

## Kiinalaiset suhdeverkotot – Ohjeita suhdeverkostotoiminnan ymmärtämiseen

Lauri Ylä-Mononen



<b>Tekijä(t)</b> Lauri Ylä-Mononen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Kiinalaiset suhdeverkotot – Ohjeita suhdeverkostotoiminnan ymmärtämiseen	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 23 + 5
<p>Tämän produkti opinnäytetyön tavoitteena oli luoda ohjeistus kiinalaisten suhdeverkostojen toiminnasta suomalaistaustaiselle lukijalle. Ohjeistuksen tavoitteena oli myös määritellä ne kiinalaisen kulttuurin piirteet, joiden ymmärtäminen on suhdeverkostojen toiminnan kannalta tärkeää ja joiden ymmärtäminen on suomalaistaustaisille henkilöille haastavaa.</p> <p>Työn teoriaosuudessa käytetään Geert Hofsteden kulttuurillisia ulottuvuuksia ja matalan ja korkean kontekstin kulttuurin käsitettä Kiinan kulttuurin ymmärtämiseksi ja vertaamiseksi suomalaiseen kulttuuriin. Kontekstin merkityksen ero kiinalaisessa ja suomalaisessa viestinnässä todettiin yhdeksi päähaasteista suomalaiselle kiinan kulttuurin ymmärtämisessä. Suhdeverkostojen toiminnan ymmärtämisen kannalta todettiin tärkeäksi ymmärtää kiinalaisen kulttuurin yhteisöllisyys, korkea valtaetäisyys ja toisen ja oman kunnian säilyttämisen tärkeys. Suhdeverkostotoiminnan ylläpitämisen todettiin edellyttävän kiinalaisen kulttuurin mukaista kunniallista käytöstä, pitkäjänteisyyttä ja suhdeverkostojen toiminnan ymmärtämistä.</p> <p>Opinnäytetyö lähteinä käytettiin Kiinan kulttuuria ja liiketoimintakulttuuria käsitteleviä kirjoja, opinnäytetöitä ja yhtä väitöskirjaa. Haastattelulähteenä toimi kiinalainen hotellialan työntekijä, joka kohtaa työssään Kiinassa useita eri kansalaisuuksia eri kulttuureista.</p> <p>Opinnäytetyössä havaittiin, että toimiminen kiinalaisen kulttuurin mukaan kunniallisesti edellyttää suomalaistaustaiselta henkilöltä paljon kiinalaiseen kulttuurin tutustumista. Tämä johtuu Kiinan ja Suomen kulttuurien suurista eroista. Liike-elämässä on suositeltavaa turvautua syn-typeräisen kiinalaisen apuun. Näin ulkomaalaisena kykenee asioimaan kiinalaisten kanssa niin, ettei vahingossa kulttuurieroista johtuen tule loukanneeksi toista.</p> <p>Opinnäytetyön liitteenä olevassa ohjeistuksessa on tiivistetty matalan ja korkean kontekstin kulttuurin käsite ja ne Hofsteden kulttuurilliset ulottuvuudet Kiinan kulttuurista, joiden ymmärtäminen on kaikkein tärkeintä kiinalaisten suhdeverkostojen toiminnan ymmärtämiseksi.</p>	
<b>Asiasanat</b> Kiina, kulttuuri, kieli, perinne	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Sukellus uuteen kulttuuriin .....	1
1.2	Tutkimustyön tavoitteet ja rajaus .....	3
2	Käsitteitä Kiinan kulttuurin ymmärtämiseen .....	4
2.1	High context low context .....	4
2.2	Hofsteden kulttuuriset ulottuvuudet .....	4
2.2.1	Valtaetäisyys .....	5
2.2.2	Yksilöllisyys vastaan yhteisöllisyys .....	5
2.2.3	Maskuliinisuus vastaan feminiinisyys .....	6
2.2.4	Epävarmuuden välttäminen .....	7
2.2.5	Pitkän tähtäimen vastaan lyhyen tähtäimen orientoituneisuus .....	7
2.3	Kungfutselaisuus .....	8
2.4	Kasvot .....	9
2.5	Guanxi .....	9
3	Kasvojen säilyttäminen ja suojelu liiketoiminnassa .....	12
3.1	Liikeneuvottelut .....	12
3.2	Henkilöstöhallinto ja palaute .....	13
3.3	Liikelahjat .....	14
3.4	Sopimukset ja sopimusneuvottelut .....	15
3.5	Käytännön esimerkki suomalaisen yrityksen toiminnasta Kiinassa .....	16
3.6	Käytännön esimerkki Koneen Kunshanin tehtaan toimituksesta .....	16
4	Diskussio .....	19
4.1	Johtopäätökset .....	19
4.2	Ohjeistuksen kehittämis ehdotuksia .....	20
4.3	Työstä opittua .....	21
	Lähteet .....	22
	Liitteet .....	24
	Liite 1. Ohjeistus .....	24

# 1 Johdanto

Kiina-ilmio on monelle käsitteenä tuttu. Viime vuosikymmenien aikana sillä on tarkoitettu yritysten tuotannon siirtämistä Kiinaan edullisempien tuotanto-olosuhteiden perässä (Kelles-Viitanen, 2007). Vaikka tämä ensin näkyy tiettyjen työpaikkojen vähenemisenä Suomessa, antaa Kiina myös kuitenkin takaisin. Kiinaa ei nähdä enää ”maailman tehtaana” vaan suomalaiset yritykset ovat yhä enemmän ja enemmän kiinnostuneita Kiinan kohdistuvasta viennistä. (Yle, 2015.)

Vuonna 2013 Kiina oli viennissä Suomen kuudenneksi suurin kauppakumppani ja viime vuosina yhä useamman suomalaisen tuotteen tai palvelun vienti Kiinaan on lähtenyt vetämään hyvin (Elinkeinoelämän Keskusliitto, 2013). Esimerkiksi vuoden 2015 helmikuussa Yle uutisoi Suomen tavoitteesta viisinkertaistaa Kiinaan suuntautuvan elintarvikeviennin arvo (Yle, 2015). Nykyisellään elintarvikevienti on arvoltaan noin 60 miljoonaa euroa vuodessa. Tämän kaltaisia esimerkkejä viennin kasvusta ja tavoitteista löytyy useilta aloilta. Kiinan asukasluku on noin 1,3 miljardia ja markkinat yrityksille ovat valtavat. Ulkomaalaisia yrityksiä houkuttelee myös Kiinan hyvin porrastuneet markkinat. (Yle, 2015.) Varakkaalle yläluokalle suunnattujen kalliiden länsimaisten tuotteiden kysyntä on lisääntynyt viime vuosina runsaasti (Engardio, P. 2006, 19). Esimerkiksi turkisnahat on yksi Suomen tärkeistä Kiinan vientituotteista. Muita Suomen tärkeitä vientituotteita ovat kuljetusvälineet, metallituotteet, koneet ja raaka-aineet. (Elinkeinoelämän Keskusliitto, 2013.) Kiinan houkuttelevat ja runsaat markkinat ovat kuitenkin täynnä karikoita jos suomalainen yritys ei varaudu ja sopeudu kiinalaiseen malliin harjoittaa liiketoimintaa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään niihin Kiinan kulttuurin piirteisiin, joiden hahmottaminen ja ymmärtäminen on usein haastavaa suomalaisille.

## 1.1 Sukellus uuteen kulttuuriin

Vietin kesän 2013 Kiinassa vapaaehtoistyössä ja matkustellen ja muistan hyvin miten aloin yhä enemmän ja enemmän kiinnittämään huomiota paikallisiin tapoihin jokapäiväisessä kommunikoinnissa. Yksi kiinalaisen kulttuurin piirre, jonka minä ja muut länsimaalaiset vapaaehtoistyöntekijät huomasimme oli ongelmien kiertäminen ja epämukavista asioista keskustelemisen välttäminen. Esimerkiksi toisen virheestä kohteliaasti mainitseminen koettiin kaikesta huolimatta tahdittomaksi huolimatta siitä miten tahansa rakentavasti ja hyväntahtoisesti asian ilmaisee.

Tuolta kesältä muistan hyvin miten vierailimme eräässä museossa ja koin omakohtaisesti miten suomalainen ja kiinalainen tapa käsitellä epämukavia aiheita eroaa toisistaan. Mu-

seosta löysimme kosketusnäyttöpöydän, jolla kävivät saivat harjoitella kiinalaisten kirjoitusmerkkien kirjoitusta. Kirjoitin innoissani näytölle kiinaksi sanan Suomi ja pyysin kiinalaista ystävääni seisomaan näytön viereen kanssani, jotta meistä voitaisiin ottaa valokuva. Ystäväni kuitenkin ehdotti, että hän kirjoittaisi sanan Suomi näytölle uudestaan ja luonnollisesti suostuin. Ihmettelin kuitenkin ystäväni toimintaa, sillä hän ei sanonut miksi kirjoitusmerkit täytyi kirjoittaa uudestaan, eikä hän varsinkaan ollut maininnut niissä olevan virheitä. Hetken kuluttua kuitenkin huomasin, että olin alun perin kirjoittanut kirjoitusmerkit hiukan väärin ja ystäväni oli korjannut tilanteen niin, että tekemäni virhe sivuutettiin. Oman suomalaisen kasvatukseni näkökulmasta tilanne käsiteltiin oudosti, sillä minulle ei kerrottu minun tehneen virhettä ja jatkossakin olisin aina tyytyväisenä esitellyt kiinan kielen taitoani kirjoittamalla sanan Suomi väärin. Tässä tilanteessa kiteytyi yksi suurista kulttuurieroista Suomen ja Kiinan välillä. Epämukavien asioiden välttelyssä ollaan valmiita menemään paljon pidemmälle ja ongelmien ja epämukavuuksien kiertäminen on yleistä. Tuon kesän aikana koin useita muita tilanteita joissa asiat hoidettiin jotenkin oudon tuntuisesti ja vasta myöhemmin ymmärsin, että tilanteissa oli ollut vain kyse epämukavien asioiden kiertämisestä.

Tuona Kiinassa viettämänäni kesänä opin paljon myös muista Kiinan kulttuurin piirteistä. Olin tietoinen suhdeverkostojen merkityksestä kiinalaisessa kulttuurissa Helsingin Sanomien kirjeenvaihtajan Sami Sillanpään mainion kirjan Kiina ilmiötä vuoksi ja monilta kiinalaisilta tutuilta kyselin verkostoista ja siitä missä määrin niitä hyödynnetään. Olin myös hyvin innoissani kun sain ensimmäisen oman hyödyllisen kontaktini omaan suhdeverkkooni. Eräs hyvä kiinalainen ystäväni kertoi hänen äidillään olevan suhteita niin, että junalippujen järjestäminen vuoden kaikkein ruuhkaisimpina aikoina saattaisi hyvinkin järjestyä hänen kauttaan ja ystäväni lupasi auttaa minua jos tarvetta joskus ilmenee. Tämä kontakti voi joskus osoittautua hyvin hyödylliseksi, sillä Kiinassa tiettyjen juhlapäivien ympärillä maan sisäinen liikenne ruuhkaantuu täysin. Esimerkiksi kiinalaisen uudenvuoden aikaan Kiinassa lähes kaikki pyrkivät palaamaan perheidensä luokse kotiseudulleen ja juna- tai lentolipun saaminen voi olla joskus lähes mahdottomuus. (Liu 2.3.2015.)

Palattuani Suomeen keskustelin kerran erään ystäväni isän kanssa liiketoiminnasta Kiinassa, sillä hänellä oli työssään ollut paljon kiinalaisia yhteistyökumppaneita ja kollegoita. Hän kertoi tilanteesta, jossa hänen kiinalainen kollegansa kertoi tyytyväisenä heidän yrityksenä tuotteiden olevan testissä eräessä kiinalaisessa alan julkaisussa muutaman viikon päästä. Ystäväni isä oli ihmetellyt kollegansa tyytyväisyyttä, sillä testit olivat vasta edessäpäin. Kiinalainen kollega kuitenkin kertoi tuntevansa jonkun testin hoitavasta tahosta ja tätä kautta hän tiesi jo etukäteen, että hän saisi palveluksena ystävältään hyvät arvostelut edustamansa yrityksen tuotteelle. Ystäväni isä suhtautui asiaan hyvin ristiriitai-

sesti, sillä hyvä arvostelu on toki hyväksi yritykselle mutta joskus kiinalaisten suhdeverkon hyödyntäminen kuulostaa länsimaalaisten korviin lahjonnalta tai korruptiolta.

## 1.2 Tutkimustyön tavoitteet ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia kiinalaisen kulttuurin suhdeverkostojen toimintaa suomalaisesta näkökulmasta ja luoda sen pohjalta ohjeistus suhdeverkoston toiminnan pääpiirteiden ymmärtämiseksi. Suhdeverkostoihin liittyvien toimintaperiaatteiden, käytöstopojen ja kirjoittamattomien sääntöjen ymmärtäminen on tärkeää harjoittaessa liiketoimintaa suomalaisena Kiinassa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on myös määrittää ne kiinan kulttuurin suhdeverkostoja koskevat piirteet, jotka ovat kaikkein haastavimpia ymmärtää suomalaista kulttuurista tulevalle henkilölle. Näiden piirteiden määrittämisen myötä ohjeistuksesta on tarkoitus tehdä lyhyt ja ytimekäs tietopaketti näistä kulttuurin piirteistä.

Tässä opinnäytetyössä viitataan kiinalaisen kulttuurin suhdeverkkoihin niiden kiinankielisellä nimellä guanxi. Guanxin ymmärtämiseksi tässä työssä käydään ensin läpi Kiinan kulttuurin piirteitä kulttuuritutkija Geert Hofsteden kulttuurillisten ulottuvuuksien kautta. Seuraavaksi käsitellään kiinalaisen kulttuurin käsitettä henkilön kasvoista ja siitä kuinka kasvoja suojellaan ja kuinka ne voi menettää. Kasvojen jälkeen käsitellään guanxi-verkostojen perustoiminta ja niiden toimintaan voimakkaasti vaikuttavat kulttuurin osat.

Työn kolmannessa kappaleessa käydään läpi kiinalaista liiketoimintakulttuuria ja niitä kulttuurin piirteitä, joita suomalaistaustaisen henkilön on osattava huomioida toimessaan Kiinassa. Kappaleen lopussa käydään läpi suhdeverkoston toimintaa käytännön esimerkkien kautta. Työn viimeisessä kappaleessa käydään läpi opinnäytetyön johtopäätökset, parannusehdotukset ja mitä kirjoittaja oppi työstä. Työn liitteenä on tiivis ohjeistus suhdeverkostojen toiminnasta Kiinassa.

## **2 Käsitteitä Kiinan kulttuurin ymmärtämiseen**

Kontekstilla on aina merkitystä ihmisten välisessä viestinnässä. Kulttuureiden välillä on kuitenkin suuria eroja sen suhteen miten paljon konteksti ja sanaton viestintä osa kommunikointia kussakin kulttuurissa.

### **2.1 High context low context**

Kulttuurit voidaan jaotella korkean kontekstin high context kulttuureihin ja matalan kontekstin kulttuureihin low context sen mukaan, kuinka suuri merkitys konseptilla kommunikoinnissa (Rankinen 2008, 56).

Matalan kontekstin kulttuureissa sanallisen viestinnän merkitys on suuri ja sanojen oletetaan vastaavan tarkoitustaan. Puhujan oletetaan ottavan vastuu siitä, että hän sanoillaan saa asiansa ymmärretyksi, eikä jätä liikaa tulkinnan varaa kuulijalle. Sanaton ja sanallinen viestintä eivät yleensä ole ristiriidassa. Tästä syystä sanattomaan viestintään ei myöskään kiinnitetä erityisen paljon huomiota, sillä sen ei oleteta muuttavan puhujan sanomaa tai olevan sen kanssa ristiriidassa. Matalan kontekstin kulttuureissa arvostetaan verbaalista lahjakkuutta ja kykyä ilmasta itsensä selkeästi. (Rankinen 2008, 56.)

Korkean kontekstin kulttuureissa vain osa informaatiosta ilmaistaan sanallisesti. Kuulijan vastuulla on ymmärtää puhujan todellinen sanoma tilanteen kontekstista, puhujan sanattomasta viestinnästä, sanavalinnoista, sanojen vivahteista ja muista kommunikointiin liittyvistä vihjeistä. Korkean kontekstin kulttuureissa vuorovaikutuksessa arvostetaan harmoniaa ja puheessa käytetään moniselitteisiä ilmaisuja ja suoraan aiheesta puhumisen sijaan usein puhutaan aiheen ympärillä. Tätä kautta vuorovaikutustilanteessa pystytään myös välttämään tilanne, jossa tarvitsisi sanoa suoraa ”ei”. Puhuja siis ilmaisee asian kierrellen niin, että kuulija voi päätellä vastauksen olevan kielteinen. (Rankinen 2008, 55-56.)

### **2.2 Hofsteden kulttuuriset ulottuvuudet**

Hollantilainen professori Geert Hofstede perusti IBM Europan henkilöstön tutkimuslaitoksen vuonna 1965 ja johti sitä vuoteen 1971. Kuuden vuoden aikana hän suoritti mittavan tutkimuksen IBM:llä työskentelevien eri kansallisuuksien kulttuurin vaikutuksesta työntekijöiden arvoihin työpaikalla. (Geert Hofstede 2015b.) Tutkimuksen pohjalta hän loi teorian neljästä kulttuurillisesta ulottuvuudesta: valtaetäisyys, individualismi vastaan kollektiivisuus, maskuliinisuus vastaan feminiinisyys ja epävarmuuden välttäminen. Vuonna 1991 Hofsteden kulttuurisiin ulottuvuuksiin lisättiin viides ulottuvuus: pitkän tähtäimen vastaan lyhyen tähtäimen orientoituneisuus. (Niemelä 2013, 15.) Tässä työssä käytetään Hofst-

eden kulttuurillisia ulottuvuuksia Kiinan kulttuurin vertaamiseen suomeen ja etsin suurimpia eroja ja yhtäläisyyksiä ihmisten arvomaailmassa ja käyttäytymisessä. Hofstede on kehittänyt myös indeksilukujärjestelmän, jolla kulttuurille annetaan indeksiluku kustakin kulttuurillisesta ulottuvuudesta. Tässä osiossa esitetään Kiinan ja Suomen indeksiluvut vertailun helpottamiseksi.

### **2.2.1 Valtaetäisyys**

Hofsteden kulttuurisista ulottuvuuksista valtaetäisyys määrittelee sitä, missä laajuudessa ne, joilla on vähän valtaa hyväksyvät yhteiskunnassa vallan epätasaisen jakautumisen. Valtaetäisyyksiä arvioidaan yhteiskunnan kaikilla tasoilla kuten perheet, työpaikat ja kansalaisen suhde viranomaisiin. (Rankinen 2008, 43.) Indeksilukua käytettäessä yhteiskunta, jossa valtaetäisyys on pieni saa valtaetäisyysindeksiluvuksi pienen luvun. Pienen valtaetäisyyden yhteiskunnassa epätasa-arvo koetaan yhteiskunnan järjestyksen kannalta välttämättömäksi pahaksi ja sitä pyritään minimoimaan. Hierarkiaa kuitenkin on olemassa mutta siihen suhtaudutaan eri tavalla kuin korkean valtaetäisyyden yhteiskunnissa. (Rankinen 2008, 43-44.) Suuren indeksiluvun saavassa yhteiskunnassa valtaetäisyydet ovat suuria ja epätasa-arvon nähdään osana yhteiskunnan perustaa. Korkean valtaetäisyyden yhteiskunnissa korkeampi arvoiset nähdään parempina ihmisinä, kun taas matalan valtaetäisyyden yhteiskunnissa kaikki yksiot nähdään tasa-arvoisina. (Geert Hofstede 2015a.) Kiinan valtaetäisyysindeksi on 80, mikä merkitsee hyvin korkeaa valtaetäisyyttä kulttuurissa. Vertailun vuoksi muiden Aasian maiden valtaetäisyysindeksien keskiarvo on 60. Suomen valtaetäisyysindeksi on 33, mikä kertoo matalasta valtaetäisyydestä. (Rankinen 2008, 41.)

### **2.2.2 Yksilöllisyys vastaan yhteisöllisyys**

Hofsteden kulttuurillisista ulottuvuuksista yksilöllisyys vastaan yhteisöllisyys määrittelee yksilön roolia yhteiskunnassa verrattuna yhteisön rooliin. Yhteiskunnat voidaan karkeasti jakaa yksilöllisiin ja yhteisöllisiin yhteiskuntiin. Yksilöllisessä yhteiskunnassa yksilön saavutuksilla ja oikeuksilla on suuri merkitys verrattuna yhteisölliseen yhteiskuntaan. (Geert Hofstede 2015a.) Myös käsitys perheestä vaihtelee sen mukaan onko yhteiskunta yksilöllinen vai yhteisöllinen. Yhteisöllisessä yhteiskunnassa perheen käsite ulottuu lasten ja vanhempien ulkopuolelle ja perheeseen saatetaan katsoa kuuluvan isovanhempia, setiä, tätejä tai muita samassa taloudessa asuvia henkilöitä. Perhe käsitetään omana kaikkein lähimpänä ja ehdottomasti tärkeimpänä yhteisönä, joka on turvana ulkopuolista maailmaa vastaan. (Rankinen 2008, 43-44.) Yksilöllisessä yhteiskunnassa perhe käsittää ydinperheen, eli vanhemmat ja lapset. Ajattelumalli on ”minä”, eikä ”me” kuten yhteisöllisessä yhteiskunnassa. Yksilöllisessä yhteiskunnassa yksilö kasvaa huolehtimaan itsestään, eikä



yksilön tarvitse tai pidä olla riippuvainen perheestään. (Rankinen 2008, 44.) Kiinan indeksi on 20, mikä kertoo hyvin voimakkaasta yhteisöllisyydestä. Muiden Aasian maiden indeksien keskiarvo on 24 ja Suomen indeksi on 63. (Rankinen 2008, 43.)

Hofsteden mukaan yhteisöllisten kulttuureiden toimintaa yhdistää kolme tekijää: sopusointu, häpeä ja kasvot. Yhteisöllisissä kulttuureissa sopusointua pyritään jatkuvasti pitämään yllä. Suoria konflikteja ja välienselvittelyjä pidetään epämukavina ja karkeina ja niitä pyritään välttämään sopusoinnun säilyttämiseksi. Myös sanan ”ei” välttäminen yhteisöllisissä kulttuureissa liittyy sopusoinnun ylläpitämiseen. Yksilöllisissä kulttuureissa vilpittömyys taas koetaan sopusointua tärkeämmäksi ja välienselvittelyä ei pyritä välttämään samassa mittakaavassa kuin yhteisöllisissä kulttuureissa. Yleisesti yksilöllisissä kulttuureissa kommunikointi on suorempaa ja välienselvittelyyn ollaan valmiita jos tarve vaatii. Yksilöllisissä kulttuureissa ei olla valmiita kiertelemään ongelmia sopusoinnun säilyttämiseksi. (Rankinen 2008, 43-44.)

Toinen yhteisöllisiä kulttuureita yhdistävä käsite on häpeä. Ryhmän jäsenen jäädessä kiinni rikkomuksesta koko ryhmä tuntee yhteisöllisesti häpeää. Häpeää tunnetaan vasta, kun rikkomuksesta jäädään kiinni ja oma yhteisö saa tietää siitä. Yksilöllisissä kulttuureissa taas yksilö kokee henkilökohtaisesti häpeää rikkomuksestaan omatuntonsa vuoksi, eikä asiaa muuta se onko rikkomuksesta jääty vielä kiinni. (Rankinen 2008, 43-44.)

Kolmas yhteisöllisten kulttuureiden käsite on kasvot. Kasvojen menettämällä tarkoitetaan häpeää ja nöyryytystä ja vastaavasti kasvojen antaminen tarkoittaa kunnioituksen osoitusta ja arvontoa. Kasvojen käsitettä ei tule sotkea yksilön itsetuntoon, sillä itsetunto määritellään yksilön näkökulmasta, kun taas yksilön kasvot määritellään yhteisön näkökulmasta. (Rankinen 2008, 43-44.)

### **2.2.3 Maskuliinisuus vastaan feminiinisyys**

Hofsteden kulttuurillisista ulottuvuuksista maskuliinisuus vastaan feminiinisyys määrittelee sitä millaisia piirteitä yhteiskunnassa pidetään hyvinä ja arvokkaina. Maskuliinisissa kulttuureissa pidetään hyveinä kilpailullisuutta ja itsevarmuutta. (Geert Hofstede 2015a.) Pyrkimystä saavuttaa valtaa ja maallista omaisuutta ihailaan myös. Feminiinissä yhteiskunnassa taas pyritään yhteisymmärrykseen ja hyvään elämän laatuun. (Niemelä 2013, 17.)

Kulttuurin maskuliinisuus tai feminiinisyys ohjaa myös miesten ja naisten välisiä sosiaalisia rooleja. Maskuliinisessa kulttuurissa lapsilla on feminiiniseen kulttuuriin verrattuna vähän vuorovaikutusta vastakkaisen sukupuolen kanssa. Vastapainoisesti suhde oman su-

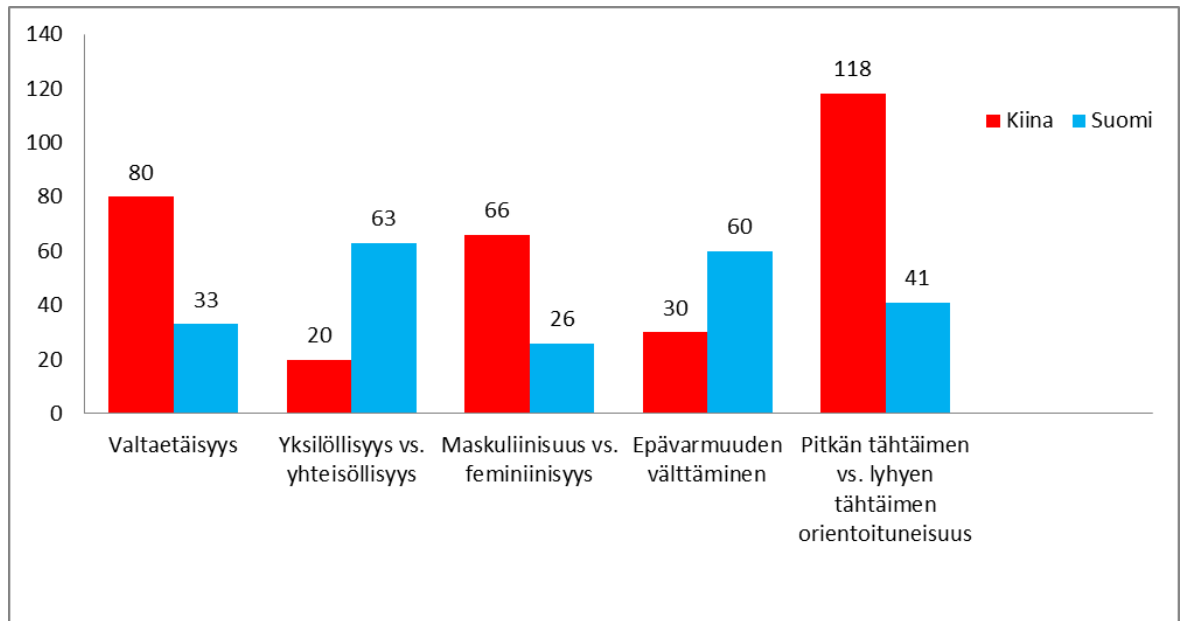
kupuolen edustajiin on syvempi. Tutkimukset ovat osoittaneet kylmässä ilmastossa kehittyneiden kulttuurien olevan usein feminiinisiä. Sukupuolten tasavertaisuus on tarkoittanut sujuvaa yhteistyötä, joka on parantanut hengissä säilymisen mahdollisuuksia. (Rankinen 2008, 46-47.) Kiinan indeksiluku on 66, mikä kertoo suhteellisen korkeasta maskuliinisuudesta kulttuurissa. Suomen indeksiluku 26 taas kertoo paljon voimakkaammasta feminiinisyydestä. (Rankinen 2008, 47.)

#### **2.2.4 Epävarmuuden välttäminen**

Epävarmuuden välttämisen kulttuurillinen ulottuvuus määrittelee sitä miten yhteisö ja sen jäsenet kokevat epävarmuutta eri tilanteissa. Epävarmuuden välttämiseen liittyy se miten ihmiset sievät ennakoimattomia tilanteita ja miten paljon niitä pyritään välttämään omaksumalla tiukkoja normeja ja toimintamalleja. (Geert Hofstede 2015a.) Epävarmuutta hyvin sietävissä kulttuureissa epävarmuus koetaan osaksi elämää ja epävarmuuden kanssa on opeteltu elämään. Tällaisessa kulttuurissa siedetään uusia tilanteita ja riskejä paremmin ja erilaisuutta ei koeta epämiellyttäväksi tai pelottavaksi. Päinvastoin epävarmuutta välttävässä kulttuureissa erilaisuutta ja uusiin tilanteisiin joutumista vältetään ja vastustetaan. (Geert Hofstede 2015a.) Ennestään olemassa olevat riskit on opeteltu käsittelemään, mutta uusia moniselitteisiä tilanteita ja niiden tuomia riskejä pelätään. Kulttuuri, jolla on korkea indeksiluku välttää epävarmuutta ja yhteiskunnassa on paljon jäykkiä sääntöjä, eikä poikkeavuutta käytöksessä tai ideoissa hyväksytä. Matalan indeksiluvun kulttuureissa epävarmuuden kanssa eletään ja käytäntö menee usein sääntöjen edelle. (Rankinen 2008, 45-46.) Kiinan indeksi on 30, mikä kertoo melko korkeasta kyvystä sietää epävarmuutta. Suomen indeksi on 60, mikä taas kertoo selkeästi heikommasta kyvystä sietää epävarmuutta ja uusia tilanteita. (Rankinen 2008, 45.)

#### **2.2.5 Pitkän tähtäimen vastaan lyhyen tähtäimen orientoituneisuus**

Hofsteden viides kulttuurillinen ulottuvuus käsittelee pitkän ja lyhyen tähtäimen suuntautumista. Pitkätähtäimen suuntautumisen yhteiskunnissa hyveinä pidetään toimia, joilla tähdätään tulevaisuuteen ja tulevaisuudessa menestymiseen. Hyveitä ovat säästäväisyys ja periksiantamattomuus. (Geert Hofstede 2015a.) Lyhyen tähtäimen kulttuureissa hyveet liittyvät enemmän menneisyyteen ja nykyisyyteen. Hyveitä ovat perinteiden kunnioitus, sosiaalisten velvoitteiden täyttäminen. (Rankinen 2008, 48.) Kiinan indeksiluku on 118 ja se on korkein arvo kulttuurin pitkän tähtäimen suuntautumiselle minkä mikään Hofsteden tutkimuksen piirissä olleista maista on saanut. Tämä kertoo erittäin vahvasta pitkän tähtäimen painotuksesta kiinalaisessa yhteiskunnassa. Suomen indeksi taas on 41. Suomalaisesta kulttuurista löytyy sekä pitkän että lyhyen tähtäimen suuntautuneisuutta. (Rankinen 2008, 50.)



Kuvio 1. Hofsteden kulttuurillisten ulottuvuuksien indeksiluvut (Rankien 2008, 41-50).

### 2.3 Kungfutselaisuus

Vahva vaikuttaja kiinalaisen kulttuurin muotoutumisessa on ollut kungfutselaisuus, joka on saanut nimensä filosofi Kungfutselta (551-479 eKr). Kungfutselaisuus luokitellaan usein länsimaissa uskonnoksi mutta se on suurelta osin myös moraali- ja yhteiskunta filosofia. Kungfutselaisuudesta tehtiin Kiinan virallinen uskonto Han-dynastian aikana ja sitä opetettiin kouluissa virallisesti vuoteen 1905 saakka. (Matveinen & Hirvonen 2009, 24.)

Kungfutselaisuuden viisi tärkeintä hyvettä ovat ihmisellisyys, oikeudellisuus, nuhteettomuus, viisaus ja uskollisuus. Kungfutse ei kehottanut suhtautumaan kaikkiin ihmisiin samalla tavalla ja kungfutselaisuuden yksi tärkeimmistä ajatuksista onkin oman asemansa tiedostaminen ja sitä koskevien velvollisuuksien seuraaminen. (Rankien 2008, 67.) Korkeampi arvoisen on suojeltava alempiarvoisiaan ja alempiarvoisten on kunnioitettava korkea arvoisempaa. Kungfutselaisuudessa on määritelty viisi perussuhdetta, jotka muodostavat kungfutselaisen yhteiskuntajärjestyksen. (Rankinen 2008, 68.)

1. Valtiollinen suhde hallitsijan ja alamaisen välillä.
2. Isällinen suhde isän ja pojan välillä.
3. Veljellinen suhde vanhemman ja nuoremman veljen välillä.

4. Aviollinen suhde miehen ja naisen välillä.

5. Toverillinen suhde ystävyksistä vanhemman ja nuoremman välillä.

Kungfutselaisuudessa ei pyritä tasa-arvoon sen länsimaisessa merkityksessä. Viidellä suhteella Kungfutse määritteli yksilöä sitovat velvollisuudet. Kun kaikki yksilöt käyttäytyvät asemansa mukaan ja seuraavat velvollisuuksiaan saavutetaan sopusointu perheen tasolla sekä yhteiskunnassa. (Rankinen 2008, 68.)

## **2.4 Kasvot.**

Kiinalaisessa kulttuurissa kasvojen käsite jakautuu kahteen ulottuvuuteen: lianiin ja mianziin. Lian voidaan yksinkertaisesti määrittellä olevan yhteisön luottamusta yksilön kykyyn käyttäytyä moraalisesti oikein. (Bond 1986, 243.) Yksilön lian on siis ne kasvot, jotka yksilö saa yhteisöltään elämällä yhteisön jäsenenä kunniallisesti. Yksilö voi vaikuttaa omaan lianiinsa vain noudattamalla yhteisön moraalisia normeja. Lianin menettäminen merkitsisi yksilölle sitä, ettei yhteisö näe hänellä olevan lainkaan kunniaa, eikä yksilöä pidetä enää ihmisenä. Yksilön lian on ehdoton osa hänen kykyään olla osa yhteisö ja lianin menettäminen olisi katastrofaalista yksilölle. (Rankinen 2008, 84.)

Mianzi tarkoittaa yksilön statusta ja mainetta yhteiskunnassa ja sen pohjana toimii yksilön lian. Mianzin kasvattamiseksi ponnistellaan ja sen on yksilön aseman kannalta hyvin tärkeä. Lianiin verrattuna Mianzia on helpompi kasvattaa ja menettää ja mianzi liittyy enemmän jokapäiväiseen toimintaan. Kasvojen menettäminen voi siis tapahtua eri asteilla ja vain lianin menettäessään henkilö menettää varmasti myös sosiaalisen asemansa. (Rankinen 2008, 84.) Tässä opinnäytetyössä puhuttaessa kasvojen menettämisestä viitataan henkilön mianzin menettämiseen.

## **2.5 Guanxi**

Guanxi on moniulotteinen käsite, joka tarkoittaa suhdeverkosto-ajattelua sekä yksilön suhdeverkostoa. Guanxi kuuluu sekä yksilön yksityis- sekä liike-elämää ja myös yrityksillä on oma guanxi. Guanxi perustuu palvelusten vaihtamisen ketjuun, jonka perusajatuksena on molemminpuolinen hyötyminen. Palveluksia ei tehdä tunne syistä eikä kahden henkilön välinen guanxi edellytä välttämättä ystävyyttä. (Niemelä 2013, 25.) Kiinassa hyvästä guanxista on apua niin arjen pienissä asioissa kuin yritysten välisissä suurissa kaupoissa.

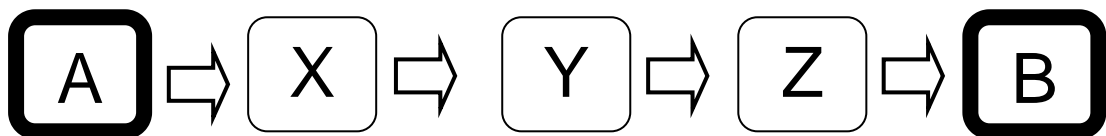
Esimerkki yksityiselämän guanxin hyödyntämisestä voi olla esimerkiksi ajan varaaminen suositulle lääkärille, jonka vastaanotolle on vaikea tavallisesti päästä. Esimerkki henkilö ottaa yhteyttä johonkuhun guanxi-verkostonsa jäseneseen, jolla on yhteyksiä kyseiseen lääkäriin tai johonkuhun, joka työskentelee vastaanotolla ja tätä kautta aika saadaan järjestyseen. (Liu 2.3.2015.) Liike-elämän puolella palvelukset voivat olla suurempia kuten hinnan alennuksia kaupoissa ja asioiden hoitamisen nopeuttamista. Guanxin hyödyntämistä ei katsota korruptioksi vaikka guanxin ja korruption raja on jossain tilanteissa häilyvä. (Niemelä 2013, 25.)

Hyötynäkökulmien lisäksi guanxin ymmärtämiseksi on tärkeää tietää ketkä yksilö kokee omassa suhdeverkostossaan kaikkein läheisimmiksi. Kiinalaisessa kulttuurissa yksilön läheisimmät ihmiset ovat perheen jäsenet ja perheeksi luetaan henkilön koko suku. Omiin sukulaisiinsa kiinalainen luottaa kaikkein eniten ja mieluiten asioi kaikissa asioissa oman sukulaisensa kanssa. Mieluiten sukulaisen kanssa asiointi pätee myös liiketoimintaan. (Saraste & Lehberger 2010, 127-129.) Guanxi-verkostot voidaan jakaa alaryhmiin ja kaikkein lähintä sukulaisten muodostamaa verkostoa kutsutaan suku-guanxiksi. Oman perheen jälkeen lähimpänä ovat samalta seudulta kotoisin olevat henkilöt. Henkilöitä voi yhdistää esimerkiksi se, että he ovat käyneet samaa koulua yhdessä tai, että he puhuvat saman seudun murretta. Nämä verkostot jaetaan paikallis-guanxiin, ystävä-guanxiin ja koulu-guanxiin ja ne voivat usein olla myös päällekkäin. Näiden ryhmien lisäksi on olemassa institutionaalisia guanxeja kuten business-guanxit ja hallinto-guanxit. (Saraste & Lehberger 2010, 127-129.) Nämä verkostot muodostuvat yrityksissä ja julkisissa instituutioissa kuten poliisi- ja puolustusvoimissa, Kommunistisessa puolueessa ja erinäisissä liitoissa ja klubeissa. Liike-elämässä yritykselle on tärkeää pitää hyvät väli viranomaisiin, sillä tätä kautta esimerkiksi helpotetaan byrokratiaa ja nopeuttaa eri lupien saantia. Suomessa tämän kaltainen toiminta katsottaisiin hyvin vahvaksi lobbaukseksi tai jopa korruptioksi. (Saraste & Lehberger 2010, 127-129.) Kiinalaisen suhdeverkostossa ulkomaalaiset ja erityisesti länsimaalaiset ovat lähtökohtaisesti kaikkein kaukaisimpia, sillä heidän kanssaan ei löydy mitään yhdistävää tekijää, joka voisi toimia pohjana luottamukselle. Monet kiinalaiset tuntevat epäluuloa länsimaalaisia kohtaan myös osittain historiansa vuoksi. Aikaa jolloin Englanti hallitsi Kiinaa kutsutaan ”nöyryytyksen vuosisadan ajaksi” ja osa kiinalaisista katsoo länsimaalaisten olevan tästä heille velkaa. (Matveinen Hirvonen 2009, 6.)

Ulkomaalaisen yrityksen toimiessa Kiinassa sen on ymmärrettävä guanxin pohjalla olevat arvot. Kun ulkomaalaiseen luotetaan hyvin vähän on heidän Kiinan markkinoilla toimiessa lähes mahdotonta päästä edes tapaamaan oikeita ihmisiä ilman guanxia (Rankinen 2008, 28). Kiinassa liiketoiminnassa ei yleensä esitellä itseään vaan joku jo verkostoon kuuluva

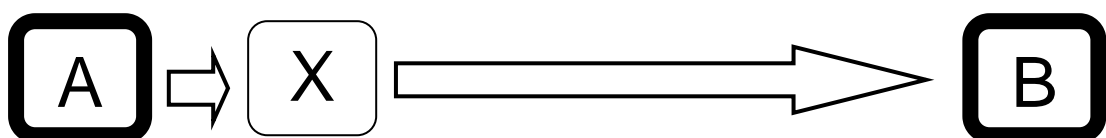
hoitaa sen (Matveine Hirvonen 2009, 8). Tilanne jossa esimerkiksi ulkomaalainen liike-mies ottaa suoraan yhteyttä johonkin kiinalaiseen merkittävään liike-elämän henkilöön saa hän vastaansa pian kysymyksen ”mistä me tunnemme?”. Kiinalaisen liike-elämän tapojen mukaan tilanne pitää hoitaa guanxilla yhteisten tuttujen tai vaikutusvaltaisten henkilöiden kautta. (Arho Harvrén & Rutanen 2010, 116.) Edes päästäkseen tapaamaan oikeita henkilöitä tarvitaan siis palvelustenkettuja.

Guanxi voi olla vahva tai heikko ja mitä vaikutusvaltaisempia tuttavuuksia henkilöllä on sitä nopeammin ja tehokkaammin palvelukset hoituvat. Usein palvelusketju vaatii useampaa henkilöä käyttämään omaa guanxi-verkostoaan saadakseen palveluksen hoidetuksi. (Arho Harvrén & Rutanen 2010, 117.) Seuraavat kuvio havainnollistavat vahvan ja heikon guanxin eroa tilanteessa, jossa henkilö A haluaa sopia tärkeän liiketapaamisen henkilön B kanssa.



Kuvio 2. Heikko guanxi

Henkilö A ei tunne vaikutusvaltaisia henkilöitä, joiden kautta tapaaminen saataisiin järjestettyä saman tien. Hän pyytää palvelusta henkilö X:ltä, joka tuntee Y:n, joka taas tuntee henkilö Z:n. Henkilö Z tuntee henkilö B:n henkilökohtaisesti ja voi pyytää B:tä tapaamaan henkilö A:n. Tapaaminen järjestyy heikon guanxin avulla mutta se vie aikaa. Kun pyyntö kulkee useamman henkilön kautta syntyy useita velkasuhteita. Henkilö A on X:lle velkaa X:n avun vuoksi ja X taas on velkaa Y:lle, jolta hän pyysi apua. Sama velkasuhde syntyy myös esimerkiksi Y:n ja Z:n välille vaikka kumpikaan heistä ei suoranaisesti ole asioinut tilanteessa A:n kanssa. Guanxi-verkosto elää ja toimii molempiin suuntiin ja ruokkii itseään tämän kaltaisten tilanteiden kautta. (Arho Harvrén & Rutanen 2010, 116.)



Kuvio 3. Vahva guanxi

Tilanteessa, jossa henkilö A:lla on vahva guanxi hän saa tapaamisen järjestettyä nopeasti ottamalla yhteyttä henkilö X:än, joka voi olla suoraan yhteydessä henkilö B:hen.

### 3 Kasvojen säilyttäminen ja suojele liiketoiminnassa

Vastapuolen kasvojen säilyttäminen on tärkeä osa liiketoimintaa Kiinassa ja pahinta mitä neuvottelukumppanille voi tehdä on saattaa hänet tilanteeseen, josta hän ei voi perääntyä kasvojaan menettämättä. Vastapainoisesti neuvottelukumppanin kasvojen kasvattamisesta palkitaan ja suhteet lujittuvat. (Rankinen 2008, 154.)

#### 3.1 Liikeneuvottelut

Kiinalaisessa kulttuurissa hierarkia ja kasvojen säilyttämisen merkitys on tärkeässä osassa. Neuvotteluihin saavutaan suurella delegaatiolla ja ryhmän pää on päätösvaltainen johtaja, jonka kasvojen suojele on ryhmälle kaikkein tärkeintä. Ryhmän hierarkia näkyy useissa yksityiskohdissa ja tavoissa ja esimerkiksi kokoushuoneeseen astutaan sisään arvojärjestyksessä korkeimmasta alkaen. (Niemelä 2013, 28.) Johtaja usein antaa alaisensa hoitaa neuvottelun ja säilyttää itsellään näin mahdollisuuden ehdottaa kompromissia, jos hänen puolensa ja vastapuoli joutuu riitatilanteeseen. (Rankinen 2008, 154.) Tämä kertoo hyvin paljon johtajan kasvojen säilyttämisen tärkeydestä. Jo alusta saakka neuvottelu on suunniteltu käytävän niin, etteivät johtajan kasvot ole vaarassa.

Vastapuolen korkea arvoisimman osallistujan arvon loukkaaminen tai huomiotta jättäminen aiheuttaa hänelle ennen kaikkea kasvojen menetyksen omiensa joukossa. Tällaisilta tilanteilta on mahdollista suojautua esimerkiksi epävirallisesti sopimalla neuvottelun tulokista etukäteen vastapuolen johtajan kanssa (Rankinen 2008, 154). Näin neuvottelu sujuu sujuvasti ja arvaamattomat ongelmat saadaan vältettyä. Hyöty ennalta sovitusta neuvottelutuloksesta on molemmin puoleinen. Kiinalainen osapuoli saa hoidettua kokoukset näyttävästi ongelmitta läpi omiensa silmien edessä ja välttää tilanteet joissa olisi mahdollisuus kasvojen menetykseen. Ulkomaalainen osapuoli taas välttää riskin tilanteesta, jossa kiinalainen osapuoli menettäisi kasvonsa ja tämä olisi tuhoisaa hyvien suhteiden jatkumisen kannalta. (Rankinen 2008, 154-155.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään lähteenä Arja Rankisen Kiinassa kulttuurista osaamista käsittelevää väitöskirjaa. Väitöskirjan haastattelut antavat hyvän esimerkin tilanteesta, jossa asiat sovitaan etukäteen, jotta tilanne saataisiin muiden silmiin näyttämään sujuvan protokollan mukaan ongelmitta. Rankisen haastattelema suomalainen henkilö oli neuvottelussa korkea arvoisen tulliviranomaisen kanssa, jolla oli suuri delegaatio mukanaan neuvottelussa. Kesken neuvottelujen suomalaiselle vihjattiin hänen omalta puoleltaan, että on äärettömän tärkeää, että neuvottelun päätyttyä hän pyytää korkea arvoista tullivirkailijaa jäämään lounaalle. Jos näin korkea arvoisille virkamiehelle ei esitettäisi lounaskut-

sua, se tulkittaisiin loukkaukseksi ja virkamies menettäisi kasvonsa omiensa silmissä. Tilanteessa suomalaisella henkilöllä ei kuitenkaan ollut aikaa tarjota lounasta ja tilanne alkoi vaikuttaa toivottomalta. Asia kuitenkin saatiin ratkaistua neuvotteluiden tauon aikana selittämällä tilanne kahden kesken tullivirkamiehelle. Suomalainen valitteli, ettei tällä kertaa pysty aikataulusyistä tarjoamaan lounasta. He sopivat, että koko kiinalaisen delegaation nähden suomalainen kovasti pyytää virkamiestä jäämään lounaalle ja virkamies kohteliaasti kieltäytyy tarjouksesta. Neuvotteluiden loputtua sopimuksen mukaan suomalainen esitti lounaskutsun, josta tullivirkamies kieltäytyi. Tilanteessa molemmat osapuolet saivat säilytettyä kasvonsa.

Useat ulkomaalaiset Kiinassa toimivat yhtiöt pitävät kaikissa liikeneuvotteluissaan mukana luottohenkilöä. Luottohenkilö on syntyperäinen kiinalainen, jonka ensisijainen tarkoitus on lukea vastapuolta ja ymmärtää mitä vastapuoli todellisuudessa tarkoittaa. Kuten mainittua korkean kontekstin kulttuurina Kiinassa on kuulijan tehtävänä nähdä puhujan sanojen lävitse ja ymmärtää mitä todellisuus puhuja tarkoittaa. Sanojen vivahteiden, kehonkielen ja ilmapiiirin lukeminen on usein niin haastavaa ulkomaalaiselle, että useat Kiinassa toimivat yritykset kokevat, että vain syntyperäinen kiinalainen voi osata ymmärtää mitä vastapuoli todella tarkoittaa. Esimerkiksi vastapuolen sanoessa ”perehtyväsä” ehdotukseen tarvitaan luottohenkilöä sanomaan onko vastapuoli todella harkitsemassa ehdotusta vai onko se vain kohteliaasti tyrmätty. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 157-158.)

### **3.2 Henkilöstöhallinto ja palaute**

Yrityksen sisäisiä asioita hoidettaessa on toimittava tarkasti muistaen Kiinan kulttuurin korkea valtaetäisyys, jotta kasvojen menettämiseltä säästytään. Työntekijän asema vaikuttaa paljon hänen kasvohinsa ja esimerkiksi irtisanotuksi tulemiseen liittyy häpeää ja mahdollisuus menettää kasvonsa. Kuitenkin jos irtisanominen ei johdu työntekijästä vaan esimerkiksi yrityksen toiminta Kiinassa lopetetaan, on tärkeää, että yritys säilyttää työntekijöidensä kasvot. Yritys voi esimerkiksi virallisesti tiedottaa yhteistyökumppaneitaan asiasta ja perustella miksi toiminta lopetetaan. Asian ydin on, että työntekijöiden kasvot säilyvät yrityksen ottaessa vastuun toiminnan lopettamisesta. (Rankinen 2008, 155)

Palautteen antaminen alaiselle on hoidettava aina kahden kesken. Toisen epäonnistumisten arvostelu muiden edessä katsotaan suoraan toisen nolaamiseksi ja rankaisemiseksi. Ulkomaalaisen esimiehen on hyvä rohkaista kiinalaista alaista keskustelemaan ongelmista avoimemmin, jotta tarvittaessa myös epäonnistumisista voidaan puhua rakentavasti. On mahdollista, että kiinalainen alainen ei uskalla tai halua kertoa esimiehelleen, jos hän ei tiedä tai osaa jotain työhönsä liittyvää. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 151.)



Kun työntekijä ylenetään hän se vahvistaa hänen kasvojaan. Taas toisaalta tilanne, jossa henkilöä ei valita tehtävään, johon hänen oma yhteisönsä uskoi hänen pääsevän voi aiheuttaa kasvojen menetyksen. Yrityksen sisäisissä vertikaalisissa siirroissa on myös mahdollisuus aiheuttaa työntekijälle kasvojen menetys jos siirto tulkitaan väärin henkilön yhteisössä. Tällaisissa tilanteissa asiasta on ensin keskusteltava työntekijän itsensä kanssa ja vasta sen jälkeen ilmoitettava ja siirrosta muulle työyhteisölle perusteluiden kera. (Rankinen 2008, 155.) Kiinan kulttuurin yhteisöllisyys näkyy hyvin voimakkaasti työelämässä juuri henkilön asemaa koskevissa tilanteissa ja tilanteissa, joissa henkilön yhteisöllä on tietyt odotukset henkilön menestyksen suhteen.

### 3.3 Liikelahjat

Kiinalaiseen kulttuuriin kuuluu vahvasti lahjojen antaminen ja vastaanottaminen ja tämä ulottuu myös liike-elämään. Lahjoilla osoitetaan huomaavaisuutta, kiitetään palveluksista ja pyritään hoitamaan guanxi-verkostoa. Lahjan saajan kuuluu hyvien käytöstapojen mukaan ensin kieltäytyä lahjasta ja lahjan antajan taas kuuluu tarjota sitä useamman kerran kunnes saaja hyväksyy sen. Lahjaa ei usein avata saman tien vaan saaja keskittyy lahjan antajaan ja osoittaa kunnioitusta hänelle lahjan sijaan. Liike-elämässä lahjat voivat olla arvoltaan suuria ja moni kansainvälinen yritys on laatinut ohjeistuksia koskien annettavien ja vastaanotettavien liikelahjojen hintoja. Turhan kallis arvoinen lahja usein viittaa lahjan antajan toivovan lähi tulevaisuudessa lahjan arvoon suhteutettua vastapalvelusta ja tällaisia tilanteita kannattaa välttää, jottei joutuisi niin sanottuun palvelusloukkuun. (Pietarinen 2010, 14-15.)

Yleisiä liikelahjoja liike-elämässä ovat esimerkiksi solmiot, laadukkaat mustekynät ja alkoholi. Lahjaa hankkiessa kannattaa varmistaa, ettei esineeseen liity negatiivista symboliikkaa. Monilla esineillä on Kiinassa vahva symbolinen merkitys ja esimerkiksi veitsen antaminen merkitsee lahjan antajan haluavan katkaista suhteet lahjan saajaan. Seinäkello taas esimerkiksi yhdistetään kuolemaan. (Niemelä 2013, 80.) Myös lahjojen määrällä on merkitystä, sillä jotkin numerot mielletään positiivisiksi ja osa negatiivisiksi. Numero kahdeksan kuulostaa kiinan kielellä sanalta "vauras" ja sillä on voimakas positiivinen symbolinen arvo. Ei ollut sattumaa, että aikanaan Pekingin olympialaisten avausseremonian päivämäärä oli 8.8.2008. Numero neljä taas kuulostaa äännettäessä sanalta "kuolema" ja tästä johtuen sillä on voimakas negatiivinen symbolinen merkitys. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 105.)

### 3.4 Sopimukset ja sopimusneuvottelut

Kiinassa sopimukseen pätee sama käytäntö kuin muuhunkin liiketoimintaan: lähtökohtaisesti tuntemattomien kanssa ei tehdä kauppaa tai sopimuksia. Henkilöiden välinen luottamus on edellytys sopimukselle ja ennen kaikkea sen noudattamiselle. Luottamuksen saavuttamisessa auttaa kyky suojella kasvoja ja ennen kaikkea olla menettämättä niitä. Sopimusneuvottelun vaiheisiin liittyy useita vaiheita joissa voidaan koetella henkilön kykyä säilyttää omat ja toisten kasvot. (Rankinen 2008, 158.)

Kiinan lainsäädäntö ei tunne suullista sopimusta, vaikka suullisilla sopimuksilla on Kiinassa oma perinteensä. Suullisten sopimusten noudattaminen on perustunut molemminpuoliseen tyytyväisyyteen ja ennen kaikkea molemminpuoliseen luottamukseen. Sopimusneuvotteluissa ulkomaalainen saattaa tulkita sopimuksen syntyneeksi paljon ennen kuin se todellisuudessa on tapahtunut. Yhteisymmärrys sopimuksesta ei vielä merkitse neuvottelun olevan loppusuoralla vaan ennemminkin sitä, että oikeasta sopimuksesta ollaan vihdoin valmiita neuvottelemaan. Aiesopimukset ovat yleisiä kiinalaisissa sopimusneuvotteluissa. Niitäkin voidaan käyttää keinona osoittaa osapuolten olevan yhteisymmärryksessä ja todellisten neuvotteluiden voivan alkaa. Aiesopimukset kuitenkin liittyvät hyvin vähän lopulliseen sopimukseen ja niiden ei tule olettaa päätyvän sellaisenaan lopulliseen sopimukseen. Kun lopullinen sopimus on saatu allekirjoitettua voi usein lähitulevaisuudessa seurata lisää neuvoteltavaa, sillä kiinalainen osapuoli voi usein haluta muuttaa sopimusta hyvinkin pian sen allekirjoituksen jälkeen. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 170-171.)

Sopimusneuvottelut ovat pitkä prosessi tarkan sopimuksen luomisen vuoksi mutta myös monesta muusta syystä. Vähemmän tuttujen osapuolten välillä ennen konkreettisten neuvottelujen aloittamista on rakennettava luottamusta. Luottamuksen saavuttamiseksi vieteään aikaa yhdessä, osallistutaan illallisille ja eri tilaisuuksiin, tutustutaan henkilökohtaisella tasolla ja ystävystytään. Kaikessa tässä toiminnassa avoin mieli ja aito kiinnostus toista kohtaan auttaa luottamuksen synnyssä. Ulkomaalaisen luotettavuutta ja käytöstapoja voidaan myös koetella luottamusta rakentaessa esimerkiksi tarjoamalla outoja paikallisia ruokia ja juomia. Tilanteista ulkomaalaisen on selvittävä kohteliaasti ja isäntää kunnioittaen. Kaikesta huolimatta kiinalaisen kulttuurin mukaan neuvotteluissa yleensä pyritään win-win –tilanteeseen. Antamalla jotakin vastapuolelle saadaan vastapainoisesti myös itselleen jotakin. Neuvotteluissa saatetaankin usein palata jo sovittuihin asioihin, jotta molemmille osapuolille saavutetaan samansuuruiset edut. Win-win –tilanteen etuja on myös hyvien suhteiden ja kaikkien osapuolien kasvojen säilyminen, mikä takaa hyvät edellytykset osapuolien väliselle liiketoiminnalle myös jatkossa. (Rankinen 2008, 159-160.)

Itse sopimusneuvotteluissa piilee monta vaaraa menettää omat kasvonsa tai loukata vastapuolta. Kiinalaiset käyttävät usein aikaa aseena neuvotteluissa ja vastapuolta pyritään väsyttämään pitkittämällä neuvotteluja. Keinoja ovat esimerkiksi tahallinen väärinymmärtäminen, jo sovittuihin sopimuksen kohtiin palaaminen ja vetoamalla siihen ettei oma päättäjävalta riitä asiasta päättämiseen. Näihin keinoihin on osattava suhtautua päällepäin tynesti sillä suuttuessaan ja hermostuessaan henkilö menettää omat kasvonsa. Pelkkä kasvoilta näkyvä ärtymys huomataan nopeasti. Kiinalaisessa neuvottelukulttuurissa hankalissakin tilanteissa on osattava pitää kasvoilla ystävällinen ilme. Ajan käytön lisäksi kiinalaisten kanssa neuvotellessa samoja kysymyksiä toistetaan usein. Tässä on taustalla halu varmistua vastapuolen motiiveista ja aidosta luotettavuudesta. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 167.)

### **3.5 Käytännön esimerkki suomalaisen yrityksen toiminnasta Kiinassa**

Arho Havrénin ja Rutasen (2010) kirja ”Menestyvä liiketoiminta Kiinassa” sisältää useita hyviä käytännön esimerkkejä suomalaisten yritysten toiminnasta Kiinassa. Suurimmassa osassa esimerkeistä suomalainen yritys kohtaa ongelman, jonka se onnistuu ratkaisemaan kiinalaisen tavan mukaan suhteiden ja palvelusten kautta. Arho Havrénin ja Rutasen (2010) esimerkki Kone Oy:n ongelmista tullin kanssa osoittaa hyvin guanxi-verkoston toimintaa käytännössä.

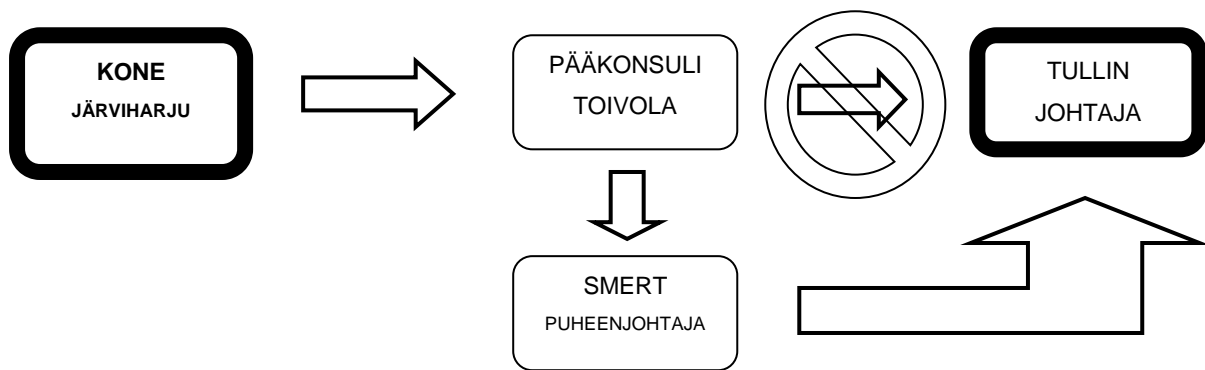
### **3.6 Käytännön esimerkki Koneen Kunshanin tehtaan toimituksesta**

Vuonna 2002 Shanghain lähellä sijaitsevan Kone Oy:n Kunshanin tehtaan varatoimitusjohtaja Kauko Järviharju otti yhteyttä Suomen pääkonsulaattiin. Koneen hissejä ja liukuportaita valmistavalle tehtaalte matkalla olleet muistikortit ja muut laitteet olivat jääneet Shanghain tulliin. Laitteita ei suostuttu tullaamaan, sillä niiltä puuttui samana vuonna voimaan tullut sähkö- ja telekommunikaatiolaitteiden pakollinen CCC-turvamerkintä (China Compulsory Certificate Mark). Kunshanin tulli oli aikaisemmin kiertänyt merkinnän pakollisuutta käyttämällä laitteille tullimerkintöjä, jotka eivät vaatineet turvamerkintää. Shanghain tulli kuitenkin piti tiukan linjan asiassa ja Koneen tehtaan toiminta uhkasi pysähtyä.

Suomen pääkonsulaatissa reagoitiin asiaan nopeasti ja pääkonsuli Toivola sai sovittua tapaamisen Shanghain tullin pääjohtajan kanssa seuraavalle päivälle. Korkean tason tapaamisten järjestäminen vei usein Shanghaissa useita päiviä mutta pääkonsulin kiinalaisen sihteerin sinnikkyydellä tapaaminen saatiin kuin saatiinkin toteutumaan lyhyellä varoitusaajalla. Tapaamisessa Shanghain tullin pääjohtaja esiintyi kohteliaasti mutta kertoi, ettei asialle voinut tehdä mitään. Pääkonsuli sai kuitenkin tullin johtajan tietoiseksi mahdollisen

tehtaan pysähdyksen haittavaikutuksista, jotka koskettaisivat myös tehtaan kiinalaisia työntekijöitä.

Seuraavaksi pääkonsuli pääsi tapaamaan Shanghain ulkomaankaupan ja taloudellisten suhteiden osaston SMERTin puheenjohtajaa, jonka pääkonsuli tunsu entuudestaan. Pääkonsuli selvitti tilanteen perusteellisesti puheenjohtajalle ja painotti virheen olevan suomalaisen yrityksen, sillä se ei ollut kiinnittänyt uusiin määräyksiin riittävästi huomiota. Myös Espoon ja Shanghain ystävyyskaupunkisuhteet otettiin esille keskustelussa. SMERTin puheenjohtajalla oli tapaamisessa mukanaan runsas kymmenen virkamiestä. Pääkonsuli oli tuonut mukanaan tapaamiseen vain kiinalainen sihteerinsä, joka toimi tulkkina. Puheenjohtaja suhtautui asiaan ymmärtäväisesti. Vastapuolella ja lupasi pääkonsulille keskustelewansa Shanghain tullin johtajan kanssa. Seuraavana päivänä SMERTistä ilmoitettiin Shanghain tullin vapauttaneen tulliin jääneet laitteet.



Kuvio 4. Kone Oy:n Kauko Järviharjun guanxi-ketju

Kyseinen esimerkki kuvaa hyvin guanxin tarpeellisuutta liiketoiminnassa Kiinassa. Jos Kone Oy:n varatoimitusjohtaja Kauko Järviharju olisi lähtenyt itse suoraan ottamaan yhteyttä Shanghain tullin johtajaa, hän ei todennäköisesti olisi edes saanut järjestettyä tapaamista tullin johtajan kanssa. Kiinassa liiketoiminnassa henkilön asemaa pidetään suuressa arvossa ja pääkonsuli Toivolan oli asemansa perusteella hyvät edellytykset päästä ripeästi tullin johtajan puheille (Arho Havrén & Rutanen 2010, 140). Varatoimitusjohtaja Kauko Järviharju pääsi hyödyntämään pääkonsulin arvostettua asemaa oman ongelmansa ratkaisemisessa.

Pääkonsuli Toivolan oma asema tai guanxi ei kuitenkaan ollut riittävän korkea, jotta Shanghain tullin johtaja olisi taipunut asiassa. Palvelusten ketju kasvoi, kun Toivola itse joutui hyödyntämään omia suhteitaan kääntymällä Shanghain ulkomaankaupan ja taloudellisten suhteiden osaston puheenjohtajan puoleen. Ongelma ratkesi pääkonsuli Toivolan hyödyntämällä omaa guanxiaan SMERTin puheenjohtajaan, joka taas hyödynsi omaa

guanxiaan tullin johtajaan. Esimerkki kuvastaa hyvin guanxin toimintaa käytännössä. Kiinassa toimiessa ei tarvitse välttämättä itse tuntea vaikutusvaltaisia henkilöitä vaan riittää, että omaan oman suhdeverkoston jäsenet tuntevat vaikutusvaltaisia henkilöitä.

Pääkonsuli Toivola epäonnistui taivuttelemaan tullin johtajan, sillä he tapasivat ensi kertaa ja he eivät kuuluneet toistensa guanxi-verkostoon. Tullin johtaja ei nähnyt itselleen tilanteesta koituvan riittävää hyötyä suhteessa siihen, että hän joutuisi katsomaan läpi sormien merkintöjen puuttumista tulliin jääneistä laitteista. Kun palveluspyyntö koskien täysin samaa asiaa tuli henkilöltä, joka varmasti kuului tullin johtajan guanxi-verkostoon tilanne oli aivan toinen. Guanxissa on kyse palvelusten vaihtamisesta ja vaikka kyse oli samoista tulliin jääneistä osista, hyötyi tullin johtaja niiden vapauttamisesta vasta, kun palveluspyyntö tuli vaikutusvaltaiselta henkilöltä hänen omasta guanxi-verkostostaan.

## 4 Diskussio

Tässä kappaleessa käsitellään opinnäytetyötä se kirjoittamisen jälkeen. Kappaleen tarkoitus on tiivistää johtopäätökset ja työn tulos. Kappaleessa käsitellään myös työtä ja aihetta koskevia kehitysehdotuksia ja lopulta pohditaan mitä työn tekeminen opetti.

### 4.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda tiivis ohjeistus suomalaistaustaiselle henkilölle kiinalaisen kulttuurin suhdeverkoista ja niiden toiminnasta käytännössä. Työn tavoitteena oli myös tiivistää viestintään liittyvät suurimmat eroavaisuudet suomalaisen ja kiinalaisen kulttuurin välillä. Näiden pohjalta suomalaistaustaisen henkilön voi tämän opinnäytetyön kautta tutustua kiinalaisiin suhdeverkostoihin ja niihin viestintään liittyviin piirteisiin, jotka eroavat kaikkein eniten suomalaisesta kulttuurista ja viestinnästä.

Ohjeistukseen on valittu tiivistettäväksi ne piirteet kiinalaisesta viestinnästä, jotka aiheuttavat eniten haasteita suomalaistaustaiselle kiinalaisen viestinnän ymmärtämisessä. Päälimmäisenä erona suomalaisen ja kiinalaisen kulttuurin viestinnässä on kontekstin merkitys. Ohjeistuksessa käsitelen ne piirteet korkean kontekstin kulttuurin viestinnästä, jotka ovat välttämättömimmät korkean kontekstin kulttuurin viestinnän ymmärtämiseksi. Suomalaistaustaiselle henkilölle kiinalaisten suhdeverkostojen toiminnan ymmärtäminen ei ole mahdollista, jos ei ymmärrä kiinalaisessa viestinnässä konseptin lopulta määrittävän sen mitä vastapuoli todellisuudessa tarkoittaa.

Guanxi-verkostojen esittelyn osalta johtopäätökset ovat selkeitä. Suomalaistaustaisen henkilön on ensin ymmärrettävä kiinalaisen viestinnän ominaispiirteet ja taustalla vaikuttava kulttuuri. Henkilön on ymmärrettävä kiinalaisen yhteiskunnan korkea valtaetäisyys ja yhteisöllisyys, jotta hän osaa osoittaa käytöksellään kunnioitusta ylempiä arvoilleen ja tulkita alempiä arvoista käytöstä. Korkea arvoisen henkilön kasvojen säilyttämisen merkitystä ei voi korostaa liikaa, sillä toisen asettaminen tilanteeseen, josta hän ei voi vetäytyä menettämättä kasvojaan on pahimpia loukkauksia kiinalaisessa kulttuurissa ja johtaa suhteiden tuhoutumiseen. Pystyäkseen kokoamaan oman guanxi-verkoston on suomalais-taustaisen henkilön hallittava kiinalaisen kulttuurin mukainen omien ja toisen kasvojen säilyttäminen eri tilanteissa. Johtopäätöksenä tämä työ suosittelee suomalaistaustaisia henkilöitä turvautumaan liiketoiminnassa Kiinassa syntyneen kiinalaisen luottohenkilön käyttämiseen, jottei tahtomattaan kulttuurieroista johtuen tule loukanneeksi vastapuolta.

Viestinnän osalta voidaan todeta kiinalaisen epäsuoran ja kiertelevän puhutavan aiheuttavan haasteita suomalaistaustaiselle henkilölle. Tähän on pääsyinä kiinalaisen viestinnän korkea kontekstisuus ja yhteisöllisen kulttuurin tapa pyrkiä pitämään yllä harmoniaa. Harmonian yllä pitäminen Ongelmien ympärillä puhuminen ja ”ei” sanan välttäminen tekee vastapuolen todellisen sanoman tulkitsemisesta vaikeaa matalan kontekstin kulttuurista tulevalle suomalaiselle. Jos huomaa kiinalaisen vastapuolen jättävän jonkin keskustelun kesken tai kiertävän jonkin aiheen suomalaisesta näkökulmasta hiukan oudosti on suomalaisen syytä muistuttaa itseään kiinalaisesta tavasta välttää suoraa kieltäytymistä. Suomalaistaustaisen henkilön on Kiinassa ymmärrettävä, että on hänen vastuullaan ymmärtää milloin vastapuoli todellisuudessa haluaa kieltäytyä mutta kohteliaisuussyistä haluaa ilmaista sen epäsuorasti.

Liikeneuvotteluissa kiinalaisen osapuolen kanssa tiivistyy kaikki edellä mainittu. Tuntemattomien kanssa ei tehdä kauppaa ja hyvä guanxi-verkosto on heti tarpeellinen, jotta löytää henkilön, joka voi auttaa järjestämään tapaamisen. Ulkomaalaisena Kiinassa on siis ymmärrettävä paikallinen tapa hyödyntää guanxia tapaamisten järjestämisessä. Kun yhteinen tuttu on auttanut tuomaan osapuolet yhteen, on syntynyt pohja luottamukselle. Kun liikeneuvottelut ovat pitkiä ja aikaa vieviä on ulkomaalaisena muistettava, että kyse on yhä luottamuksen rakentamisesta. On myös muistettava, että ulkomaalaisella on lähtökohtaisesti hyvin vähän yhteistä kiinalaisen osapuolen kanssa, he eivät jaa esimerkiksi yhteistä kieltä ja kulttuuria. Tästä syystä kiinalaisen kulttuurin tunteminen ja sen osoittaminen on eduksi liikeneuvotteluissa. Sillä osoitetaan olevan kunnioitusta vastapuolen kulttuurille ja, että hyvien suhteiden luomisesta ollaan tosissaan kiinnostuneita.

## **4.2 Ohjeistuksen kehittämisehdotuksia**

Ohjeistuksen tarkoituksena oli tarjota tiivis tietopaketti suhdeverkostojen toiminnasta Kiinassa ja lyhyt tiivistelmä niistä Kiinan kulttuurin piirteistä joiden ymmärtäminen on tärkeää verkostojen toiminnan ymmärtämiseksi. Ohjeistuksessa aihetta kuitenkin kyettiin käsittelemään vain hyvin pintapuolisesti.

Ohjeistuksella pyrittiin valmistamaan lukijaa juuri sellaisia vuorovaikutustilanteita varten kiinalaisten kanssa, joissa suomalaisen kulttuurin mukaan toimii oikein, mutta kiinalainen osapuoli voi kokea tulleeensa loukatuksi. Ohjeistus antaa kuitenkin vain hyvin harvoja esimerkkejä tilanteista, joissa suomalaisen olisi osattava muuttaa käytöstään kiinalaisen kulttuurin mukaiseksi. Ohjeistus olisi voinut käsitellä tarkemmin kaikkein yleisimpiä tilanteita joissa väärinkäsityksiä syntyy kulttuurierojen vuoksi.

### 4.3 Työstä opittua

Tämän opinnäytetyön kirjoittaminen opetti kirjoittajalle paljon suuren materiaali määrän hallinnoimisesta. Suuri määrä materiaalia ja varsin tarkasti rajattu opinnäytetyön aihe johti tilanteeseen, jossa kirjoittaja joutui hylkäämään paljon ideoita, jotta työn aihe pysyi tiiviinä. Toisaalta aiheiden karsiminen oli kirjoittajalle hyvin opettavaista.

Geert Hofsteden kulttuuriset ulottuvuudet tarjosivat kirjoittajan mielestä tehokkaan ja hyvin jaotellun teoriapohjan. Vaikka kirjoittaja on käynyt Kiinassa ja omaa useita kiinalaisia ystäviä sai hän oppia paljon uutta Kiinan kulttuurista ja taustalla vaikuttavasta historiasta. Kiinan ja Suomen kulttuurin rinnakkain vertailu antoi myös paljon uusia näkökulmia Kiinan kulttuurin ymmärtämiseen.



## Lähteet

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

Bond, M. H. 1986. The Social Psychology of the Chinese People. Oxford University Press. Hong Kong.

Engardio, P. 2006. Chindia, How China and India are revolutionizing Global Business. McGraw-Hill. New York.

Elinkeinoelämän Keskusliitto 2013. Suomi ja Kiina-suhteet. Luettavissa: [http://www.ek.fi/ek/fi/yritysten\\_kv\\_toiminta/ulkomaankauppa/Kiina.php](http://www.ek.fi/ek/fi/yritysten_kv_toiminta/ulkomaankauppa/Kiina.php) Luettu 23.1.2015

Geert Hofstede 2015a. Cultar Dimensions National Cultures. Luettavissa: <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>. Luettu: 3.4.2015

Geert Hofstede 2015b. The Hofstede Centre Geert Hofstede. Luettavissa: <http://geert-hofstede.com/geert-hofstede.html>. Luettu: 3.4.2015

Hallberg, A. & Liukkonen, J. 2012. Bisnesulttuuri Kiinassa – Yhdenmukaista ja erilaista? Lahden ammattikorkeakoulu. Lahti.

Hirvonen, A. & Matveinen, T. 2009. Guanxi-verkoston merkitys kiinalaisessa liiketoimintaympäristössä. Laurea ammattikorkeakoulu. Leppävaara.

Junno, J. 2014. Suomalaisen ja kiinalaisen yrityskulttuurin kohtaaminen – ohjeita Kiinaan lähteville suomalaisyrityksille. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Kelles-Viitanen, A. 2007. Mikä Kiina-ilmio on ja kuinka se muuttaa globaalia taloutta? Luettavissa: <http://www.maailmantalous.net/?q=fi/node/40>. Luettu: 20.3.2015

Liu, S. 2.3.2015. Hotellityöntekijä. Four Season Hotels. Haastattelu.

Niemelä, A. 2013. Kiinan bisneskulttuuri. Centria ammattikorkeakoulu. Kokkola.

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

Rankinen, A. 2008. Kulttuurinen osaaminen Etelä- ja Itä-Kiinassa toimittaessa. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Saraste, P. & Lehberg, F-R. 2010. Näлкäinen lohikäärme. Kiinan marssi maailman talousmahdiksi. Kirjapaja. Helsinki.

Sillanpää, S. 2008. Kiina-ilmiöitä. Helsingin Sanomat. Helsinki.

Yle 2015. Talousuutiset. Luettavissa:

[http://yle.fi/uutiset/suomalainen\\_ruoka\\_tavoittelee\\_kiinasta\\_satoja\\_miljoonia\\_\\_puhtaus\\_on\\_valttikortti/7813593](http://yle.fi/uutiset/suomalainen_ruoka_tavoittelee_kiinasta_satoja_miljoonia__puhtaus_on_valttikortti/7813593). Luettu 3.5.2015

## **Liitteet**

### **Liite 1. Ohjeistus**

2015

# Ohjeita kiinalaisten suhdeverkostojen toiminnan ymmärtämiseen

## Alkusanat

Arvon lukija, lukemalla tätä ohjeistusta olet ottanut tärkeän askeleen kohti Kiinan kulttuurin ymmärtämistä. Sinun on kuitenkin hyvä tietää, että ulkomaalaisena Kiinassa sinuun tullaan suhtautumaan aina eri tavalla, kuin syntyperäiseen kiinalaiseen. Omien suhdeverkostojesi on hankala kilpailla syntyperäisen kiinalaisen suhdeverkostojen kanssa, sillä sinulla ei ole käytössäsi vanhempiesi ja heidän vanhempiensa verkostoja. Kiinan kielen eri vivahteiden tunnistaminen vaatii vuosien ja vuosien harjoittelua ja liikeneuvotteluissa tulet tarvitsemaan syntyperäistä kiinalaista tulkiksesi tulkitsemaan lopulta sen, mitä vastapuoli sanoillaan todellisuudessa tarkoittaa. Myös paikallisen etiketin ja hierarkian noudattaminen tulee olemaan haastavaa aina kun teet kauppaa Kiinassa. Tutustumalla tähän ohjeistukseen olet kuitenkin osoittanut kiinnostusta Kiinan kulttuuria kohtaan ja hyvin usein pelkällä aidolla kiinnostuksella ja kunnioituksella on suuri merkitys suhteiden luomisessa Kiinassa. Kiinalla on moni tuhatvuotinen historia ja sen omaleimaista kulttuuria ulkomaalainen ei voi oppia ymmärtämään hetkessä. Uuden kulttuurin ymmärtämisessä kuitenkin kaiken pohjalla on aina kiinnostus uutta kulttuuria kohtaan. Vaikkei kiinalainen kulttuuri olisikaan vielä hallussa saa kiinalaiseen vastapuoleen luotua hyvän vaikutuksen osoittamalla tosissaan kunnioittavansa paikallista kulttuuria ja olevan valmis omaksumaan uutta.

Suomen ja Kiinan kulttuurit ovat lähtökohtaisesti hyvin erilaisia ja näiden erojen ymmärtämiseksi on hyvä käydä Kiinan kulttuuria läpi osa-alue osa-alueelta. Tässä ohjeistuksessa käydään tiiviisti läpi ne kulttuurin piirteet, jotka ovat tärkeimpiä kiinalaisen kulttuurin suhdeverkostojen ymmärtämiseksi. Suhdeverkostojen toiminnan ymmärtämiseksi on ymmärrettävä taustalla vaikuttava kulttuuri.

## Kiinalaisen kulttuurin ominaispiireitä

Ensimmäiseksi suomalaiselle suurin vaikeus kiinalaisen kulttuurin ymmärtämisessä piilee siinä, ettei asioita sanota suoraan ja lopulta on kuulijan vastuulla ymmärtää mitä puhuja todellisuudessa tarkoittaa. Kulttuurit voidaan jaotella korkean ja matalan kontekstin kulttuureihin sen mukaan kuinka suuressa osassa konteksti on ihmisten välisessä viestinnässä ja Kiinan kulttuuri kuuluu korkean kontekstin kulttuureihin. Tämä tarkoittaa, että kommunikoinnissa lopulta tilanteen konteksti määrittää sen, mitä puhuja todellisuudessa tarkoittaa. Kommunikoinnissa tulkitaan puhujan äänen vivahteita, kasvojen ilmeitä, sanavalintoja, kehonkieltä ja muita piirteitä ja näiden pohjalta päätellään tarkoittaako puhuja sanoillaan, sitä mitä juuri on sanonut. Sanojen sijaan pääpaino on sillä miten asiat sanotaan ja ristiriita tilanteessa puhujan sanoma tulkitaan siitä miten hän on antanut ymmärtää, eikä

siitä mitä hän on sanonut. Esimerkiksi liikeneuvottelussa kiinalaisen osapuolen halutessa kieltäytyä jostakin ehdotuksesta kiinalainen ei sano ettei asia yksinkertaisesti sovi. Korkean kontekstin kulttuurin mukaisesti kysymykseen vastataan epäsuorasti ja kiertelemällä tai muin keinoin kuulijalle annetaan mahdollisuus ymmärtää vastauksen olevan kielteinen. Suomi kuuluu vastapainoisesti matalan kontekstin kulttuureihin. Puhujan sanoma tulkitaan suoraan sanoista ja vaikka kehonkielellä on osansa kommunikoinnissa on yleisolettamus se, että puhuja tarkoittaa sitä mitä on sanonut.

Suomalaisen ja kiinalaisen kommunikoinnin ero kontekstin merkityksen suhteen voi helposti johtaa väärinymmärryksiin. Viestintämme noudattelee luonnostaan oman kulttuurimme tapaa viestiä ja esimerkiksi kiinalaisen vastatessa ehdotukseen olevansa hyvin kiireinen ja harkitsevansa asiaa, hän saattaa kokea, että hän on selkeästi kieltäytynyt mutta on vain ilmaissut asian kohteliaasti kierrellen. Suomalainen henkilö taas ei matalan kontekstin kulttuurinsa kautta ole luonnostaan harjautunut tarkkailemaan keskustelun kontekstia samassa mittakaavassa kuin kiinalaiset ja tämä voi johtaa väärinymmärryksiin. Suomalaisen on Kiinassa pidettävä mielessä kontekstin merkitys kommunikaatiossa ja se, että hänellä on lopulta vastuu ymmärtää mitä vastapuoli todellisuudessa tarkoittaa. Hyvänä ohjeena voidaan pitää, että kun suomalaisesta kiinalaisen keskustelukumppanin puhe alkaa vaikuttaa kiertelevältä hän ei todennäköisesti ole tyytyväinen johonkin ehdotukseen tai haluaa kieltäytyä kohteliaasti. Lopulta on kyse siitä, että suomalaisen on vain harjaannuttava tunnistamaan kiinalaiseen kommunikointiin liittyvää epäsuoruutta.

Toinen kiinalaisessa kulttuurissa voimakkaasti vaikuttava seikka on hierarkia. Suuret valtaetäisyydet hyväksytään Kiinassa Länsimaita helpommin ja tämä näkyy arkipäivässä esimerkiksi suhtautumisessa esimiehiin. Kiinalaisen kulttuurin mukaan esimiestä ei voi arvostella ja alaisen on osoitettava kunnioitusta esimiehelle. Kiinalainen kulttuuri on myös hyvin yhteisöllinen kulttuuri. Yksilöä ei korosteta vaan yhteisö menee yksilön edelle. Perhe on yksilön tärkein yhteisö ja ensisijaisesti yksilön on ajettava perheensä etua. Myös yksilön oman kunnian säilyttämisessä on ennen kaikkea kyse yksilön oman kunnian säilyttämisestä oman yhteisön silmissä.

## Kasvot

Kiinalaisessa kulttuurissa kasvojen käsitteellä tarkoitetaan henkilön kunniaa ja asemaa yhteisössä. Kasvojen menetys merkitsee tilannetta, jossa henkilö toimii epäkohteliaasti, tulee nolatuksi tai muuten ei toimi kunniallisesti. Kasvojen menettämisessä merkitsee hyvin paljon se kenen läsnä ollessa henkilö tulee nolatuksi tai ketkä saavat tietää tapahtuneesta. Yksilön oman ryhmän edessä kasvojen menetys on kaikkein pahin ja vastapainoi-

sesti täysin tuntemattomien oman yksilön oman ryhmän ulkopuolisten keskuudessa kasvojen menettäminen ei ole yhtä vakava asia. Kasvojen suojelulla tarkoitetaan toimintaa, jossa omaa tai toisen kunniaa pyritään suojelemaan välttämällä tilanteita, jotka saattaisivat johtaa tilanteeseen, jossa kasvojen menetys olisi mahdollista. Kiinalaisessa kulttuurissa on äärimmäinen loukkaus saattaa toinen tilanteeseen, josta hän ei voi perääntyä menettämättä kasvojaan. Yhteisössä alempiarvoisen on suojeltava korkea-arvoisemman kasvoja ja tämä näkyy Kiinassa esimerkiksi yritysmaailmassa neuvottelutaktiikoissa. Liikeneuvotteluissa korkea-arvoisimmat henkilöt usein antavat alempiarvoistensa hoitaa neuvottelut, jotta he voivat itse olla turvassa neuvottelujen pattitilanteilta ja voivat myös tarvittaessa ehdottaa kompromissia.

## Guanxi

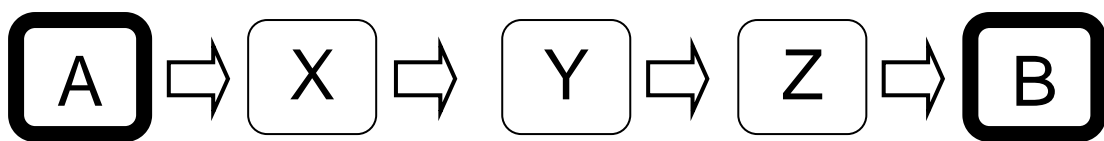
Guanxi on kiinaa ja tarkoittaa suoraan käännettynä suhteita. Sanalla guanxi viitataan henkilön suhdeverkostoihin sekä yleisesti suhdeverkostojatteluun. Suhdeverkostoissa on pohjimmiltaan kyse palvelusten vaihtamisesta ajan mittaan niin, että kaikki osapuolet hyötyvät. Henkilö, jolla on hyvä guanxi eli laaja suhdeverkosto tuntee paljon vaikutusvaltaisia ihmisiä, jotka taas tuntevat lisää vaikutusvaltaisia ihmisiä. Liiketoiminnassa Kiinassa hyvällä guanxilla saa esimerkiksi järjestettyä tapaamiset oikeiden henkilöiden kanssa ja toiminta viranomaisten kanssa sujuu helpommin.

Molemmin puoleinen luottamus on tärkeä osa guanxia ja vahvat guanxi-suhteet ovat usein myös ystävyysuhteita. Guanxi-suhde ei kuitenkaan välttämättä edellytä ystävyyttä mutta luottamusta kylläkin. Kiinalaisessa kulttuurissa yksilön kaikkein lähin ryhmä on hänen oma sukunsa ja kaikissa asioissa luotetaan kaikkein mieluiten omaan sukulaiseen. Suvun jälkeen läheisimmät ystävät ovat usein kotoisin samalta seudulta ja ystävyys on voitu solmia jo nuoruusvuosina. Kiinalaisen guanxi-verkoston kuuluu usein lapsuuden ystäviä, opiskelutovereita ja entisiä kollegoita, joihin ystävyyttä ja luottamusta on rakennettu vuosia. Ulkomaalaiselle guanxi-verkoston rakentaminen Kiinassa on tästä syystä haastavaa, sillä suhteita ei ole pystytty solmimaan vuosia sitten. Tästä syystä ja osittain myös ulkomaalaiseen kohdistuvan epäluulon vuoksi voidaan todeta, että ulkomaalaisen on äärimmäisen haastavaa koota oma guanxi-verkosto, joka voisi vetää vertoja syntyperäisen kiinalaisen verkostolle.

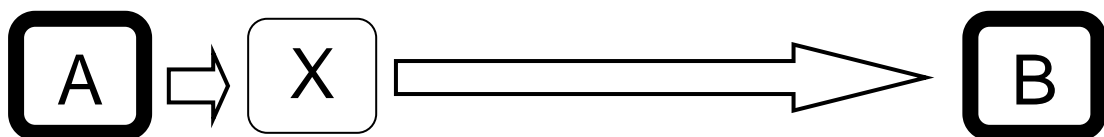
Kiinassa liike-elämässä ei lähtökohtaisesti tehdä kauppaa tuntemattomien kanssa. Osapuolet täytyy ensin esitellä toisilleen yhteisten tuttujen kautta, jotta luottamusta osapuolten välille voidaan lähteä rakentamaan. Esimerkiksi tilanteessa, jossa ulkomaalaisen yrityksen edustaja soittaisi kiinalaiseen yritykseen sopiakseen tapaamisen, saisi pian ulkomaalaisen

yrittäjän edustaja kuulla kysymyksen ”mistä me tunnemme?”. Tapaamista tuskin syntyisi. Kiinalaisen tavan mukaan tapaaminen täytyy hoitaa yhteisten tuttavien kautta ja juuri tässä tilanteessa hyvä guanxi-verkosto on hyödyllinen.

Seuraava kuvio osoittaa miten tapaaminen järjestetään guanxi-verkoston kautta. Ulkomaalaisen yrityksen edustaja henkilö A haluaa sopia tapaamisen kiinalaisen yhtiön edustajan henkilö B:n kanssa. Henkilöt A ja B eivät tunne toisiaan entuudestaan. Henkilö A tuntee henkilön X:n, jolta hän tiedustelee sattuisiko X tuntemaan ketään, joka tuntisi B:n. Henkilö X ei tunne henkilö B:tä, mutta X:n guanxi-verkostosta löytyy henkilö Y, joka taas tuntee henkilö Z:n. Henkilö Z tuntee henkilö B:n henkilökohtaisesti ja voi ehdottaa B:lle tapaamista A:n kanssa.



Tapaaminen saadaan järjestettyä mutta palveluketju on kuitenkin pitkä ja aikaavievä, eikä edusta vahvaa guanxia. Jos henkilö A:lla on vahva guanxi hän saa järjestettyä tapaamisen nopeammin ja tarvitsematta palvelusta niin monelta henkilöltä. Seuraava kuvio kuvaa tilannetta, jossa jo henkilö X tuntee B:n henkilökohtaisesti ja voi suoraan suositella henkilö A:n tapaamista B:lle.



Hyvä guanxi siis sujuvoittaa ja helpottaa liiketoimintaa. Tapaamisen järjestämisen lisäksi hyvästä guanxista on hyötyä esimerkiksi sopimusneuvotteluissa ja kilpailutuksissa. Hyvät suhteet viranomaisiin ovat myös hyvin tärkeitä ja usein auttavat esimerkiksi liiketoimintaan liittyvien lupien kanssa.

Myös guanxi-suhteiden laadulla on suuri merkitys palvelusten vaihtamisessa. Pelkästään se, että oman verkostonsa kautta löytää yhteyden haluamaansa henkilöön ei takaa, että palveluspyyntöön suostutaan. Guanxi-suhteen vahvuus palveluksen pyytäjään ja siitä itselleen koitua hyöty ovat tekijöitä, joita palveluspyynnön saanut osapuoli punnitsee har-



kitessaan, voiko toteuttaa palveluksen. Palveluspyyntöjen kanssa on muistettava, että palveluksen saamisen myötä jää itse palveluksen velkaa.

## Loppusanat

Ulkomaalaisena Kiinassa on tärkeää muistaa tuhansia vuosia kehittyneen kulttuurin vaikutus kaikkeen. Omien ja ennen kaikkea toisen kasvojen suojelu on läsnä tämän päivän kansainvälisessä liiketoiminnassa ja ulkomaalaisten on tärkeää oppia toimimaan paikallisen kunniakäsityksen mukaan. On kuitenkin sallittua ja suositeltua turvautua paikalliseen apuun kulttuurin ymmärtämisessä ja noudattamisessa. Usein ulkomaalaiset yritykset Kiinassa pitävät liikeneuvotteluissa mukana oman yrityksen edustajia, jotka ovat syntyperäisiä kiinalaisia. He tarvittaessa huomaamattomasti huomauttavat ulkomaalaisille kollegoilleen jos liikeneuvotteluissa on syntymässä tilanne, jossa vastapuolen kasvot olisivat vaarassa. Monia tilanteita ulkomaalainen ei osaa panna merkille tai huomata ajoissa ja tästä syystä on viisasta turvautua paikalliseen apuun vahinkojen välttämiseksi. Guanxi-verkoston rakentamisessa on myös hyvin paljon kyse paikallisen kulttuurin noudattamisesta. Kiinassa sopimusneuvotteluihin kuuluu paljon aikaa luottamuksen rakentamiseen ja lounailla ja illallisilla istuttaessa on osattava osoittaa kunnioitusta paikallista kulttuuria kohtaan. Näistä tapahtumista syntyy paljon tärkeitä kontakteja omaan verkostoon ja tästä syystä oman guanxin kasvattamisessa on tärkeää ymmärtää kiinalaista kulttuuria.