi yhdelle myös lahjakulttuuri oli tuttu. Vaihdossa olleella vastaajalla oli kokonaisvaltaisesti vahvimmat tapakulttuurituntemukset, ja hän osasi yksityiskohtaisesti kuvata sekä kumartamiseen, pukeutumiseen, lahjakulttuuriin että käyntikortteihin liittyvistä säännöksistä. Sain sellaisen mielikuvan, että vaihdossa olleella haastateltavalla oli tapakulttuurillisista seikoista ryhmän parhaimmat tiedot – jopa paremmat kuin usean kymmenen vuoden työkokemuksen omaavalla. Voi olla, että tulkkia käyttämällä ei saavuta samanlaista kulttuurituntemusta, koska oma kommunikointi japanilaisten kanssa jää vähemmälle. Tapakulttuuriin liittyvien tietojen yksityiskohtaisuus vaihteli vastaajasta vastaajaan ilman selkeää kaavaa. Tietojen vaihtelevuus selittyy sillä, että vastaajat ovat saaneet tietonsa eri lähteistä.

Työelämän sitovuudesta oli kaikilla vahvoja mielikuvia. Useilla ne olivat ehkä hieman negatiivisesti sävyttyneitäkin. Vastaajat eivät olleet varmoja siitä, onko työilmapiiri läheisempi vai kylmempikuin Suomessa, vaikka he tiedostivat, että japanilainen työyhteisö on tiiviimpi. Muutama osasi itse tuoda esille myös japanilaiset illanistujaiset ja karaoke-illat. Haastateltavat kokivat, että tämän kaltainen japanilainen työkulttuuri eroaa voimakkaasti suomalaisesta. On kuitenkin nähtävissä, että perinteinen suomalainen saunakulttuuri, joka on läsnä



myös suomalaisessa työelämässä työpaikan saunailtojen muodossa, on jollain tavalla rinnastettavissa japanilaiseen illanistujaiskulttuuriin. Tästä johtuen japanilaisten kanssa yhteistyötä tekevien suomalaisten voisi olla ennalta-arvattua helpompaa sopeutua japanilaiseen ystävyyspohjaiseen tapaan tehdä kauppaa. Jälkikäteen koen, että olisi ollut mielenkiintoista paneutua hieman enemmän kansainvälisenkaupan tekemiseen liittyviin seikkoihin ja siihen, kuinka ne ilmenevät.

Japanilaisessa kulttuurissa suuressa roolissa oleva hierarkia – joka vaikuttaa japanilaisen kulttuurin kaikkiin osa-alueisiin – tuli vahvasti esille keskusteluisissa. Haastateltavat kokivat hierarkian olevan yksi vahvoista Japanin ja Suomen erottavista tekijöistä. Vastaajat kertoivat kyllä suomalaistenkin kunnioittavan esimiestään, mutta tiedostivat, että japanilaisittain kunnioitus ja hierarkian määrittämät asemat tekevät työelämästä täysin erilaista suomalaiseen verrattuna. Kaikki kokivat, että työelämä työntekijänä Japanissa olisi täysin erilaista Suomeen verrattuna. Se, kokivatko vastaajat tämän hierarkian negatiiviseksi, on tulkinnanvaraista. Ainakin osa haastateltavista puhui käyttäen termiä nöyryistely, joka kuulosti sävyiltään hieman negatiiviselta. Tutkimustuloksissa oli myös esimerkki, jossa yksi vastaaja sanoi suoraan hierarkian olevan suurin este siihen, että hän menisi työskentelemään vakituisesti Japanissa. Hierarkiaa olisi mielenkiintoista tutkia tarkemminkin, koska ilmiö on laaja ja tärkeä japanilaiselle kulttuurille.

Tutkimuskysymykseen vastaten on nähtävissä, että Japanista kiinnostuneiden suomalaisten tiedot liiketoiminta- ja tapakulttuurista ovat suhteellisen hyvät. Niin hyvät, että niillä tiedoilla pystyisi mielestäni tekemään jo suhteellisen hyvin yhteistyötä japanilaisten kanssa. Mahdollisia ongelmakohtia on vaikea korjata muuten kuin käytännön kokemusten avulla. Kokemustason eroista ei löytynyt muuta selvää kaavaa kuin se, että japanilaisten kanssa aikaa viettäneet tiesivät teemoista enemmän yksityiskohtia ja ilmaisivat tietonsa erilaisella itsetuottamuksella. Japanin ja Suomen eroavaisuudet tulivat tutkimuksessa selvästi ilmi. Useat haastateltavat pitivät kuitenkin Suomea ja Japania hyvin samanlaisina kulttuureina. Vaikka vastaajat pitivät maita samanlaisina, löytyi pelkästään tapakulttuurillisista seikoista paljon selviä eroavaisuuksia ja haasteita. Ehkä haastateltavat kokevat, että vaikka kulttuureissa on paljon pieniä eroja, olisivat kulttuurimme pohjimmiltaan samankaltaisia. Mahdollisesti haas-

tateltavat kokevat suomalaisten ja japanilaisten täydentävän toisiaan eroavaisuuksistaan huolimatta. Yhden vastaajan sanoin Suomen ja Japanin mielenkiintoiset välit voisi tiivistää seuraavasti:

*"–paljon yhtäläisyyksiä, mutta sit on tommosia pieniä suuria eroja".*

# Lähteet

Arudou, D. 2013. Ol' blue eyes isn't back: Tsurunen's tale offers lessons in microcosm for DPJ. The Japan Times Ltd. Viitattu 10.4.2014.

<http://www.japantimes.co.jp/community/2013/08/05/issues/ol-blue-eyes-isnt-back-tsurunens-tale-offers-lessons-in-microcosm-for-dpj/>

Bergiel, E., Bergiel, B. & Upson, J. 2012. Revisiting Hofstede's Dimensions: Examining the Cultural Convergence of United States and Japan. United States. University of West Georgia. Viitattu 3.3.2014. Scholar.google.fi.

Bering Guides: Business Travel in Japan. 2003. Axiom Press, Inc. USA. Viitattu 28.1.2014. [www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ebrary.

Buchanan, D. 1965. Japanese Proverbs and Sayings. University of Oklahoma Press. USA.

Burgess, C. 2011. Students choose failure over uncertainty. The Japan Times. Tokyo. Viitattu 10.4.2014

<http://www.japantimes.co.jp/community/2011/04/19/issues/students-choose-failure-over-uncertainty/>

Central Intelligence Agency. 2013. The World Factbook: Japan. Viitattu 2.12.2013. <https://www.cia.gov/>. Library, Publications, The World Factbook, Japan.

Choo, D. 2014. Culture Japan: Desk Diary 2014/02. Mirai Inc. Tokyo. Viitattu 10.4.2014. [www.dannychoo.com](http://www.dannychoo.com), Secret Menu, Main Categories, Desk Diary.

Country Analysis Report: Japan, In-depth PESTLE Insights. 2013. MarketLine. Viitattu 8.12.2013. [www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, MarketLine.

Donahue, R. 1998. Japanese Culture and Communication: Critical Culture Analysis. Oxford. University Press of America, Inc.

Economic Research. Graph: Average Annual Hours Worked per Employed Person in Japan / Finland. 2014. Federal Reserve Bank of St. Louis. St. Louis. Viitattu 10.4.2014. <http://research.stlouisfed.org/fred2/graph/?g=xiN>

Engel, D., Szerlip, B. & Watson, T. 2001. Passport Japan: Your Pocket Guide to Japanese Business, Customs and Etiquette. Novato, CA, USA. World Trade Press. Viitattu 31.1.2014. [www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ebrary.

Fukukawa, S. 2013. Knock down barriers to FDIs. The Japan Times. Tokyo. Viitattu 15.4.2014. <http://www.japantimes.co.jp/opinion/2013/08/30/commentary/knock-down-barriers-to-fdis/>

Goto-Jones, C. 2009. Modern Japan: A Very Short Introduction. Oxford University. Oxford, GBR. Viitattu 15.4.2014. [www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ebrary.

Hofstede, G. 1997. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 2. p., uud. p. The McGraw-Hill Companies, Inc. USA.

Hofstede, G., Hofstede G. J. & Minkov, M. 2010. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3. p., uud. p. The McGraw-Hill Companies, Inc. USA.

Hori, Y. 2012. Creating a Vision of Japan: Promoting Cool Japan. Japantoday. GPlusMedia Co., Ltd. Viitattu 14.4.2014.  
<http://www.japantoday.com/category/opinions/view/creating-a-vision-of-japan-promoting-cool-japan>

Japan Society and Culture Complete Report. 2010. World Trade Press. Petaluma, CA, USA. Viitattu 11.4.2014. [www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ebrary.

Kananen, J. 2008. Kvali - Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.

Kimmo, K. 2014. Japani on puutuotteiden tärkein vientimaa. Suomen metsäyhdistys. Viitattu 21.4.2014. <http://www.forest.fi>, Suomeksi, Juttuarkisto, 2014, Tammi-maaliskuu.

Kimura, S. 2013. Connect with Your Japanese Business Partners Through Bows and Business Cards. Business Consultants Inc. Tokyo. Viitattu 10.4.2014. <http://its-innovative.com/blog/japanese-bows-and-business-cards/>

Kopp, R. 2013. Non-verbal Communication in Japanese Business. Alkuperäinen artikkeli NikkeiWeekly. Viitattu Japan intercultural consulting. Viitattu 12.4.2014  
<http://www.japanintercultural.com/en/news/default.aspx?newsID=256>

Kuruhiro, J. 2011. Feeling of Kanji Character. IroMegane. Viitattu 11.4.2014.  
<http://www.iromegane.com/japan/vocabulary/feeling-of-kanji-character/>

Laadullinen tutkimus. N.d. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä. Viitattu 26.2.2014.  
<https://koppa.jyu.fi/>, Pääsivu, Avoimet, Humanistinen tiedekunta, Menetelmäpolkuja humanisteille, Menetelmäpolku, Tutkimusstrategiat, Laadullinen tutkimus.

Maatiedosto Japani. 2013. Suomen ulkoasiainministeriö. Viitattu 23.1.2014.  
<http://formin.finland.fi/>, Maat ja alueet, Maat A-Z, Japani.

Miwa, Y. & Ramseyer, M. 2010. Fable of the Keiretsu: Urban Legends of the Japanese Economy. Chicago. University of Chicago Press. Viitattu 15.4.2014.  
[www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ebrary.

Nishiyama, K. 2000. Doing Business with Japan: Successful Strategies for Intercultural Communication. University of Hawaii Press. USA. Viitattu 14.1.2014.  
[www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ebrary.

Nyman, R. 2012. Japanese Culture: Communication. Viitattu 2012.  
[www.rikkinyman.com](http://www.rikkinyman.com), Training, Japanese culture, Communication.

Perez, L. G. History of Japan. 1998. Greenwood Press. Westport, CT, USA. Viitattu 3.3.2014. [www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ebrary.

Perttula, S. 2013. Oppariblogi: Aineistoesimerkkien sisennys. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 2.4.2014  
<http://blogit.jamk.fi/oppari/2013/04/15/aineistoesimerkkien-sisennys/>

Porrasmaa, R. 2012. Japani pintaa syvemmältä: Muutakin kuin sake, sushi ja samurait. Keuruu: Atena.

Pukkila, J. 2002. Bisneskohteena Japani. Helsinki: Multikustannus.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.4.2014  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>.

Seeroi, K. 2012. Why are Japanese so bad at English. Japantoday. GPlusMedia Co., Ltd. Viitattu 11.4.2014. <http://www.japantoday.com/category/opinions/view/why-are-japanese-so-bad-at-english>

Suomen ja Japanin väliset suhteet. 2012. Japanin Suomen-suurlähetystö. Viitattu 22.1.2014. <http://www.fi.emb-japan.go.jp/fi/>, Maidemme väliset suhteet.

Tominaga, S. 2008. Seven tips of doing business with Japanese. Video. Viitattu 7.11.2013. <http://www.youtube.com/watch?v=yBxfWYFON00>

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. 1997. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business Account. London. Nicholas Brealey Publishing.

Tutkimusmenetelmät. N.d. Jyväskylän ammattikorkeakoulun Optima-opiskeluympäristö, työtila HBZ30200.3S0B2 Tutkimusmenetelmät. Jyväskylä. Viitattu 1.3.2014. <https://optima.jamk.fi>

Ulkolinja: Japani - yhden kortin varassa. 2013. Televisio-ohjelma. Yle TV2 22.1.2014.

Ulkomaankauppa taskutilasto. 2012. Helsinki. Tulli. Viitattu 21.4.2014.  
<http://www.tulli.fi/>, Suomen tullin, Ulkomaankauppatilastot, Edelliset julkistukset, Muut tilastot ja katsaukset, Taskutilastot, vuodet 2000 - 2012.

Wilén, J. 2009. Maaraportti: Japani. Finpro Ry. Viitattu 26.01.2014.  
<http://www.finpro.fi>, Markkinatietoa, Maaraportit, Aasia, Japani.

World Currencies. 2014. CNNMoney. Cable News Network. Viitattu 28.4.2014.  
<http://money.cnn.com/>. Markets, Quick links, Currencies.

# Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko.

Haastattelun pääteemat:

## 1. Japani yleisesti

- Historia (kansainvälistyminen)
- Talouden tila, velka
- Suhteet Suomen kanssa
- Suomen ja Japanin kauppa

## 2. Vieraana Japanissa

- Ulkomaalaisten kohtelu, stereotypiat, uniikki japanilaisuus
- Japanilaisten suhtautuminen suomalaisiin
- Suomalaisten suhtautuminen japanilaisiin,  
kuinka haastateltava kokee japanilaiset?
- Etiketti, tavat, kokeeko haastateltava että japanissa on tarkempi etiketti, kahlitsevaa?
- Kielikynnys, englannin kielen taso

## 3. Japanilainen liike-elämä

- Työkulttuuri (työtavat, työajat, lojaalisuus)
- Yrityskulttuuri, uralla eteneminen, edut
- Koulutus, koulutuksen taso, vrt. Suomeen
- Vapaa-ajan määrä (arvot), eläke
- Tasa-arvo, ikäjakauma

## 4. Liiketoimintakulttuuri

- Viestintä
- Kirjoitusjärjestelmä
- Elekieli
- Tervehtiminen

## 5. Tapakulttuuri

- Käyntikortti, kumartaminen, kunnioitus, pukeutuminen
- Illanvietto
- Lahjakulttuuri
- Roolit