



Virpi Serita (toim.)

Maria Holopainen – Liisa Koikkalainen

Jere Leppäniemi – Seppo Mallenius – Kari Nousiainen

Anu Penttilä – Outi Smedlund

## SUOMALAIS-JAPANILAISTA VIESTINTÄÄ YRITYSELÄMÄSSÄ

HAASTATTELUTUTKIMUS YHTEISTOIMINNAN EDELLYTYKSISTÄ  
SUOMALAIS-JAPANILAISESSA LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Virpi Serita (toim.)  
Maria Holopainen – Liisa Koikkalainen  
Jere Leppäniemi – Seppo Mallenius – Kari Nousiainen  
Anu Penttilä – Outi Smedlund

## SUOMALAIS-JAPANILAISTA VIESTINTÄÄ YRITYSELÄMÄSSÄ

HAASTATTELUTUTKIMUS YHTEISTOIMINNAN EDELLYTYKSISTÄ  
SUOMALAIS-JAPANILAISESSA LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

©Virpi Serita, Maria Holopainen, Liisa Koikkalainen, Jere Leppäniemi,  
Seppo Mallenius, Kari Nousiainen, Anu Penttilä, Outi Smedlund ja  
Helsingin kauppakorkeakoulu

ISSN 0356-889X

ISBN-10: 952-488-015-6

ISBN-13: 978-952-488-015-2

E-versio:

ISBN-10: 952-488-016-4

ISBN-13: 978-952-488-016-9

Helsingin kauppakorkeakoulu -  
HSE Print 2006

## SISÄLLYSLUETTELO

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Aluksi .....                                                                   | 1  |
| Yritysviestintätutkimusprojektin käynnistyminen .....                          | 2  |
| Kenttätönn käytännön järjestelyt .....                                         | 3  |
| Tutkimustyö Suomessa.....                                                      | 3  |
| Oppimistulokset.....                                                           | 5  |
| Kiitokset .....                                                                | 6  |
| Menetelmä ja aineisto.....                                                     | 7  |
| Haaveesta tutkimusprojektiksi .....                                            | 7  |
| Haastattelut .....                                                             | 9  |
| Kysely .....                                                                   | 9  |
| Kohti aineistoa.....                                                           | 10 |
| Aineistoa hakemassa ja työstämässä .....                                       | 12 |
| Pohdintaa .....                                                                | 13 |
| <b>Luku 1. Anu Penttilä: Suomalaisten ja japanilaisten yritysten käytännöt</b> |    |
| keskinäisen yhteistyön muodostamisessa ja ylläpitämisessä .....                | 17 |
| Johdanto.....                                                                  | 17 |
| Aikaisempi tutkimus .....                                                      | 18 |
| Käsitteet: käytäntö ja toimintalogiikka .....                                  | 19 |
| Tutkimusta yhteistyöstä .....                                                  | 20 |
| Aineiston keräämisestä .....                                                   | 22 |
| Käytännöt.....                                                                 | 23 |
| Kohdemaan kulttuurin kunnioittaminen .....                                     | 24 |
| Tiedon jakaminen .....                                                         | 29 |
| Liiketoimintaosaaminen .....                                                   | 32 |
| Henkilökohtaiset suhteet.....                                                  | 37 |
| Tulkkauksen kulttuurien välillä .....                                          | 39 |
| Toimintalogiikat .....                                                         | 40 |
| Pohdinta .....                                                                 | 42 |

## **Luku 2. Maria Holopainen ja Liisa Koikkalainen: Tarkastelussa**

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| japanilainen neuvottelukäytäntö ja viestinten käyttö ..... | 46 |
| Johdanto.....                                              | 46 |
| Neuvottelu-käsitteen määrittely .....                      | 47 |
| Japanilaisten arvot ja uskonnot .....                      | 47 |
| Neuvotteluprosessi .....                                   | 48 |
| Muoto ennen sisältöä .....                                 | 48 |
| Esittelijä .....                                           | 49 |
| Neuvotteluun valmistautuminen .....                        | 50 |
| Ringi ja nemawashi .....                                   | 52 |
| Alkutapaamisten merkitys .....                             | 52 |
| Ningen kankei .....                                        | 53 |
| Giri ja On .....                                           | 53 |
| Neuvottelun kulku.....                                     | 54 |
| Kokouspaikka.....                                          | 54 |
| Esittäytyminen.....                                        | 56 |
| Istumajärjestys.....                                       | 56 |
| Neuvottelun aloitus .....                                  | 57 |
| Small talk .....                                           | 58 |
| Esityslista.....                                           | 59 |
| Neuvottelun lopetus .....                                  | 60 |
| Neuvottelun luonne.....                                    | 60 |
| Neuvotteluun osallistuvien roolit ja ryhmän koko .....     | 62 |
| Luottamuksen rakentaminen .....                            | 65 |
| Ajan kanssa .....                                          | 65 |
| Käsiteltävät aiheet.....                                   | 67 |
| Suorapuheisuus vai välttely .....                          | 68 |
| Asioista vaikeneminen ja kiertoilmaukset .....             | 69 |
| Päätöksenteko ryhmässä .....                               | 70 |
| Sopimuksen solmiminen.....                                 | 71 |
| Yhteydenpidon välineet .....                               | 73 |
| Sähköpostilla ja face-to-face .....                        | 73 |
| Suomalaisten lomat kommunikoinnin esteenä .....            | 77 |
| Lopuksi .....                                              | 77 |

**Luku 3. Outi Smedlund: Ajan tulkintoja suomalais-japanilaisen yhteistyön**

|                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| arjessa .....                                                                | 79  |
| Johdanto.....                                                                | 79  |
| Ajan merkitys suomalais-japanilaisessa liiketoiminnassa.....                 | 81  |
| Kellolla mitattava ja kulttuurinen aika .....                                | 83  |
| Japanilainen aikakäsitys .....                                               | 86  |
| Suhtautuminen menneisyyteen japanilaisessa kulttuurissa .....                | 86  |
| Suhtautuminen tulevaisuuteen japanilaisessa kulttuurissa .....               | 89  |
| Ajankäytön syklien erilaisuus suomalais-japanilaisen yhteistyön arjessa..... | 93  |
| Virallinen ja epävirallinen aika.....                                        | 99  |
| Oma aika ja työaika.....                                                     | 108 |
| Ajallinen sykli viestinnässä.....                                            | 114 |
| Yhteenvedoa ja pohdintaa.....                                                | 123 |

**Luku 4. Jere Leppäniemi: Ensikielen merkitys ja sosiaaliset**

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| käsitemallit suomalais-japanilaisessa yritysviestinnässä ..... | 127 |
| Johdanto.....                                                  | 127 |
| Japani on nyt in – vieläkin .....                              | 127 |
| Tutkimuksen lähtökohtia .....                                  | 128 |
| Yksilö ja vuorovaikutus.....                                   | 128 |
| Kulttuuri ja yhteiskunta .....                                 | 130 |
| Kielen kahlitseva ajattelu? .....                              | 131 |
| Japanilaisuus .....                                            | 133 |
| Käsitteiden pinta- ja syvätaaso.....                           | 135 |
| Sosiaaliset roolit .....                                       | 138 |
| Sosiaaliset ulottuvuudet .....                                 | 140 |
| Sisä- vai ulkopiiri? .....                                     | 140 |
| Estradilla vai kulisien takana? .....                          | 143 |
| Lopuksi .....                                                  | 145 |

**Luku 5. Kari Nousiainen: Arvokonfliktit suomalais-japanilaisessa**

|                    |     |
|--------------------|-----|
| yhteistyössä ..... | 149 |
| Johdanto.....      | 149 |
| Konfliktit .....   | 149 |
| Kulttuuri .....    | 150 |
| Arvot .....        | 151 |

|                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tutkimuksen toteutus .....                                                         | 152 |
| Tulokset .....                                                                     | 154 |
| Japanilaisten senioriteettijärjestelmä .....                                       | 155 |
| Yritysten arvomaailma ja niiden toiminnan aikajänne .....                          | 156 |
| Päätöksentekoprosessi .....                                                        | 157 |
| Suhteet ja henkilökohtainen luottamus .....                                        | 158 |
| Yritysten arvostus työntekijöitä kohtaan .....                                     | 158 |
| Yhteenveto .....                                                                   | 159 |
| <b>Luku 6. Seppo Mallenius: Mahdollisuudet vaikuttaa päätöksiin suomalais-</b>     |     |
| japanilaisessa yrityskulttuurissa - Miten muutosvastarinta ilmenee? ....           | 161 |
| Johdanto .....                                                                     | 162 |
| Japanilaisen päätöksenteon erityispiirteitä .....                                  | 162 |
| Ringi .....                                                                        | 162 |
| Nemawashi .....                                                                    | 164 |
| Päätöksenteon konfliktit .....                                                     | 164 |
| Päätöksenteon nopeus .....                                                         | 164 |
| Päätöksenteon vastuu .....                                                         | 166 |
| Päätöksenteon delegointi ja kommunikointi .....                                    | 167 |
| Muutoksenhallinta .....                                                            | 168 |
| Perinteinen muutoksenhallinta .....                                                | 168 |
| Muutosvastarinta .....                                                             | 169 |
| Ilmaantuva (emerging) muutoksenhallinta .....                                      | 170 |
| Japanilaisten muutosvastarinta .....                                               | 171 |
| Muutosvastarinnan käsittely .....                                                  | 173 |
| Arviointia .....                                                                   | 174 |
| Teoria Z .....                                                                     | 174 |
| Viesti suomalaisille .....                                                         | 176 |
| <b>Luku 7. Virpi Serita: Kulttuurien kohtaaminen Kulttuurien välinen viestintä</b> |     |
| kielten opetuksessa – oppimisympäristön luominen .....                             | 179 |
| Johdanto .....                                                                     | 179 |
| Orientaatiovaihe oppimisympäristön rakentamiselle .....                            | 182 |
| Hankkeen aloitekeskustelu .....                                                    | 182 |

|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Hankkeen tavoitteen määrittäminen ja orientaatioperusta.....                | 182 |
| Hankkeen orientaatio perusta .....                                          | 183 |
| Hankkeen kohderyhmä ja tavoitteen tarkentuminen .....                       | 184 |
| Hankkeen orientaatioperustasta oppimisympäristö.....                        | 185 |
| Miksi kehittämishanketta tarvittiin?.....                                   | 186 |
| Yritysvierailuprojektin käytännön toteutus .....                            | 187 |
| Toteutusvaiheet .....                                                       | 187 |
| Oppimistehtävyyt .....                                                      | 190 |
| Kulttuurien kohtaaminen yritysvierailuprojektin välityksellä .....          | 191 |
| Kulttuuri, mitä se on? .....                                                | 191 |
| Kulttuurien kohtaaminen eri tasoilla .....                                  | 191 |
| Kulttuurien kohtaaminen .....                                               | 192 |
| Rajanylitykset rajapinnoilla tavoitteena rajakäytäntöjen syntyminen .....   | 194 |
| Kaupankäynti rajanylityspaikalla .....                                      | 195 |
| Yritysvierailuprojekti opetuksen kehittämisen näkökulmasta .....            | 196 |
| Välineet oppilaitoksen ja työelämän välisen dialogin käynnistämiseksi ..... | 196 |
| Yritysvierailuprojekti tutkimuksen työkaluna .....                          | 199 |
| Hajautettu asiantuntijuus .....                                             | 199 |
| Tutkimisen, kehittämisen ja toteutuksen sykli .....                         | 199 |
| Opettajan työn muuttuminen ja uudet haasteet .....                          | 202 |
| Tutkimusprojektista opittua .....                                           | 204 |
| Projektitiimin lähtökohdat .....                                            | 204 |
| Opiskelijapalaute ja projektiohjauksen haasteet .....                       | 205 |
| Oppimisympäristömallin toimivuus.....                                       | 210 |
| Lopuksi.....                                                                | 213 |

## **Liitteet**

Liite 1: Hanketta edistäneet yhteistyötahot

Liite 2: Haastattelujen vastaukset

Liite 3: Vastausten graafiset esitykset

Liite 4: Suomenkielinen haastattelulomake

Liite 5: Englannin / japaninkielinen haastattelulomake



## Aluksi

*Virpi Serita*

Tämän tutkimusraportin tekijät tekivät Japanissa syksyllä 2004 haastattelututkimuksen Japanissa työskenteleville suomalaisille tai japanilaisille henkilöille. Haastateltavia oli 56 noin 50:ssä, pääasiassa Tokiossa sijaitsevassa yrityksessä, jotka olivat joko suomalaisyritysten sivukonttoreita/edustajia Japanissa tai japanilaisyrityksiä, jotka harjoittivat tiivistä kauppaa tai yritysyhteistyötä suomalaisyritysten kanssa. Haastateltavien ikäryhmä ja sukupuoli sekä yritystensä toimialat selvitetty liitteissä (liite 2).

Tutkimus liittyy Japanin kieli ja liiketoimintakulttuuri -opintokokonaisuuden kehittämishankkeeseen Helsingin kauppakorkeakoulun (HKKK) Kielten ja viestinnän laitoksella. Kehittämishanke käynnistyi tuntiopettaja Virpi Seritan osallistuessa Helian ammatillisen opettajakorkeakoulun pätevyyskoulutukseen lukuvuonna 2000–2001. Koulutuksen lopussa toteutettavan oman opetuksen kehittämishankkeen aikana neljä muussa opilaitoksessa toimivaa kielten opettajaa yhdessä Seritan kanssa loivat oppimisympäristömallin, jonka tavoitteena oli integroida kielten opetuksen yhteyteen kulttuurien välisen viestintään perehdyttävä osa-alue. Osa-alueen toteutuksen tulisi olla yhteistoiminnallinen ja perustua avoimeen vuorovaikutukseen ja vastavuoroisuuteen sekä synnyttää nk. ekspansiivista oppimista.

*Työryhmä katsoi kahden kulttuurin välisen yhteishankkeen mahdollistuvan aluksi opettajan aloitteesta, mutta yhteishankkeiden laajenevan ekspansiiviseksi oppimiseksi. Tällöin oppimisympäristö pyrkii avoimuuteen, joka syntyy vastavuoroisesti, ihmisten vuorovaikutuksen välityksellä.<sup>1</sup>*

Taustaksi tämän tutkimusraportin lukijalle olemme liittäneet tiivistelmän (luku 7) kehittämishankkeessa kuvatusta oppimisympäristömallista, sen toteutuksesta ja siihen liittyvistä oppimistehtävistä.

---

<sup>1</sup> Aalto Minna, Juusola Sirpa, Jylhä Tuula, Serita Virpi & Ylitalo Mervi 2001. *KULTTUURIEN KOHTAAMINEN Kulttuurien välinen viestintä kielten opetuksessa -oppimisympäristömalli*, Helia ammatillinen opettajakorkeakoulu, opetuksen kehittämishanke.

### *Yritysviestintätutkimusprojektin käynnistyminen*

Tutkimusprojektimme käynnistyi oppilaitoksen syksyllä 2003 pidetyn Japanin yritys-viestintäprojekti -kurssin aikana. Kurssilla toteutettiin käytännössä luvussa kuusi kuvattua Kulttuurien kohtaaminen -oppimisympäristömallia. Mallin mukaan kielten kurssien yhteyteen tulisi luoda kulttuurien väliseen viestintään perehdyttävä toiminnallinen projektityö, joka yhdessä kielten kurssien ja kyseisen kielialueen kulttuuriin perehdyttävän taustakirjallisuuden kanssa muodostaa uudentyyppisen oppimisympäristön.

Yritysviestintäprojekti-kurssilla toteutettiin pilottimainen yritysvierailuprojekti Suomessa toimiviin japanilaisiin yrityksiin ja haastateltiin niissä työskenteleviä japanilaisia työntekijöitä. Lisäksi kurssin luennolla vieraili elinikäistä oppimista sekä yritysten ja yliopistojen yhteistyötä tutkiva apulaisprofessori Jun Kamenno Hokkaidon yliopistosta. Suomalais-japanilaisesta yritysviestinnästä kiinnostunut opiskelijaryhmä (liite 1) ohjaajansa kanssa ei tyytynyt haastatteluiden antiin, vaan he päättivät yhdessä tehdä paikan päällä Japanissa aiheeseen liittyvän laajemman tutkimuksen, jonka uskoivat olevan merkittävää sekä Japanin kieli ja liiketoimintakulttuuri -opintokokonaisuuden kehittämisen että suomalais-japanilaisen yritysyhteistyön näkökulmasta.

Rahoituksen selvittyä kevät-kesällä 2004 ryhmä päätti yhteisistä tutkimustavoitteistaan. Tutkimuksen työnimeksi päätettiin ”Suomalais-japanilaisen yritysyhteistyön ehdot”. Hanke sisälsi kaksi osa-aluetta, joista toinen käsitteli yritysten väliseen viestintään liittyvää problematiikkaa ja toinen päätöksentekoa. Opiskelijat muodostivat kaksi eri aineistoryhmää. Molemmissa ryhmissä oli 3–4 opiskelijaa. Koska työryhmän opiskelijajäsenten opiskelualat ja kiinnostuskohteet olivat vaihtelevia, päädyimme siihen, että kukin opiskelija sai pohdittavakseen oman tutkimuskysymyksen sekä noin viisi kysymystä haastattelulomakkeeseen. Anu Penttilä selvittää tarkemmin metodologiaosuudessaan ryhmän tutkimusmenetelmiä ja aineiston valintaperusteita.

Kesällä 2004 opiskelijaryhmä tuotti yhteistoiminnallisesti haastattelututkimuslomakkeen ensin suomeksi (liite 4), jonka jälkeen se käännettiin englanniksi ja japaniksi (liite 5). Opiskelijaryhmä lähetti haastattelupyyntökirjeet englanniksi ja japaniksi haastateltaville. Jokainen opiskelija otti vastuulleen noin kymmenen yritystä.

Projektin ohjaaja suunnitteli tutkimushankkeelle Optima-oppimisalustalle sijoittuvan suljetun Japanese Business Project -oppimisympäristön ja loi kurssille avoimet kotisivut, joista pystyi seuraamaan projektin etenemistä. Oppimisalusta mahdollisti työryhmän jäsenten itsenäisen toiminnan sekä paikkaan ja aikaan sitoutumattoman yhteistyön. Monivuotisen projektin aikana alustaan tallennettiin koko tutkimusaineisto tilastoihin, kokousmuistiot, tutkimuspäiväkirjat, matkakertomukset ja kuvat. Koko aineisto pysyi ryhmän käytettävänä koko tutkimuksen ajan.

### ***Kenttätöön käytännön järjestelyt***

Japaniin suuntautuvan kenttätöön käytännön järjestelyt hoidettiin yhteistoimin. Haastattelututkimusta varten ryhmämatkalle osallistui opiskelijajäsenten ja ohjaajan lisäksi Eestissä japanin kielen lehtorina toiminut Kiyohiko Takahashi, jonka ura suuren japanilaisyrityksen palveluksessa ennen japanin kielen opettajaksi ryhtymistään edesauttoi projektimme käynnistämistä. Hänen ja apulaisprofessori Jun Kamenon suositusten avulla onnistuimme löytämään useita japanilais-yrityksiä haastattelututkimuskohteiksi.

Matkaraporttimme HKKK:n henkilöstölehdessä<sup>2</sup> ja verkkosivuillamme<sup>3</sup> kertovat matkan tapahtumista yksityiskohtaisesti. Ensimmäinen viikko varattiin Tokiossa tehtäviä haastatteluja varten. Presidentti Tarja Halosen vierailu Japanissa mahdollisti osallistumisen delegaation järjestämään seminaariin 21.10.2004 Tokiossa. Toisella viikolla haastatteluja tehtiin Sapporossa. Lisäksi ryhmämme vieraili Keion yliopistossa Tokiossa sekä Asian Pacific University:ssä (APU) Kyushulla. Tavoitteenamme oli edistää projektityöme välityksellä uuden vaihtokorkeakoulun hankkimista Helsingin kauppakorkeakoululle.

### ***Tutkimustyö Suomessa***

Opiskelijaryhmä aloitti kokoamansa aineiston analysoinnin tammikuussa 2005. Tutkimustyön käynnistyessä kutsuimme asiantuntijoita luennoimaan tutkimusmenetelmistä (liite 1). Haastattelut litteroitiin Excel-taulukoihin ja kerättiin Optima-alustalle.

---

<sup>2</sup> HKKK, Viikkotiedote nro 9, 2005. [http://project.hkkk.fi/verkkotiedotus/uutisia/Viikkotiedote\\_9\\_2005.pdf](http://project.hkkk.fi/verkkotiedotus/uutisia/Viikkotiedote_9_2005.pdf)

<sup>3</sup> Matkaraportti, <http://hkkk.fi/~serita/yvprojekti/>

Tähän tutkimusraporttiin on koottu haastatteluaineiston pohjalta tuotetut tutkimusraportit (luvut 1-6) sekä ohjaajan kooste opiskelijoiden tutkimustyöhön johtaneesta oppimisympäristömallista (luku 7). Haastattelukaavakkeiden vastausten pohjalta kootut määrälliset tutkimustulokset on kuvattu liitteissä 2 ja 3.

Anu Penttilä selvittää artikkelissaan (luku 1) yritysyhteistyön muodostamisen monisäikeisyyttä. Hän nimeää samojen käytäntöjen taustalta kaksi toimintalogiikkaa ja johdattelee lukijaa tarkkailemaan tässä loppuraportissa käytävää keskustelua sekä suomalaisesta että japanilaisesta näkökulmasta. Lisäksi hän käsittelee yhteistyön käytäntöjä jaoteltuna viiteen teemaan, jotka toistuvat muidenkin tutkimusryhmän jäsenten loppuraporteissa:

- Kohdemaan kulttuurin kunnioittaminen
- Tiedon jakaminen
- Liiketoimintaosaaminen
- Henkilökohtaiset suhteet
- Tulkkauksen välillä

Maria Holopainen ja Liisa Koikkalainen erittelevät artikkelissaan (luku 2) neuvottelukäytäntöjä. **Tiedon jakaminen** viestimien ja neuvottelujen välityksellä hyvässä yhteisymmärryksessä vaikuttaa ratkaisevasti suomalais-japanilaisen yritysyhteistyön rakentamiseen ja suotuisaan kehittymiseen.

Outi Smedlund avaa **kulttuurien väliseen tulkkaukseen** liittyvän keskustelun (luku 3). Hän käsittelee perusteellisesti aikakäsitysten eroavaisuuksia ja hahmottaa haastattelujen avulla suomalais-japanilaisen vuorovaikutuksen arkea. Jere Leppäniemi (luku 4) tarkastelee Japanin sosiaalisia ulottuvuuksia ja viestintämekanismeihin vaikuttavia kulttuuripiirteitä perinteisiin japanilaisuus-määritelmiin viitaten. Kari Nousiainen (luku 5) pohtii, minkälaisia eroavaisuuksia japanilaisten ja suomalaisten työntekijöiden arvokäsityksissä esiintyy.

Seppo Mallenius (luku 6) tarkastelee **päätöksentekomekanismeja** ja erittelee minkälaisia kulttuurien väliseen viestintään liittyviä tekijöitä tulee ottaa huomioon keskusteltaessa muutosvastarinnasta suomalais-japanilaisessa organisaatiossa.

### *Oppimistulokset*

Virpi Serita (luku 7) kuvaa oppimisympäristömallin, jonka pohjalta tässä kirjassa kuvattu Yritysviestintätutkimusprojekti käynnistettiin syksyllä 2003. Mallin mukaisesti opiskelijat kielen opiskelun rinnalla toteuttivat kulttuurien väliseen viestintään perehdyttävän projektityön, joka ryhmämme tapauksessa oli haastattelututkimusprojekti. Kulttuurien kohtaaminen-oppimisympäristömallin mukainen projektityö toteutettiin tutkimusprojektin aikana käytännön kautta. Syksyllä 2005 ohjaaja haastatteli projektiin osallistuneita opiskelijoita. Ryhmälle tehtyjen haastattelujen perusteella malli toimii kulttuurien välisen viestinnän opetuksessa. Japanin yritysviestintätutkimusprojektista opittua -osuudessa kuvataan tarkemmin opiskelijaryhmältä saatujen palautteiden pohjalta opiskelijoiden oppimiskokemuksia sekä projektiohjauksen haasteita.

***Kiitokset***

Haluamme kiittää Helsingin kauppakorkeakoulun kielten ja viestinnän laitosta innovatiivisesta oppimisympäristöstä, jonka puitteissa suomalais-japanilaiseen yritysysteistyöhön liittyvän tutkimusprojektimme toteutettiin. Kiitämme Wihurin säätiötä, Paulon säätiötä, Sasakawa säätiötä ja Liikesivistysrahastoa hankkeemme rahoituksesta. Lisäksi haluamme kiittää kaikkia vierailevia luennoitsijoitamme (erittely liitteessä 1) sekä erityisesti apulaisprofessori Jun Kamenoa ja lehtori Kiyohiko Takahashia sekä dosentti Kauko Laitista Renvall Instituutista heidän tarjoamastaan suuresta kannustuksesta ja hyvästä yhteistyöstä.

Lopuksi muistamme lämmöllä kaikkia niitä henkilöitä, joiden kannustuksen ansiosta tutkimushankkeemme sai tuulta purjeisiinsa.

Espoossa 16.3.2006

Projektiryhmän puolesta

Virpi Serita

## **Menetelmä ja aineisto**

*Anu Penttilä*

Aineisto ja sen keräämiseen käytetty tapa vaikuttavat oleellisesti minkä tahansa tutkimuksen tuloksiin. Tämänkin artikkelikokoelman tuloksia on hyvä peilata aineistoa vasten, jotta voi paremmin arvioida niitä.

Tässä artikkelissa kuvaan ryhmämme tutkimusprosessia ja aineistoa. Kerron ensin lyhyesti tutkimuksen taustoista ja etenen sitten kronologisesti pitkin tutkimusprosessiamme aiheen valinnasta metodien valintaan. Kuvattuani käyttämämme metodit ja niihin liittyneet pohdinnat kerron aineiston kokoamisesta ja analysoinnista sekä raportoinnista. Lopuksi kokoan yhteen aineistoomme liittyviä ongelmia ja varauksia sekä pohdin niiden vaikutusta aineistomme luotettavuuteen.

### ***Haaveesta tutkimusprojektiksi***

Tutkimusprojektimme sai alkusysäyksen syksyn 2003 Helsingin kauppakorkeakoulun (HKKK) yritysviestinnän kurssista, jonka yhteydessä tehtiin pienimuotoinen kyselylomakkein tuettu haastattelututkimus. Vaikka yrityshaastatteluja tehtiin vain muutama, tulokset koettiin kiintoisiksi ja keväällä 2004 lähdettiin miettimään tutkimuksen laajentamista. Kurssin osallistujien ja ohjaajan kesken ryhdyimme pohtimaan mielekästä tapaa tutkia suomalais-japanilaista yhteistyökontekstia. Halusimme tuoda Japanitutkimukseen jotain uutta ja kiinnostavaa, mutta samalla käytännössä hyödyllistä. Lisäksi aiheemme pitäisi tietysti olla tutkittavissa käytettävissä olevien resurssien puitteissa.

Ryhmämme jäsenet tulevat varsin eri koulutustaustoista: HKKK:lta, Helsingin yliopistolta ja Stadiasta. Päätimme hyödyntää tätä monipuolisuutta emmekä edes yrittäneet yhtenäistää näkökulmiamme tai alustavia ideoita tutkimusaiheista. Keskustelimme mahdollisista tutkimusaiheista yhdessä, mutta jokainen lähti liikkeelle omasta taustaan ja kiinnostuksistaan ja valitsi tutkimusalueensa itse. Osa ryhmästä haki tutkimusaiheensa silmälläpitäen liike-elämän käytännön tarpeita, osa otti viestinnällisen näkökul-

man ja eteni analysoimaan syvällisemmin japanilaista kulttuuria ja sen eri aspekteja. Halusimme tuoda Suomeen tuoretta, käytännönläheistä tietoa liiketoiminnan tekemisestä Japanissa, joten oli tarpeen kerätä aineisto itse paikan päällä eikä tukeutua toisen käden lähteisiin.

Yhteinen tutkimusteemamme — yhteistyön ehdot suomalais-japanilaisessa yritysyhteistyössä — edellytti sellaista aineistoa, josta voisi monipuolisesti poimia tietoa eri tavoilla. Yhtäältä tarvitsimme syvällistä, ymmärrystä lisäävää tietoa vastaajien toiminnasta ja ajatuksista, toisaalta mahdollisimman laajan pohjan, johon peilata yksittäisiä vastauksia. Kaikki tämä pitäisi saada kerättyä siinä lyhyessä ajassa, joka olisi mahdollista viettää Japanissa. Näistä syistä päädyimme yhdistämään kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusperinnettä kahden metodin triangulaatiolla. Toisin sanoen keräisimme vastaajilta tietoa sekä kyselylomakkeella että haastatteluin. Motiivimme oli, että saisimme enemmän kuin muutaman yksittäisen vastauksen, jos yhdistäisimme henkilökohtaiseen kontaktiin tehokkaan informaationkeruun kyselylomakkeella.

Tällainen triangulaatio eli tutkimusmenetelmien yhdistäminen on useimmiten mahdollista vain silloin, kun tutkimusta tehdään tutkimusryhmän kanssa, kuten nyt. Triangulaatio lisää tulosten luotettavuutta, kun samoja tuloksia saadaan kerättyä erilaisilla menetelmillä. Toisaalta eri menetelmät voivat myös täydentää toisiaan: erilaisia informaatiomuotoja voi tuottaa eri metodein (Hirsjärvi & Hurme 2000). Kuten Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2000) kirjoittavat, kvalitatiivisen aineiston käsittelyä voi helpottaa laskennallisilla tekniikoilla. Strukturoiduin lomakekysymyksiin keräämämme numerodatan avulla kvalitatiivista aineistoa oli helpompi ryhmitellä. Avoimet kysymykset ja melko vapaa-  
muotoiset haastattelut toivat syvällisempää ja yksityiskohtaisempaa tietoa vastaajiemme maailmasta.



### ***Haastattelut***

Haastattelua pidetään joustavana tutkimusmenetelmänä, koska kysymyksiä voi esittää tilanteeseen sopivassa järjestyksessä. Vastauksiin voi kysyä lisätarkennuksia ja haastattelutilanne on haastattelijan havainnoitavissa, eli tilannetekijät voidaan ottaa huomioon (Jyrinki 1977). Haastattelun vuorovaikutustilanteessa on mahdollista muodostaa yhteisiä merkityksiä haastateltavan kanssa, mikä helpottaa aineiston tulkitsemista. Haastattelulla voi syventää saatavia tietoja lisäkysymyksin (Hirsjärvi & Hurme 2000). Tämä on erityisen tärkeää omassa tutkimuksessa, jossa kaikki haastattelijat olivat suomalaisia, ja suurin osa haastatelluista japanilaisia.

Varmistaaksemme yhteisten merkitysten muodostumisen sekä haastattelijoiden kesken että haastateltavien kanssa laadimme haastatteluja varten kysymyspatteriston, johon jokainen ryhmän opiskelijajäsen toi oman tutkimusalueensa kysymykset. Näiden lisäkysymysten avulla selvitimme, mitä kukin tarkoitti lomakkeessa olevilla kysymyksillään ja toisaalta varmistimme haastatteluiden sujuvuuden. Silti emme haastatteluissa pitäytyneet jäykästi näissä kysymyksissä, vaan etenimme myös haastateltavan itsensä esittämille aihealueille.

### ***Kysely***

Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä laaja aineisto, jota on mahdollista käsitellä helposti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000). Kyselyyn vastatessaan vastaaja voi pohdita vastauksia ajan kanssa, eikä haastattelija vaikuta vastauksiin. Vastaaja voi myös tuntea itsensä turvallisesti anonymiksi ja vastata avoimemmin kuin haastattelutilanteessa (Jyrinki 1977). Itse valitsimme kyselymenetelmän eräänlaiseksi ohjaavaksi rungoksi, jonka avulla saimme tiivistettyä monenlaiset aiheemme yhteen ja kaikilta vastaajilta vastauksia kaikkiin teemoihin.

Kyselylomakkeemme koostuu yleisestä osasta, jossa kysytään perustietoja vastaajasta ja työskentelystä Japanissa. Sitten siirrytään ryhmän jäsenten omiin teemoihin, jotka kyselylomakkeessa on nimetty seuraavasti:

- erot viestinnässä,

- kokoukset ja neuvottelut,
- työnjako,
- päätöksenteko,
- yhteistyön edellytykset.

Lomakkeesta on kaksi versiota: suomenkielisessä versiossa on 26 kysymystä ja toisessa versiossa, jossa kysymykset ovat sekä englanniksi että japaniksi, kysymyksiä on 24. Ero kysymysten määrässä johtuu siitä, että suomalaisilta vastaajilta kysyttiin erityisesti Japanissa oleskeluun liittyviä kysymyksiä, joita ei japanilaisvastaajilta kysytty. Kysymyslomakkeet ovat liitteenä tämän julkaisun lopussa.

### ***Kohti aineistoa***

Kun alustavat tutkimusaiheet ja metodit olivat selvinneet, hankimme resurssit aineistonkeruumatkaan apurahojen muodossa. Rahoitusta tarjosivat Paulon säätiö, Sasakawa-säätiö, Jenny ja Antti Wihurin rahasto ja Liikesivistysrahasto.

Haastateltavia pyrimme saamaan sekä sellaisista suomalaisyrityksistä, jotka harjoittavat liiketoimintaa Japanissa että sellaisista japanilaisyrityksistä, joilla on liiketoimintaan liittyviä kontakteja Suomeen. Tällaisia yrityksiä löytyi muun muassa internetin kautta. Lisäksi otettiin yhteyttä joihinkin yrityksiin erilaisten ryhmän jäsenten omien ja avustajien kontaktiverkostojen kautta. Aineistoa ei ole siis koottu tilastotieteellisesti päteviä otantamenetelmiä käyttäen, vaan otos on harkinnanvarainen näyte joukosta henkilöitä, jotka ovat internetissä tai henkilökohtaisessa kontaktissa osoittaneet kiinnostusta suomalais-japanilaista yhteistyötä kohtaan. Siitä perusjoukosta, joka näin löytyi, valitsimme haastateltaviksi Tokiossa oleskelevat henkilöt.

Ryhmämme opiskelijajäsenet lähettivät sähköpostitse kaikkiaan 53 haastattelupyyntöä. Näistä 25 kappaletta johti yhteen tai useampaan haastatteluun. Lisäksi ryhmäämme avustaneet henkilöt järjestivät muutamia haastatteluja. Kun mahdollisiin haastateltaviin oli otettu yhteyttä, palattiin keskusteluihin tutkimusaiheista ja metodeista. Jokainen hioi omaa tutkimusaihettaan kuitenkin melko itsenäisesti sellaiseksi, että saisi aiheestaan mahdollisimman paljon tietoa. Läpi koko prosessin keskustelimme paljon projektimme eri osista ja tarkastelimme niitä kriittisesti.

Kysymyslomake aiheutti paljon keskustelua ennen aineiston keräämistä, niin kuin kvantitatiivisessa perinteessä kuuluukin. Pohdimme kysymyslomakkeen tarpeellisuutta ja tehokkuutta. Päätimme käyttää lomaketta, koska minkäänlaisia syvähaastatteluja ei voitu tehdä. Jouduimme ylittämään kulttuurisia raja-aitoja niin japanilaisen ja suomalaisen kulttuurin kuin liike-elämän ja korkeakoulukulttuurinkin välillä. Monesti haastattelu myös tehtiin englanniksi, joka ei ollut kenenkään haastattelijan tai haastateltavan äidinkieli. Emme uskoneet, että syntyisi syvähaastatteluun tarvittavaa luottamusta, joten kysymyslomake toimisi ensinnäkin haastattelujen saamista helpottavana orientaatiovälineenä ja toiseksi itse haastatteluissa keskustelun ja haastateltavien ajatuksien ohjaamisen välineenä. Tosin tässä piili vaara ohjata haastateltavia liikaakin tietynlaisiin vastauksiin lomakkeen avulla. Lopulta lomakkeen avointen kysymysten ja haastattelujen vapaan keskustelun avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman rikas ja haastateltavien ajatuksia kunnioittava kuva liike-elämän toiminnasta.

Kysymyslomakkeen kanssa päädyttiin siis kompromissiin kiireisten haastateltavien ajankäytön ja laajan aihevalikoiman välillä: koostimme kysymyslomakkeen, jossa jokaisella on oman aiheensa kysymykset ja lisäksi yhteisiä kysymyksiä pilottiprojektimme kyselylomakkeesta. Yhteisten kysymysten tarkoitus oli antaa perustietoa haastateltavasta ja selvittää yleisellä tasolla suomalaisten ja japanilaisten eroja ja yhtäläisyyksiä. Kunakin ryhmän opiskelijajäsenen omat kysymykset pureutuivat tarkemmin kuhunkin aiheeseen. Koska emme halunneet tehdä vastaajan kannalta kohtuuttoman pitkää lomaketta, kussakin aihepiirissä oli melko niukasti kysymyksiä. Tämä saattaa vähentää kirjallisten lomakevastausten syvällisyyttä. Myös monivalintakysymykset ohjaavat paljon vastaajan ajatuksia. Toisaalta käytettiin myös runsaasti avoimia kysymyksiä, joissa vastaajan omat ajatukset tulevat paremmin esille.

Kysymyslomakkeen vastauksia syventämään tarvitsimme haastatteluista paljon tietoa. Ennen aineiston keräämistä mietimme, pitäisikö haastattelut yhtenäistää puolistrukturoiduiksi, mutta totesimme, että olisi turhaa keinotekoisesti tavoitella kvantitatiivisen tutkimusperinteen vaatimaa tarkkuutta ymmärryksen ja tiedonsaannin kustannuksella. Kvalitatiiviseen perinteeseen tukeutuen etsisimme mahdollisimman syvällistä ymmärrystä liike-elämän toimijoiden omista ajatuksista haastatteluissa, joiden aikana voisimme joustavasti edetä aiheisiin, joista haastateltavilla olisi eniten kerrottavaa.

Samalla kun tätä keskustelua projektimme eri osista käytiin, jokaiselle haastatteluun suostuneelle lähetettiin kysymyslomake etukäteen ja pyydettiin täyttämään se. Monesti alkuperäinen kontaktihenkilö vaihtui johonkuhun toiseen samassa yrityksessä. Välillä haastattelu delegoitiin enemmän suomalaisten kanssa tekemisissä oleville, välillä nuoremmille kollegoille. Niinpä kaikilla japanilaisilla haastateltavilla ei aina ollut kovin monipuolista kokemusta suomalaisten kanssa työskentelystä. Jotkut palauttivat kyselylomakkeen etukäteen, mikä havaittiin hyödylliseksi haastattelukeskustelujen ohjaamisessa. Useimmat kuitenkin palauttivat lomakkeen haastattelutilanteen alkaessa. Muutamat eivät olleet ehtineet katsoa lomaketta etukäteen ja palauttivat sen haastattelun jälkeen.

### *Aineistoa hakemassa ja työstämässä*

Varsinainen aineiston kerääminen toteutettiin lokakuussa 2004 (16.—31.10.2004). Aineistonkeruumatkan aikana me ryhmän opiskelijajäsenet keskustelimme paljon haastatteluista ja muista tapahtumista. Teimme havaintoja yrityksissä ja muuallakin japanilaisten toiminnasta ja loimme havainnoillemme yhteisiä merkityksiä keskusteluilla. Niinpä pääsimme joka päivä hivenen lähemmäs haastateltavien todellisuutta ja osasimme kysyä koko ajan monipuolisemmin tärkeiltä tuntuvista asioista. Aloimme nähdä toisaalta toistuvia kuvioita keskusteluissa, toisaalta loputtoman monimuotoisuuden, josta yritimme tavoittaa pienen palan. Yhteinen matka loi lisää yhteisöllisyyttä tutkimusryhmäämme ja syvensi paljon käsityksiämme Japanin kulttuurista: monille meistä tämä oli ensimmäinen matka Japaniin ja useimmille ensimmäinen kontakti Japanin liike-elämään.

Aineiston kerääminen nostatti matkan aikana keskustelua myös projektimme tieteellisyyden tasosta ja sen tarkoituksesta. Keskusteluissa muodostimme yhtenäisempää käsitystä siitä, mitä haluaisimme tutkimuksella sanoa.

Kaiken kaikkiaan haastatteluja tehtiin 56 kappaletta. Haastateltavista 48 ovat miehiä ja 8 naisia. Japanilaisia haastatelimme 39 ja suomalaisia 17. Suurin osa haastatteluista tehtiin Tokiossa, mutta muutama tehtiin Sapporossa ja yksi Suomessa. Sapporon haastattelut tehtiin koko ryhmän ollessa paikalla, vaikka yksi tai kaksi ryhmän opiskelijajäsentä

olivat vastuussa itse haastattelemisesta. Tokiossa lähes kaikki haastattelut tehtiin yksin tai pareittain. Haastateltavia oli haastatteluissa paikalla yhdestä kolmeen.

Kerätty aineisto litteroitiin matkan jälkeen talvella 2004—2005. Litteroimme aineiston siten, että haastateltavien puhe purettiin nauhalle sinällään, mutta ei sanasta sanaan. Jätettiin myös kokonaan litteroimatta epärelevantteja kohtia, kuten yleistä jutustelua lomamatkoista tai pitkään jatkuneita kiitospuheita haastattelujen päätteeksi. Kysymyslomakkeet vietiin Excel-taulukoihin ja erikieliset ja -aikaiset versiot yhtenäistettiin niin, että kysymyksiä taulukoissa on 27. Japaninkieliset haastattelut litteroitiin suomeksi, kuitenkin siten, että japaninkielisiä ilmauksia selitetään litteroidussa tekstissä. Yhden yrityksen haastattelut on litteroitu englanniksi, vaikka haastatteluja on tehty myös suomeksi. Muuten haastattelut litteroitiin sillä kielellä, millä ne on tehty (suomi tai englanti). Litteroidut haastattelut ja lomakkeet tuotiin kaikkien tutkimusryhmäläisten saataville Optima-ympäristöön.

Päätimme keskittyä etsimään vastauksia valitsemiamme teemoja koskeviin kysymyksiin. Tällöin osa aineistosta jäi käyttämättä, mutta pitäydyimme alkuperäisissä tutkimusideoissa. Varsinaiset tutkimuskysymykset saattoivat muuttua aineiston myötä. Koottu aineisto antoi uudet raamit sille, mitä voitiin tutkia ja mihin kysymyksiin vastata.

Litterointivaiheen jälkeen keväällä 2005 lähdimme kukin itsenäisesti työstämään omaa raporttiamme. Kukin poimi itselleen relevantin osan kerätystä aineistosta ja muokkasi sen itselleen sopivaan muotoon. Pitkin matkaa pidimme kuitenkin kokouksia, joissa keskustelimme käytännön kysymysten lisäksi sisällöistä: näin pidimme yllä yhteistä kokonaiskuvaa tilanteesta ja tutkimuksesta, vaikka jokainen työskenteli itsenäisesti oman aiheensa parissa. Kun ensimmäiset versiot oli kesällä 2005 saatu kirjoitettua, pyysimme ulkopuolisilta asiantuntijoilta kommentteja raportteihimme. Kommenttien perusteella muokkasimme raportit lopulliseen muotoon syksyllä 2005.

### ***Pohdintaa***

Lopuksi kokoon yhteen niitä ajatuksia, joita tutkimusprojekti on herättänyt tulostemme luotettavuuden ja yleistettävyyden suhteen.

Teemoja oli useita, ja ne olivat varsin kaukana toisistaan, joten tutkimuksemme ei välttämättä ole kovin yhtenäinen kokonaisuus. Toisaalta pyrimmekin nimenomaan monipuoliseen tarkasteluun ja erilaisiin näkökulmiin, jotta saisimme mahdollisimman rikkaan ja syvän kuvan suomalais-japanilaisesta liiketoiminnallisesta yhteistyökontekstista.

Tutkimus ei ole kovin hyvin yleistettävissä. Tilastollista pätevyyttä ajatellen aineistomme ei ole valittu otantamenetelmällä. Emme tosin yritäkään sanoa mitään kattavaa suomalais-japanilaisesta liiketoimintayhteistyöstä sinänsä, vaan kuvaamme mahdollisimman syvästi haastateltaviemme maailmaa. Kenties toisenlaisella haastateltavien valinnalla olisimme saaneet erilaisia tuloksia. Esimerkiksi Japanin sisäisiä alueellisia eroja tuli ilmi jo tässä tutkimuksessa. Laventamalla tarkastelua Tokion ulkopuolelle olisimme varmasti saaneet vielä monipuolisempaa tietoa.

Kysymyslomakkeeseen liittyy edelleen useita varauksia, jotka lukijan kannattaa ottaa huomioon. Kun kysymyslomaketta lähdettiin laatimaan, tutkimuskysymykset eivät olleet vielä täysin selkeitä. Osa kysymyksistä otettiin edellisen miniprojektimme lomakkeesta, jossa ei mietitty kysymysten tieteellistä tarkkuutta vaan käytännöllisiä tiedon tarpeita. Lomake ei perustu yhteen teoriaan, vaan on kokoelma erilaisiin teorioihin perustuvia kysymyksiä. Toisaalta lomaketta hiottiin pitkään, vielä melkein aineistonkeruumatkan kynnyksellä. Näin lomakkeeseen suodattui paljon sitä yhteistä näkemystä, joka prosessimme aikana muodostui.

Erilaiset teoriapohjat tuottivat joillekin strukturoituja kysymyksiä, joillekin puolistrukturoituja. Pohdimmekin lomakkeen ohjaavaa vaikutusta vastauksiin: vinouttaako lomakkeemme aineistoa? Toisaalta avoimia kysymyksiä oli runsaasti, ja vapaamuotoisessa haastattelukeskustelussa moni asia selvisi. Haastatteluissa tuli esille myös sellaisia asioita, joita emme olleet osanneet kysyä lomakkeessa.

Haastatteluissa aineistoa on saattanut vinouttaa haastattelijoiden erilaiset tulkinnat kysymysten merkityksistä. Toisaalta yhteistä näkemystä rakennettiin keskusteluihin ennen aineiston keräämistä ja sen aikana. Myös kunkin haastattelijan omat intressit teemojen suhteen saattavat epäyhtenäistää aineistoa. Haastatteluihin oli varattu noin tunti aikaa, eikä kaikkia teemoja ollut näin ollen mahdollista käydä läpi kussakin haastattelussa.

Toisaalta haastatteluissa edettiin joustavasti sen mukaan, mistä haastateltava oli valmis puhumaan. Monesti haastateltavat joustivat aikatauluissaan, jos he halusivat puhua useista teemoista.

Avoimeksi kysymykseksi jäi, vaikuttiko japanilaisten vastaajien puheeseen japanilainen tapa välttää ongelmien paljastamista, vai eivätkö kysymyksemme merkinneet heille samaa kuin suomalaisvastaajille. Monilta suomalaisilta saimme pitkälististä ja syvällistä tulkintaa kulttuurieroista, japanilaisilta puolestaan monesti vakuuttelua, että ongelmia ei ole ja kaikki toimii mainiosti. Eräs suomalaisvastaaja sanoi, että japanilainen ei osaa selittää, mitä on olla japanilainen, kun taas asuessaan suomalaisena Japanissa näkee eron suomalaiseen kulttuuriin. Toisaalta olisimme voineet tarvita japanilaisetkin silmälasit, joiden läpi tarkastella aineistoa. Nyt tulkinnot on tehty suomalaisvoimin.

Kvalitatiiviseen perinteeseen kuuluu, että kerätään syvälinen aineisto ja katsotaan, mitä kaikkea se kertoo (Aaltola & Valli 2001). Tässä tutkimuksessa koko aineisto ei ole käytössä yhdessäkään yksittäisessä raportissa, eivätkä varmaankaan edes kaikki raportit yhdessä kata koko kerättyä aineistoa. Emme siis tässä yksittäisessä tutkimuksessa pysty kertomaan kaikkea, mutta aineistomme herättää kiinnostavia kysymyksiä. Millaiset suomalaisyritykset lähtevät Japanin markkinoille? Miksi ne menestyvät siellä? Millä tavoin suomalaisten ja japanilaisten yritysten välinen toimiva yhteistyö muodostuu? Millaisia alueellisia tai toimialakohtaisia eroja on? Jos yhteistyö ei toimi, kuinka paljon sillä on tekemistä kulttuurin ja kielen kanssa, kuinka paljon taas liiketoiminnan?

**Lähteet**

Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim) 2001. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus, Jyväskylä.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2000. *Tutki ja kirjoita*. (6. painos) Tammi, Helsinki.

Jyrinki, Erkki 1977. *Kysely ja haastattelu tutkimuksessa*. Gaudeamus, Helsinki.



# Suomalaisten ja japanilaisten yritysten käytännöt keskinäisen yhteistyön muodostamisessa ja ylläpitämisessä

*Anu Penttilä*

Suomalaiset ja japanilaiset yritykset muodostavat ja ylläpitävät yhteistyötä erilaisin tavoin, joita kuvaan yksityiskohtaisesti ja käytännönläheisesti tässä artikkelissa. Nämä tavat voidaan luokitella viiteen teemaan: kohdemaan kulttuurin kunnioittaminen, tiedon jakaminen, liiketoimintaosaaminen, henkilökohtaiset suhteet ja tulkkaus kulttuurien välillä. Samanlaisia tapoja ylläpitää keskinäistä yhteistyötä on nähtävissä sekä suomalaisissa että japanilaisissa yrityksissä kulttuurieroista huolimatta, mutta suomalaiset ja japanilaiset yritykset toimivat eri logiikoilla. Suomalaisten toimintalogiikka on markkinoille pääsyn ja voitontavoittelun logiikka. Japanilaisten toimintalogiikka on ikuisen liiketoimintasuhteen logiikka. Samanlaiset toimintatavat johtuvat siis eri syistä.

## Johdanto

Mitä edellytyksiä yhteistyön tekemiselle asettaa suomalaisen ja japanilaisen liiketoimintakulttuurin kohtaaminen? Miten yhteistyö saadaan toimimaan kulttuurieroista huolimatta? Näitä kysymyksiä koskettelee jokainen tämän artikkelikokoelman osa, mutta tässä artikkelissa otan hieman toisenlaisen näkökulman yhteistyöhön kulttuurien välillä. En niinkään pureudu kulttuurieroihin, vaan sukellan arkiseen työn tekemiseen. Mitä suomalais-japanilaisen yhteistyön tekemisessä konkreettisesti tapahtuu? Mitkä ovat ne käytännöt, jotka pitävät pyörät pyörimässä?

Artikkelissa tutkimustehtäväni on kuvata yhteistyön muodostamisen ja ylläpitämisen käytäntöjä. Nostan siis esiin sellaisia pysyviä käytänteitä, jotka aineiston perusteella tukevat, edistävät tai ylläpitävät yhteistyön tekemistä. Aineistosta kumpuavista käytännöistä johdan toimintalogiikat, jotka kuvaavat yritysten toiminnan tavoitteita ja niihin pääsemisen keinoja. Pyrin tällä tavoin yhdistämään artikkelikokoelmaamme yhdistävän

kulttuuritutkimuksellisen taustan organisaatiotutkimuksesta tuttuun pyrkimykseen sanoa tutkimuksessa jotain konkreettista.

Olen ottanut mukaan käytäntöjä sekä suomalaisten että japanilaisten yritysten toiminnasta. Välillä käytännöt näyttäytyvät kollektiivisina, koko yritystä koskevinä toimintatapoina, välillä taas on kyse yksittäisen ihmisen toiminnasta. Etsin yhteistyötä ylläpitäviä käytäntöjä, mutta joskus käytäntö tulee esiin ongelmapuheen kautta: jokin käytäntö puuttuu ja sen puuttuminen koetaan haitalliseksi.

Artikkelin alussa hahmottelen käyttämäni teoriapohjan käytännön ja toimintalogiikan käsitteiden avulla. Sitten käyn läpi lyhyesti aiempaa yhteistyöstä tehtyä tutkimusta. Empiirisessä osassa käyn yksityiskohtaisesti läpi aineistosta nousseet käytännöt, jotka olen ryhmitellyt teemoittain. Viimein vedän teemat yhteen toimintalogiikoiden käsitteen avulla ja pohdin tuloksia.

## Aikaisempi tutkimus

Organisaatioiden toimintaa tarkastellaan monesti organisaatioteorioiden valossa. Niissä valitaan näkökulmaksi joko organisaation sisäiset toiminnot, kuten johtajuus, valtasuhteet, organisaatiokulttuuri ja sisäinen laskenta, tai sitten tarkastellaan organisaation suhdetta kokonaisuutena ympäröivään maailmaan, kuten markkinoihin, kilpailijoihin ja sijoittajiin (Marsden & Townley 1996). Kuten Marsden ja Townley (1996) toteavat, postmoderni tutkimus korostaa eroja, monimerkityksisyyttä ja vastavuoroisuutta. Se ei pidä maailmaa näyttämönä, vaan kirjana, jota luetaan ja tulkitaan. Tutkimus ei siis ole niinkään tiedon kerryttämistä tai kasaamista, vaan tekstuaalista tulkintaa. Niinpä monenlaiset tulkinnat saavat sijansa, eivätkä ne sulje toisiaan pois. (1996: 670) Tätä ajatusta mukaillen omakin aineistomme saa monenlaisia tulkintoja eri artikkeleissa. Ja vaikka tutkimukssamme on kysymys mm. kulttuurierojen tutkimisesta, en niinkään tutki kulttuurieroja minkään organisaatioteorian valossa, vaan pyrin esittämään eräänlaisen arki-työtä korostavan tulkinnan yhteistyön ilmiöstä. Käytäntöjä tarkasteleva taustateoria tulee sosiaalitieteiden ja psykologian perinteestä, jossa tarkastellaan ihmisen käyttäytymistä esimerkiksi kollektiivisena, tavoitteita sisältävinä käytäntöinä (Chaiklin, Hede-gaard & Jensen 1999). Kysymys on arkisen työn tekemiseen pureutumisesta. Käytänte-

den tarkastelulla pyritään saamaan syvä, monipuolinen, työn varsinaisen tekijän näkökulmaa kunnioittava kuva yhteistyön todellisuudesta.

## Käsitteet: käytäntö ja toimintalogiikka

Käytäntö ja käytänteet tarkoittavat tässä artikkelissa samaa. Nurmi (2004) määrittelee käytänteen ja käytännön vakiintuneeksi, käytössä olevaksi tavaksi tai menettelyksi. Chaiklin, Hedegaard ja Jensen (1999) puolestaan määrittelevät sosiaaliset käytännöt (social practices) seuraavasti: [S]tructured human traditions for interaction around specific tasks and goals (1999: 19). Eli käytäntö tai käytänte on rakenteellinen perinne tai tapa olla vuorovaikutuksessa, joka tähtää tiettyjen tehtävien tekemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Käytäntö on siis toimintaa, joka tapahtuu tietyssä kontekstissa ja jolla on tietyt historian sanelemat juurensa.<sup>4</sup>

Bacharach et al (1996) kuvaavat artikkelissaan toimintalogiikan (logics of action) käsitettä. Toimintalogiikka yhdistää toimijan tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi. Toimija voi olla yksilö tai ryhmä, esimerkiksi organisaatio tai sen osa. Toimintalogiikka on tiedollinen kehys, joka ohjaa osapuolten toimintaa vastavuoroisissa sosiaalisissa vaihtosuhteissa, esimerkiksi yhteistyötä tehtäessä. Toimintalogiikka tulee näkyväksi parhaiten silloin, kun toimija selittää itselleen tai muille omia toimintatapojaan ja tavoitteitaan (Bacharach et al 1996). Eriksson ja Räsänen (1998) käyttivät toimintalogiikan ajatusta selvittääkseen, miksi ja miten case-yrityksessä oli päädytty tiettyyn tuotevalikoimaan. Itse taas käytän toimintalogiikan käsitettä hahmottamaan yritysten välisen yhteistyön toimivaksi tekeviä käytäntöjä. Aineistossa tulee esille myös yhteistyötä estäviä käytänteitä.

---

<sup>4</sup> Ks. toiminnan tarkastelusta historiallisen kehityksensä valossa Engeström 1995 ja käytäntöjen tutkimisesta social practice -perinteessä esim. Chaiklin & Lave 1993 ja Wenger 1999.

## Tutkimusta yhteistyöstä

Yhteistyö tarkoittaa sanakirjamäärittelyn (Nurmi 2004) mukaan kahden tai useamman henkilön, tahon tai muun toimintaa yhdessä jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Tässä artikkelissa nämä tahot ovat useimmiten yrityksiä, joskus myös yksilöitä saman työyhteisön sisällä. Yritysten toiminta henkilöityy yksilöihin, joten ajoittain rajan vetäminen on vaikeaa.

Yhteistyötä on tutkittu paljon, ja erilaisia variaatioita löytyy runsaasti. Jari Leskinen (1988) on tutkinut suomalaisen yritys-yhteistyön rakentamistapoja ylipäättään ja luokittelee erilaisia yhteistyön tekemisen asteita. Näitä olivat kilpailuttaminen, yhteistyö, partnerit ja verkostot. Leskinen havaitsi, että mm. avainasiakkaiden ja -henkilöiden löytäminen auttaa yhteistyösuhteen muodostamisessa, eli sosiaaliset ja taloudelliset verkostot ovat päällekkäisiä. Sen sijaan verkostoa löyhemmät yhteistyömuodot eivät tuoneet Leskinen mukaan yhtä paljon menestystä (esimerkiksi joustavuutta) kuin verkostot. Myöhemmin Hansén ja Wakonen (2000) ovat tutkineet yleisiä yritysten yhteistyön tekemisen syitä. Syiksi he löysivät seuraavat: alihankinta, lisensointi, teknologian siirtäminen, yhteinen tutkimus- ja kehitystoiminta, joustava ja nopea sopeutuminen eri tilanteisiin tarvittaessa yhteistyön avulla ja kompleksinen yhteistyö eli monenlaisten yhteistyömuotojen yhdistäminen.

Gahmberg ja Alapiha (2002) käsittelevät kulttuurien välistä yhteistyötä, jota käsitellään tässäkin artikkelikokoelmassa. He ovat keskittyneet analysoimaan kulttuurierojen merkitystä monikulttuurisissa tiimeissä ja työpaikalla, jossa eri kansallisuudet ovat edustettuina. Gahmberg ja Alapiha keräsivät kyselyvastauksia 26:n eri kansallisuuden edustajilta, ja analyysissa he keskittyivät suomalaisten, ranskalaisten ja italialaisten vastauksiin. He käsitelivät eri kansallisuuksien edustajien suhtautumista esimerkiksi auktoriteetteihin, epävarmuuteen, arvoihin, aikaan sekä individualismiin ja kollektivismiin (ks. myös Hofstede 1992).

Varamäki (2001) on tämän artikkelikokoelman tapaan tutkinut yhteistyön edellytyksiä, mutta hän on keskittynyt suomalaisiin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Hän kuitenkin yhdistää tutkimuksessaan erilaisia yhteistyöteorioita ja tekee niistä synteessin, joka tarjo-

aa kokonaisvaltaisen tavan tarkastella yritysten välistä yhteistyötä. Tarkastelutavan eri osat ovat monella tapaa samat kuin tässä artikkelissa, vaikka Varamäen tutkimat yritykset edustavat suomalaista kulttuuria, jolloin erilaisten kulttuurien välinen vuorovaikutus ja tarve tulkata kansallisia kulttuureja toisilleen jää pois. Varamäen kokonaisvaltainen tarkastelumalli jakaantuu kolmeen osaan, joissa kaikissa on kaksi alakäsitettä:

#### Strateginen ulottuvuus (strategic dimension)

- yhteistyöponnistelujen intensiivisyys (intensity of cooperative efforts) tiedonsiir-  
rosta uuden yhteisen liiketoiminnan muodostamiseen,
- sisäinen työnjako (internal division of work) työjaottomuudesta täydelliseen  
työnjakoon.

#### Verkostohallinnan ulottuvuus (network management dimension)

- muodollisuus (formality) yrityksen järjestelyistä henkilökohtaiseen suhteeseen,
- päätöksentekotapa (decision-making style) konsensuksesta hierarkkiseen.

#### Sosiaalinen/psykologinen ulottuvuus (socio/psychological dimension)

- sitoutuneisuus (commitment) sitoutumattomuudesta täydelliseen sitoutumiseen,
- luottamus (trust) luottamuksen puutteesta täydelliseen luottamukseen.

(Varamäki 2001.)

Holden ja Widén (1997) ovat tutkineet tarkemmin juuri suomalaisten ja japanilaisten käsityksiä itsestään kulttuurien välisinä kommunikoijina liiketoimintakontekstissa. He analysoivat liiketoiminnallista yhteistyötä nimenomaan kommunikaation näkökulmasta ja löysivät kielestä johtuvia eroja, jotka vaikeuttavat kommunikointia. Japani nähtiin niin eristyneenä ja erityisenä, että japanilaiseen kieleen ja kulttuuriin ei kuulu toisten kulttuurien ja ilmaisutapojen ymmärtäminen tai niillä kommunikointi. Sen sijaan suomalaisilla näyttäisi olevan taustalla vahva tottumus kommunikoida vieraila kielillä muiden kulttuurien edustajien kanssa. Toisaalta suomalaiset ja japanilaiset näyttäytyvät monissa suhteissa samanlaisina, mitä voi selittää esimerkiksi Edward Hallin luokituk-  
sella, jossa sekä Japani että Suomi ovat high context -kulttuureja, eli kummassakin sa-  
nomaa tulkitaan paljolti esiintymisyhteytensä perusteella ja sisällöllä on vähäisempi  
merkitys. (Holden & Widén (1997)

Metsälä (1988) kirjoittaa ulkomailla työskentelystä ja toteaa, että kulttuurit eivät sinällään kohtaa, vaan niitä edustavat ihmiset. Japani ja Suomi eroavat siinä, että Suomessa merkitsevät horisontaaliset suhteet, kun taas Japanissa vertikaaliset suhteet ovat merkitseviä ja samanarvoiset työntekijät koetaan kilpailijoina. Japanissa keskustelevat ihmiset, kun Suomessa yritetään pitää liiketoiminta-asiat erillään ihmissuhteista. Metsälä vetää tästä johtopäätöksiä sisältösuositukseksi, kun koulutetaan henkilöstöä ulkomaankomenuksille.

Edellä olen lyhyesti käsitellyt muutamia teoksia, joissa tutkitaan joko yhteistyötä yleensä eri kulttuurien välillä tai erityisesti Suomen ja Japanin välillä. Näistä useimmat ovat muodostaneet aineiston perusteella kehikoita, joilla yhteistyön tekemistä selitetään. Muista poikkeavasti Metsälä on tarkastellut yhteistyötä hyvin käytännönläheisesti ja koonnut yhteen neuvoja aineistonsa pohjalta. Itse pyrin yhdistämään nämä näkökulmat avaamalla laajalti aineistoamme näkyville tässä artikkelissa. Luon kuitenkin aineistoon kevyen tulkintakehikon toimintalogiikan käsitteen avulla.

## **Aineiston keräämisestä**

Aineiston kerääminen on kuvattu erillisessä luvussa tässä artikkelikokoelmassa. Omasta osuudestani haastattelujen tekemisessä mainitsen tässä sen verran, että kyselin omilta haastateltaviltani heidän yrityksensä tai haarakonttorinsa perustamisesta. Yhteisestä aineistosta olen käyttänyt paljolti kysymyslomakkeemme kahden viimeisen kysymyksen tarjoamaa aineistoa, mutta myös muiden kysymysten vastauksista sekä etenkin haastattelujen vapaamuotoisesta, keskustelevasta osasta on löytynyt paljon materiaalia. Käyttämäni aineisto ei siis suinkaan kata koko kerättyä aineistoa, vaan valikoituja osia siitä.

Kun haastatteluaineisto oli kasassa, luin sen pariin otteeseen läpi ja valitsin sitten näkökulmalleni relevantit osuudet. Näin kerättyä materiaalia kertyi noin 47 liuskaa. Tätä typistettyä aineistoa luin vielä uudelleen läpi, ja tietyt teemat alkoivat nousta esiin muita enemmän. Luokittelin käyttämäni aineiston näiden teemojen mukaan. Luokat muistutavat paljon kysymyslomakkeessa käsiteltyjä teemoja, mutta erojakin on. Varmasti ky-

symyslomakkeen käyttäminen on siis muovannut aineistoa tiettyyn suuntaan, mutta vaipaissa keskusteluissa on tullut esiin sellaisiakin asioita, joita emme ole osanneet kysyä, mutta joita haastateltavat ovat pitäneet tärkeänä. Esimerkkinä uusista teemoista voin mainita tiedon jakamisen tärkeyden ja toisaalta tiedon saannin vaikeuden.

Aineisto kokonaisuutena on hankittu erilaisia tavoitteita varten kuin mitä tässä artikkelissa on. Itse tavoittelen todellisuuden kuvaamista: mitä tosiasiaassa tapahtuu? Aineistoa hankittaessa on ajateltu paljon myös Japanin markkinoille menevien suomalaisyritysten neuvomista. Niinpä haastateltavat puhuvat enemmän siitä, miten tulee toimia kuin siitä, mitä he todellisuudessa ovat tehneet.

Omissa haastatteluissani olen painottanut toimintalogiikoiden esilletuomista ja yhteistyökuvioiden muodostumista. Suurin osa haastateltavistani oli suomalaisia, joten japanilaisten näkökannat saattoivat jäädä vähemmälle huomiolle. Toisaalta voi olla, että kielivaikeuksien tai kulttuurierojen takia japanilaisilta ei ylipäättään saanut tulkintaa yhteistyön edistämiseen liittyviin asioihin. Kuten eräs haastateltava sanoi, suomalainen osaa tulkita kulttuurieroja suomalaiselle, mutta japanilainen ei pysty selittämään, mitä on olla japanilainen.

## Käytännöt

Aineistosta nousi esiin viisi teemaa: kohdemaan kulttuurin kunnioittaminen, tiedon jakaminen, liiketoimintaosaaminen, henkilökohtaiset suhteet ja tulkkaus kulttuurien välillä. Käsittelen kutakin teemaa erikseen. Teemojen sisällä käyn läpi teemaan kuuluvat käytänteet. Käytänteistä esitän esimerkkejä aineistolainauksin. Kaikki käytännöt kietoutuvat yhteen toiminnassa, joten päällekkäisyyksiä esiintyy, mutta juuri nämä viisi teemaa tulivat korostetuimmin esille aineistossa.

Puhe yhteistyöstä japanilaisten ja suomalaisten välillä sai neuvojen muodon. Haastateltavat puhuivat paljon siitä, mitä tulee ottaa huomioon, kun lähtee Japanin markkinoille; miten siellä menestyy tai selviytyy.

### ***Kohdemaan kulttuurin kunnioittaminen***

Lähes kaikki, sekä suomalaiset että japanilaiset haastateltavat, painottivat japanilaisen kulttuurin tuntemusta. Toisaalta muutamat suomalaiset vastaajat sanoivat, että etenkin suomalaiset pärjäävät hyvin pelkällä maalaisjärjellä ja hyvillä käytöstavoilla, sillä he näkevät suomalaiset ja japanilaiset hyvin samanlaisina verrattuna esimerkiksi yhdysvaltalaisiin. Myös monet japanilaiset vastaajat mainitsivat suomalaisten ja japanilaisten samanlaisuuden.

Esiin nousi useita teemoja, joista monet menevät päällekkäin muiden tämän julkaisun artikkeliaiheiden kanssa. Käsittelen toisen, lähinnä japanilaisen, kulttuurin kunnioittamiseen liittyviä seikkoja. Aiheet ovat hajaantuneet laajalle alalle, ja sisältävät paljon käytännöllisiä neuvoja, mutta myös japanilaisen kulttuurin erikoispiirteitä. Tarkempia tietoja saa esimerkiksi japanilaista kulttuuria yleisesti käsittelevistä teoksista.

**Alkuvaihe.** Suomalaiset vastaajat antoivat paljon neuvoja henkilöille, jotka aloittelevat työkomennustaan Japanissa. Tällaisia neuvoja pyydettiin kysymyslomakkeessamme ja usein haastatteluissakin. Vastauksista ilmeni, että Japaniin lähetetään nöyrällä asenteella, otetaan aktiivisesti selvää maan kulttuurista kirjoista ja maassa käyneiltä sekä hankitaan vihdoin paikan päällä omaa kokemusta, josta oppii tilannetajua. Vähitellen suomalainen mustavalkoinen ajattelu väheneekin.

*[--] ulkomaalaisen on jotenki sopeuduttava ja ymmärrettävä se japanilainen kulttuuri. Vaikka sen ei tarvi muuttua japanilaiseks. Niin se tavallaan oppii tietämään, et näin ne toimii, ja se vaan pitää hyväksyä, ja ottaa lähtökohdaks, et sopeutua siihen.*  
(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

**Anteeksianto.** Japanissa on tapana pyytää anteeksi, jos tapahtuu jokin virhe tai tulee ikävä tilanne. Tähän tapaan suomalaiset sopeutuvat. Suomalaiset myös saavat anteeksi. Ulkomaalaisille annetaan anteeksi virheitä, joita ei japanilaisilta suvaittaisi. Pitkän liikesuhteen varjelemiseksi japanilainen kumppani on valmis antamaan paljonkin anteeksi, jopa kärsimään vähän tappioita.



*[--] the customer had made a wrong decision and was sorry for that, but they were customer and we were seller, so we had to make the last apology. (suomalaisyrityksen suomalainen työntekijä)*

**Baareissa.** Japanilaisissa yrityksissä työelämän sosiaalinen puoli hoidetaan virallisen työajan jälkeen baareissa tuopin äärellä. Tämä kohottaa yhteishenkeä, ja onkin huonoa tiimipelaamista, jos ei tule paikalle. Yhteistyökumppaneidenkin kesken tutustuminen sujuu parhaiten epävirallisissa tilanteissa.

*Tullakseen toimeen japanilaisessa yrityksessä tai menestyäkseen liiketoiminnassa japanilaisten kanssa olisi opiskeltava japanilaisen yrityskulttuurin erityispiirteitä. Siihen kuuluu tietysti yhdessäolo ja viihdykkeet kuten baarikäynnit yms. (japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä)*

**Empatia ja huomioonottaminen.** Japanilaiset ”oppii ottamaan huomioon toisen tarpeita koko ajan” (suomalainen yrittäjä). Niinpä suomalaisiltakin odotetaan tahtoa päästä ongelmatilanteissa sopuun puhumalla ja muutenkin vastapuolen huomioonottamista.

*[--] vaikka ei sanoisi mitään tai kirjoittaisi mitään, intentiot, ajatukset ja tunteet välittyvät silti vastapuolelle, ja puhujat ymmärtävät toisiaan.*  
*[--] Yhteistyöni suomalaisten kanssa pohjautuu siihen, että tunnen voivani toimia heidän kanssaan rauhallisin mielin. (japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä)*

**Esimiehet.** Esimiehen asemaa kunnioitetaan Japanissa, ja esimies saa virheitä anteeksi helpommin kuin muut. Toisaalta esimies on myös loppuun asti vastuussa päätöksistään, ja hänen on myös seurattava niiden toimeenpanoa.

*[--] siinä vaiheessa kun esimies antaa määräyksen, niin se esimies ottaa myös vastuun siitä, että se oli sun päätös, sinä käskit tehdä näin. Jos sitten menee pieleen, niin älä tuu mua syyttään. (suomalaisyrityksen suomalainen työntekijä)*

**Ikä ja hierarkia.** Ikä tuo kokemusta, joten vanhempia ihmisiä kunnioitetaan. Japanissa on myös ollut tapana, että ikä tuo automaattisesti lisää palkkaa ja usein myös korkeampia asemia yrityksessä.

*Ongelmia on Japanissa varmasti tiedossa, jos ylempi johto on nuorta ja kokematon.*  
(japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

**Kasvot.** Japanilaiseen kulttuuriin kuuluu kasvojen käsite. Kasvoja suojellaan, ja niiden menetys tarkoittaa julkista häpeää. Esimerkiksi eräs suomalaisyrityksen suomalainen työntekijä kertoi, että heidän asiakkaansa edustaja ei ollut tehnyt kaikkia tarvittavia tuotetestejä. Suomalaisyritys kertoi asiakkaalle, että he ovat valitettavasti kadottaneet toimitetut testiraportit ja pyysivät asiakasta tekemään testit uudelleen. Asiakkaan edustaja ymmärsi, mistä oli kysymys, ja teki kaikki tarvittavat testit. Koska suomalaisyritys otti syyn niskoilleen, edustaja säilytti kasvonsa. Näin yhteistyö saattoi jatkaa kitkattomasti.

**Kielitaito.** Kielitaidon tärkeyttä kysyttiin myös lomakkeessa, joten vastauksia aiheesta on paljon. Kielitaitoa tähdennettiin lähinnä kulttuurin peilinä: kun ymmärtää kieltä, ymmärtää kulttuuriakin. Ainahan voi käyttää vaikkapa tulkkia neuvotteluissa, koska monet japanilaiset eivät osaa tai halua puhua englantia. Toisaalta kielitaitoinen saa paljon enemmän informaatiota kuin kieltä taitamaton.

**Kiitollisuudenvelka.** Sekä suomalaisilla että japanilaisilla on auttamisen kulttuuri: kun apua tarvitaan, sitä annetaan kärkevästi. Suomalainen ei ehkä mieti, kuka on sattunut häntä auttamaan milloinkin, mutta japanilaiset kokevat eräänlaisen palveluksista koostuvan verkon, jossa kiitollisuudenvelkaa on moneen suuntaan. Suomalaistenkin on hyvä muistaa japanilaisten tekemät pienet ja isot palvelukset ja kiittää niistä. Toisaalta ei pidä kasvattaa toisten taakkaa tekemällä liikaa palveluksia toisille, vaan antaa heidän purkaa velkaansa ottamalla vastaan vastapalveluksia.

*You not say I owe you, but in heart Finnish people: I owe you. And he remember for long times. And return in certain way. I feel it.* (suomalaisyrityksen japanilainen työntekijä)

**Muoto.** Suomalaisille japanilaiset näyttäytyvät muotoa rakastavina. Muodosta pidetään kiinni sisällön kustannuksella.

*Tehdään mieluummin oikealla tavalla väärä asioita kuin muutettaisiin työtapoja.*  
(suomalaisyrityksen suomalainen työntekijä)

**Ongelmanratkaisu.** Eräs suomalainen vastaaja toi esille japanilaisten tavan ratkaista ongelmia selvittämällä ongelmaan johtaneet syyt. Aikaa tähän kuluu, mutta samaa ongelmaa ei kohdata toistamiseen.

**Päätöksenteko.** Päätöksiä tehdään keskustelemalla ja siten sitouttamalla kaikki tehtävään päätökseen. Suomalaisittain tämä koetaan niin, että päätöksenteko on hidasta, eikä sen vaiheista saa tietoa. Neuvotteluissa päätökset eivät synny, vaan etukäteen epävirallisissa tilanteissa. Neuvottelut toimivat jo tehdyn päätöksen sinettinä. Päätöksentekoa ja neuvotteluita on käsitelty toisaalla artikkelikokoelmassa.

**Sukupuoli.** Kaksi naispuolista suomalaisvastaajaa toi esille, että ei ole kokenut sukupuoltaan millään tavalla ongelmaksi Japanissa työskennellessään, ja että suhtautuminen on aina ollut täysin asiallista. Naisten osaamista ei ole kyseenalaistettu sukupuolen perusteella. Toinen naispuolisista vastaajista on yrittäjä ja toinen töissä suomalaisessa yrityksessä.

**Suoruus ja harmonian säilyttävä epäsuoruus.** Suomalaiset puhuvat suoraan, joten suomalaisvastaajia hämmensi japanilaiseen kulttuuriin kuuluva tapa pitää todelliset ajatukset ominaan ja tuoda julki vain asioita, jotka säilyttävät keskinäisen harmonian. Toisaalta rivien välistä oppii ajan myötä lukemaan ja kiertoilmauksia tulkitsemaan, kun tuntee kulttuuria.

*Ja miten sitten nähdään se oikea ajatus sanojen takana? No, se voidaan nähdä kontekstista ja erityisesti kun saadaan hyvä lopputulos, silloin tilanne on arvioitu oikein. Mitä paremmin ymmärtää vastapuolen elämäntilannetta ja taustoja, sitä parempiin tuloksiin on mahdollisuus päästä. (japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä)*

Todellisten ajatusten peittämiseen ja kohteliaaseen kiertelyyn liittyy suoran kieltämisen välttely. Japanilainen ei mielellään sano ei, ja kommunikaatio helpottuu, kun keskustelun vastapuoli lukee ääneen lausumattomien rivien välistä.

*[--] sit ku huomaa et se junnaa se kommunikaatio, et nyt on jotain sellasta, mitä vastapuoli ei pysty sanomaan. Et mahdollisimaan nopeasti huomais sen, ettei jatka sitä, koska se vastapuoli tietysti ahdistuu siitä enemmän, ku sä et tavallaan tuu sen tueksi. (suomalainen Japanissa toimiva yrittäjä)*

Jotta ainakin näennäinen yhteisymmärrys säilyisi, japanilaiset ovat aina kohteliaita. Painostamalla saatetaan päätyä tilanteeseen, jossa japanilainen osapuoli myöntyy johonkin pyyntöön vain päästäkseen epämukavasta tilanteesta eroon. Suomalaiset mukautuvat pehmentämällä omaa ilmaisuunsa. Joissain tapauksissa japanilaiset ovat omaksuneet suomalaisten yhteistyökumppaniensa suoraa puhetta.

*Rehellisyyttä. Suorapuheisuutta. Kyllähän se toisinaan tuntuu epämiellyttävältäkin, mutta on parempi, että asiat sanotaan sellaisina kuin ne ovat heti, kuin vasta pitkän ajan päästä. Neuvottelut edistyvät nopeasti ja sitä pidän hyvänä asiana.* (japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

**Työn rooli.** Suomalaisyrityksen suomalaisen työntekijän mukaan japanilaiset työntekijät ”on sitoutunu siihen työhön. Ehkä jopa antautuu siihen työhön enemmän ku mitä Suomes on koskaan nähny.” Työaika on erotettu jyrkästi omasta ajasta, eikä työajalle tuoda omia asioita, edes perheestä ei puhuta työaikana.

*[--] työ menee aina edelle et no question. Ja perhe ymmärtää ja kunnioittaa sitä. Ja jopa niin pitkälle, et jos mies tulee aikasin kotiin, nii vaimo kysyy, et meneeks sulla huonosti töissä ku sä tulit näin aikasin, onks sulla jotain ongelmia, ku ei sul oo töitä.* (suomalaisyrityksen suomalainen työntekijä)

**Ulkomaalaisuus.** Ulkomaalaisesta ei saa japanilaista, joten täydellinen integroituminen yhteiskuntaan voi olla mahdotonta. Toisaalta ulkomaalaiselle sallitaan sellaista, mitä japanilaiselle ei, ja tätä voi käyttää hyväksi.

*We are little bit stupid and we don't know the rules, so we can bend the rules also much easier. As long as you make it right way and keep good, you know, good spirit.* (suomalaisyrityksen suomalainen työntekijä)

**Yrittäminen.** Kun vilpittömästi yrittää, osoittaa, että on tosissaan. Vaikkapa vaikean japanin kielen opiskelu osoittaa, että on valmis sitoutumaan yhteistyökuvioon ja Japanin markkinoilla toimimiseen, ja tätä arvostetaan. Toisaalta suomalainen tapa arvioida toiminnan mahdollisuuksia voi tuoda ongelmia.

*[--] selitämme, että nyt se asiakas haluaa vielä kerran hinta-arvion. Joten kertoisit-  
teko meille summan. Mutta [suomalainen yhteistyökumppani] vain ajattelee, että ei  
onnistu. Ei onnistu! Ei onnistu! Hän haluaa tehdä kaikessa rauhassa. Jos ensin yrit-  
täisi parhaansa ja sitten selviäisi, ettei millään onnistunut, [--] mutta hän vaan  
alusta asti levittelee käsiään ja haluaa jättää asian sikseen. (japanilaisen yrityksen  
japanilainen työntekijä)*

**Ylityöt ja lomat.** Japanilaisissa yrityksissä on tapana tehdä töitä niin kauan, että ne tu-  
levat siltä päivältä tehdyksi. Tai sitten ollaan myöhään työpaikalla, kun esimieskin on.  
Suomalaiset yritykset sopeuttavat työntekijöitään suomalaiseen käytäntöön lähteä tiet-  
tyyn kellonaikaan riippumatta muista paikalla olijoista, mutta japanilaisilla pitkän työ-  
päivän taustalla ovat kova kilpailu ja asiakkaiden vaatimukset. Myös suomalaisten pit-  
kät lomat tuottavat päänvaivaa japanilaisille.

*Erityisesti pitkien lomien aikana voi tosiaan esiintyä ongelmia. Joskus voi tuntua,  
että asiat eivät etene ja voi tulla ajatelleeksi, että keskusteluyhteys katkeaa. (japani-  
laisyrityksen japanilainen työntekijä)*

*Mutta jos näistä syistä emme pysty palvelemaan asiakasta hyvin, se on bisneksen  
kannalta tietysti huono asia. Joten olen kyllä koettanut esittää että, tietty määrä yli-  
töitä hyväksyttäisiin. Mutta se ei ole tehnyt suomalaisia kovin iloisiksi. (suomalais-  
yrityksen japanilainen työntekijä)*

### ***Tiedon jakaminen***

Tiedon jakamisen käytännöt korostuivat paljon etenkin ongelmien kautta. Sekä suoma-  
laiset että japanilaiset vastaajat kertoivat, että informaation saaminen yhteistyökumppa-  
nin toiminnasta tuntuu hankalalta. Monet japanilaiset vastaajat korostivat tiedon hank-  
kimisen ja jakamisen tärkeyttä. Tiedon jakamisen teema jakautuu sekin useaan alakoh-  
taan, joita käsitellen seuraavaksi.

**Kaikki informaatio kerralla.** Kolme vastaajaa toi ilmi tiedon salaamisen haitallisuus-  
den niin yrityksen sisällä kuin niiden välilläkin.

*Because the lack of information is especially in Japanese side with Finnish leader, this causes conflict between leader and member and Japanese start suspecting leader's ability or something like that. Because the lack of information flow causes a conflict inside the team.* (suomalaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

*[-] uskon, että jos meille kerrotaan sellaisia (henkilökohtaisia) asioita avoimesti, ymmärrämme, että ahaa, hän on tällainen ja tällainen ihminen, ja sitä kautta ymmärrys syvenee.* (japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

**Tiedon jakamisen nopeus.** Erityisesti sähköposteista puhuttaessa moni haastateltava totesi, että japanilaiseen tyyliin kuuluu vastaus viestiin hyvin nopeasti. Japanilaiset vastaajat kokivat suomalaisten suhteellisen hitauden kiusalliseksi tai liiketoimintaa haittaavaksi.

*Et hitaimmillaan tulee se vastaus, sanotaanko, päivässä sillee loppupäivästä. Usein se tulee samana päivänä niinku tunnin sisällä siit ku mä oon lähettäny sen viestin, jos se on joku bisnesjuttu.* (suomalainen Japanissa toimiva yrittäjä)

*Jos liiketoimintakumppanisi tai kuka tahansa on hidas ja epäluotettava, ei sellaisen kanssa ole mukava tehdä yhteistyötä. Viestinnän venyessä ja vastausten viipyessä yhteistyö ei tule sujumaan.* (japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

**Taustaselvitykset.** Eräs japanilainen vastaaja kertoi japanilaisesta tavasta selvittää vastapuolen taustat, kun yhteistyötä aletaan harkita, ja neuvoi suomalaisia käyttämään hyväksi tällaista mahdollisuutta.

*Kun (Japanissa) aloitetaan yhteistyö uuden yrityksen kanssa, pyydetään ensiksi pankilta selvitys siitä yrityksestä. Kysytään, millainen sen tilanne on ja mikä on sen varallisuus [-] Kyse on siis eräänlaisesta vastapuolen yrityksen luotettavuuden selvityksestä. [-] Tällainen informaatio on kerätty myös yksin kansiin 'Yritysvuosikirjaan'.* (japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

**Väliraportit.** Sekä kaksi suomalaista että yksi japanilainen vastaaja kertoivat, että vastapuolen sisäisestä päätöksentekoprosessista tai toiminnan suunnasta ja vaiheesta ei saa tietoa. Tällainen tiedonpuute koettiin omaa liiketoimintaa haittaavaksi. Tämä saattaa

olla etenkin suomalaisten ongelma, tai ainakin suomalaiset toivat tiedon puuttumista enemmän esille.

*[--] näist välivaiheista oli mahdotonta, lähes mahdotonta saada tietoo ellei sulla ol-  
lu joku insaideri, joka jolla oli joku kontakti sitte johonki henkilöön, joka taas kerto  
et missä täs mennään. (suomalaisyrittäjän suomalainen työntekijä)*

*Tietysti on tilanteita joissa ei saa yhtään vastausta. Kaupankäynnissä ei välttämättä  
partnerimme ei välttämättä anna meille tietoa mahdollisesta asiakkaasta. Vasta kun  
määrät sovittu ja kauppa solmittu, usein saadaan vasta tieto. Tämä vaikeuttaa oman  
bisneksen ennustettavuutta. (suomalaisyrittäjän suomalainen työntekijä)*

Yllä lainattu vastaaja totesi kuitenkin, että ”läpinäkyvyys kasvaa yhteistyön edetessä.”

*Kun neuvotteluja viedään eteenpäin, kestää luullakseni kaksi kuukautta ennen kuin  
päästään lopullisiin sopimuksiin. Japanissa sen kahden kuukauden aikana kerätään  
paljon informaatiota ja sitä vaihdetaan -- Suomessa tällaisia väliraportteja ei ole.  
Eli Suomessa on vain alku ja loppu. Ei tiedetä yhtään, mitä siinä välillä puhutaan  
ja ajatellaan. Ja tähän liittyy asioita, jotka vieläkin, minullekin, ovat mahdottomia  
ymmärtää. Joten silloin, kun bisnestä viedään eteenpäin, liittyen siinä välillä tapah-  
tuviin asioihin, siihen, mihin suuntaan nyt ollaan menossa, olisi mielestäni välttä-  
mätöntä tehostaa tiedonvaihtoa. Sellaista tiedonvaihtoa ei suomalaisissa yrityksissä  
ole. Japanissa tällaista väliraportointia sitä vastoin pidetään tärkeänä. (suoma-  
laisyrittäjän japanilainen työntekijä)*

**Lainsäädäntö.** Muutamat vastaajat toivat esiin japanilaista lainsäädäntöä, joka tietyillä toimialoilla hankaloittaa toimintaa ja toisilla toimialoilla lainsäädäntö on muuttunut.

*Olisi hyvä, jos suomalaiset yritykset tietyssä määrin ottaisivat selvää näistä laeista.  
Jos tämä asia ei ole kunnossa, niin ei tosiaan voida puhua pitkäikäisestä bisnekses-  
tä. Japanissa on paljon sellaisia lakipykälä, jotka ovat hankalia mutta eihän niille  
mitään voi. (japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä)*

**Informaation lähteet.** Kysyttäessä japanilaiset vastaajat myönsivät, että esimerkiksi kaupakamarin palveluista saattaa olla aloittavalle yritykselle hyötyä. Suomalaiset haas-

tateltavat mainitsivat eri tahoja oma-aloitteisesti. Näitä olivat Suomalainen kauppakamari Japanissa (FCCJ), suurlähetystö, Finpro, Japanin kulttuurin yhdistys ja TEKES.

### ***Liiketoimintaosaaminen***

Tärkeäksi teemaksi ja Japanin markkinoilla toimimisen edellytykseksi nousi oman yrityksen liiketoiminnallinen erinomaisuus. Sekä suomalaiset että japanilaiset vastaajat toivat esille osaamiseen liittyviä seikkoja tärkeinä yhteistoiminnan edellytyksinä. Perustoimintojen on oltava kunnossa ennen kuin yhteistyöhön voidaan ryhtyä. Tällä tarkoitettiin mm. sitä, että tiedetään, milloin oman liiketoiminta-alan tilanne ja omat resurssit sallivat itse yrityksen toimimisen Japanin markkinoilla ja milloin on syytä käyttää edustajaa tai muuten perustaa partnerisuhde. Pitkäjänteisyyttä pidettiin tärkeänä osana suomalaisen yrityksen osaamista Japanin markkinoilla.

Sekä suomalaiset että japanilaiset vastaajat kokivat Japanin markkina-alueen kilpailuksi ja asiakkaat vaativiksi. Niinpä osaamisen teemaan kertyi sellaisia seikkoja kuin joustavuus, aikataulujen noudattaminen, lupausten pitäminen, nopea ongelmien selvittäminen, perehtyneisyys yksityiskohtiin sekä tuotteiden laadukkuus ja erikoistuneisuus. Monet korostivat markkina-alueen ja asiakkaiden erityispiirteiden huomioimattamista, mutta jotkut vastaajat pitivät riittävänä myös yleismaailmallisten liiketapojen osaamista. Jotkut suosittelivat asiantuntijoiden käyttämistä oman yrityksen osaamispuheen kasvattamiseen. Myös yhteistyösuhteen hyötynäkökulma tuotiin esille: yhteistyötä ei tehdä huihin vuoksi. Käsittelen seuraavassa näitä seikkoja eritellymin.

**Partnerin tai edustajan käyttö.** Resurssien vähäisyys oli useimmiten syynä edustajan käyttöön.

*Käytetään Aasian alueella partnereita koska henkilökuntaa vähän. (suomalaisyrityksen suomalainen työntekijä)*

*[--] nykyäänhän tosiaan tää meidän allianssi-sopimus on sellanen, että [tämä yritys] ei enää myy Japanissa mitään, että kaikki menee [yhteistyökumppanin] kautta. Et meillä ei oo mitään myyntiä tai huoltoon tai mitään. [--] tehtii myös tämmöne ris-*



*tiinomisussopimus. Sillo periaatteessa se oikeestaan se sellanen syvempi allianssi muodostu siinäki (suomalaisyrityksen suomalainen työntekijä)*

**Pitkäjänteisyys.** Monet vastaajat totesivat, että Japanin markkinoille kannattaa lähteä aluksi viiden vuoden suunnitteluajalla. Liiketoiminnan saaminen voitolliseksi kestää niin kauan, että täytyy miettiä, mihin on varaa.

*Siitähän liiketoiminnassa oikeasti on kysymys, et miten sä rakennat toimivan luotamukseen perustuvan liiketoiminnan yhteisymmärryksessä. Mitä asioita japanilaiset odottaa ja mitä sä luulet et ne odottaa ja millonka ne kohtais toisensa ja millä voi tätä näin, tähänhän tää kaatuu kaikki, tytäryhtiöt ja paikallisytykset siihen että kvartaalitaloudella johdettu pääkonttori ei jaksu odottaa sitä että -- se kestää niin kauan. (suomalaisyrityksen suomalainen työntekijä)*

*[--] ihan vilpittömästi ne olis ollu valmiit yhteistyöhön. Mut sit kävi niin, et firmoil Suomessa loppu rahotus. -- Ja sit täällä vaatii kuitenkin, ehkä yks pointti on se, vaikke se on muuttumassa, et se suhde on pitkäaikainen. Nii hieroo sitä hommaa alussa. Ja jos sul ei oo täällä jotain edustajaa, niin sit se tarkoittaa sitä matkustelua edes takasin siinä maitten välillä ja niit loputtomia tapaamisia ja neuvotteluja. [--] pystys ninkun ajattelemaan kaarena sen, et jos lähtee tänne, et missä on ne tähtäimet kahden, kolmen, neljän, viiden vuoden kuluttua. Ja ihan laskemaan sitä, et onks siihen varaa, pystyyks sen tekemään, mistä siihen voi saada rahotusta ja apua. (suomalainen Japanissa toimiva yrittäjä)*

*But Finns not so easy leave the market. Stick around. That's why we are in a way successful in this market (suomalaisyrityksen japanilainen työntekijä)*

**Joustavuus.** Suomalaisilta yrityksiltä sekä suomalaiset että japanilaiset vastaajat peräsivät joustavuutta asiakkaiden toiveiden suhteen ja myös sääntöjen osalta: jähkkyä pitäytyminen säännöissä huonontaa asiakaspalvelua.

*[--] we make an arrangement by two weeks before departure at Finland, but in Japan, [--] client will make a booking for us one week before the departure. [--] But it's a rule, yes, that two weeks before, [--] But sometimes it's, we have difficulties with the rule [--] tällaisissa tilanteissa ajattelemme, että ymmärrämme kyllä että näin säännöt ja käytännöt menevät, mutta löydättehän ystävällisesti keinon joustaa.*

*[--] Among Japanese rule is very very flexible sometimes. We cannot decide according the rules. (japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä)*

**Aikataulujen noudattaminen ja lupausten pitäminen.** Nämä, kuten monet muut asiat Japanissa, liittyvät luottamuksen säilyttämiseen. Toisaalta voidaan ajatella myös, että aikataulujen noudattaminen ja lupausten pitäminen ovat tavanomaisia, yleismaailmallisia käytäntöjä.

*[--] se (luottamus) lähtee sellasist pienist asioista et noudatat aikatauluja, sä jos sulla on kiinteit materiaalisii tuotteita, sä lähetät ne aina ajoissa, mieluummin tietysti vähän ennemmin perillä kun aikataulu. (suomalainen Japanissa toimiva yrittäjä)*

*Ja sitten tietysti lupaukset. Sellaisia ihmisiä, jotka pitävät lupauksensa. Tätä piirretä arvostetaan Japanissa todella paljon. (suomalaisen yrityksen japanilainen työntekijä)*

**Ongelmien selvittäminen nopeasti.** Asiakkaat ovat vaativia, eivätkä partneritkaan katso hyvällä viivyttelyä.

*Jos toimituksessa on jotain ongelmii, niin ne pitää selvittää heti eikä viidestoista päivä. (suomalainen Japanissa toimiva yrittäjä)*

*Tuotteissa ilmenneet ongelmat on aina tiedostettava ja ne on välittömästi korjattava. Huonon tuotteen antama negatiivinen kuvahan heijastuu heti koko yrityksen imageen. Mielikuvat ovat japanissa erittäin tärkeitä. [--] asioista on puhuttava ja asiakkaiden palaute on otettava vakavasti ja tarpeelliset muutokset on viipymättä tehtävä. (suomalaisyrityksen japanilainen työntekijä)*

**Perehtyneisyys yksityiskohtiin.** Asiantuntijan roolissa yksittäisen työntekijän on oltava hyvin perillä tuotteistaan ja oman yrityksensä toiminnasta.

*Se perehtyminen yksityiskohtiin on yleensä suomalaisille se kaikkein suurin kompastuskivi. [--] Ja kumppanit ajattelee, että kun sut kerran lähetettiin tänne esimieheksi, tai sä oot pistämässä tätä pystyyn, niin periaatteessa sun pitäis tietää kaikki kaikelta. Et pitäis olla semmonen kävelevä tietopankki, mikä tahansa firmaan liittyvä asia missä päin maailmaa tahansa. (suomalaisyrityksen suomalainen työntekijä)*

*[--] kotiläksyt pitää tehdä. Tai jos et sä oo valmistautunu hyvin, ni se antaa huonon kuvan. [--] vaik sä oisit alan ekspertti, nii silti se asia, mitä sä meet puhumaan, [--] sun pitää tietää yksityiskohtaa myöten, et sun pitää tehdä ne kotiläksyt ennen ku sä meet mihinkää neuvotteluun [--] jos sul on asiantuntija pöydän toisella puolella, nii kyl se pitäs omaltaki puolelta tuoda asiantuntija. (suomalaisyrityksen suomalainen työntekijä)*

**Tuotteiden laadukkuus ja erikoistuneisuus.** Japanin markkinat ovat hyvin kilpaillut, joten niille ei kannata lähteäkään, ellei ole jotain erikoista tarjottavaa. Olipa tuote mikä hyvänsä, sen pitää olla vaativien asiakkaiden laatuvaatimusten mukainen.

*[--] mullisti koko maailman [tämän toimialan] markkinat, et tällast ei oo ikinä ennen ollu. Ja sit se oli tietenki mahdollisuus päästä Japanin markkinoille. [--] Mut Suomesta, mitä Japanis on, nii ne on aika, [--] spesialisoituneita yrityksiä. Et [--] on semmosi tuotteet mitä tääl Japanissa ei oo ehkä ollu. Tai ollaan nii vahvassa asemassa, esimerkiksi just joku Vaisala tai tällanen, nii kuitenkin nii hyvät tuotteet. (suomalaisyrityksen suomalainen työntekijä)*

*[--] ne (tuotteet) on aina priimakunnossa, ei mitään huolimatonta pakkausta, siin ei saa mitään höttöä olla. [--] Et se pitää olla laatuvaraa, sen pitää olla kunnossa, sen pitää olla ajoissa. (suomalainen Japanissa toimiva yrittäjä)*

**Erityispiirteet.** Japanin markkinoilla on omat, huomioonotettavat erityispiirteensä. Asiakkaalla voi myös olla erityistoiveita, jotka on toteutettava.

*Toivomuksena olisi ottaa huomioon, että jokaisella erilaisella Japanissa on oma kulttuurinsa kansalla eri alueilla, Osakan ja Tokion välillä tai sitten vielä Hokkaidon välillä. (japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä)*

*The idea of trust is basic cultural things in Asia are more or less same except in China. In case of China, the relationship is drier. Korea and Japan are similar. (suomalaisyrityksen japanilainen työntekijä)*

*Eräänä pointtina on huomautettava, että ulkomaalaisten olisi hyvin tarkkaan kuunneltava japanilaisien asiakkaidensa erityistoiveita. Tekniset lisätoiveet voivat hyvinkin olla kynnyskysymyksiä uuden sopimuksen syntymiselle. (japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä)*

*[--] unwritten code. Että vain paikallinen tai riittävästi paikalla ollut tuntee sen, että nyt on pakko tehdä näin. [--] asiakas ei erityisesti sano, että tämä ja tämä pitää tehdä, [--] asiakkaalla on täysin oikeutettu vaatimus ja kaikki japanilaisfirmat tekis juuri noin. (suomalaisyrityksen suomalainen työntekijä)*

*Japaniin tulee tuotteita kaikkialta maailmasta ja kilpailu on kovaa, joten siksi pitäisi keskittyä pohtimaan nimenomaan, mille Japanissa on kysyntää. Haluaisin, että he olisivat tällaisissa kysymyksissä meihin enemmän yhteyksissä. (japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä)*

**Asiantuntijoiden käyttö.** Oman alan asiantuntijoita käytettiin keskinäiseen tiedonvaihtoon, mutta myös toisen kulttuurin edustajia voitiin käyttää kulttuurisina tulkkeina.

*Sit me ollaan [yhteistyökumppanin] kanssa jatkettu tämmöstä asiantuntijavaihtoa jo neljättä vuotta silleen että puoleks vuodeks tulee japanilainen tänne ja (puoleksi vuodeksi menee meidän asiantuntija Aasiaan). Et sitä kautta se ehkä hiljaa leviää meidän organisaation se ja lähetään nyt hakemaan sellasilta alueilta, joissa kuvitellaan että toisella on paljon semmosta osaamista ja muuta, ja me kun ei olla suoraan kilpailussa. (suomalaisyrityksen suomalainen työntekijä)*

*Mielestäni olisi parempi palkata suomalaiseen yritykseen japanilainen työntekijä, ja jos ei ole mahdollista, ainakin palkata japania taitava suomalainen tai käyttää sellaisen tulkki- tai konsulttipalveluja. (japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä)*

**Hyödyllisyys.** Yhteistyötä ei tehdä huvin vuoksi, vaan aina syystä.

*[--] sille oli hyvä syy sille yhteistyölle, [--] et jos on syy, nii tavallaa sen eteen tehdää töitä. [--] et ei siitä yhteistyötä tehty vaan et halutaanpas nyt yhteistyöfirma, vaan siin oli tavote. (suomalaisyrityksen suomalainen työntekijä)*

*Mutta ei myöskään pelkillä henkilösuhteilla tapahdu mitään, et jos sille vastapuolelle ei oo jotain selkeetä hyötyä siitä suhteesta, on se sitten kaupallinen, tekninen, imagoon tai mihin tahansa liittyvä, niin joku hyöty siitä pitää olla. (suomalaisyrityksen suomalainen työntekijä)*

### ***Henkilökohtaiset suhteet***

Useimmiten japanilaisena erityispiirteenä suomalaiset pitivät henkilökohtaisten suhteiden tärkeyttä liikesuhteessa. Toisaalta esimerkiksi Hofstede (1992) on antanut ymmärtää, että monissa muissakin, esimerkiksi arabialaisissa, kulttuureissa henkilösuhteet ovat liiketoiminnan edellytys. Sekä suomalaiset että japanilaiset vastaajat korostivat kuitenkin, että liiketoimintaa ei voi synnyttää, ellei ensin ole muodostettu henkilökohtaista suhdetta toimijoiden välillä.

Henkilökohtaiset suhteet syntyivät verkostojen, siten kontaktien, välittävien tahojen, jatkuvien vierailujen ja läsnäolon avulla. Kontakteja auttoi japanilaisten kokemaa läheisyyden tunne suomalaisten kanssa. Kylmät eli ei-henkilökohtaiset kontaktit saattoivat estää yhteistyön muodostumisen. Henkilökohtaiset suhteet loivat luottamusta, joka on ehdoton toiminnan edellytys Japanissa. Luottamus mahdollisti toiminnan ilman kirjallisia sopimuksia.

**Verkostot ja kontaktit.** Henkilökohtaisten kontaktien verkostot ovat tärkeitä, sillä ilman niitä ei kunnolla pysty etenemään yhteistyön muodostamisessa.

*[--] ku ne on valmistunu tietystä yliopistosta, niin niil on sen vuosikurssin kaverit. No ne ottaa niihin ensteks yhteyttä, kun ne rupee tekemään jotain. Sit niil on aina joku tuttu jossain firmassa sisällä. Jos ne haluu kontaktin sinne, niin ne soittaa tulle ja kyselee vähä, että miten mä toimin ja niin edelleen ja miten tää onnistuisi [--] Ja sit ku niil on se henkilökohtanen kontakti, niin se hoitelee sitten sen homman niin, et se pääsee tapaamaan jotain tyyppiä, jolla on merkitystä, jos ne pystyy tekemään sen. Ja sen takia on kauheen tärkeä tuntea niit ihmisiä ja olla sitä networkkii. (suomalainen Japanissa toimiva yrittäjä)*

**Välittäjät.** Jos henkilökohtaista kontaktia ei ole valmiina tietyn yrityksen työntekijään, on tarpeen käyttää välittävää tahoa, joka tuntee kummankin osapuolen ja esittelee heidät toisilleen. Välittäjän käyttäminen voi nopeuttaa yhteistyön muodostumista huomattavasti, esimerkiksi vähentää yhteistyösuhteen toimintakuntoon saattamiseen menevää aikaa neljästä kahteen vuoteen.

*[--] löytää tällainen kummisetä tai middle-man tai tällainen local trusted person. Seniori, joka, mä luulen sen kauppakamarinki idea on aika paljon, et siel on tällasii vanhoja, jo osa eläkkeelläki olevia yritysjohtajia tai toimitusjohtajia, jotka sitte miellään ottavat jonku yrityksen ja perehtyvät siihen yritykseen ja sitten toimii tällönsä ovenavaajana. (suomalaisyrittäjien suomalainen työntekijä)*

**Jatkuvat vierailut ja läsnäolo.** Kohdemaassa käydään usein ja muutenkin viestitään asiakkaille tai yhteistyökumppanille, että ollaan läsnä. Tämäkin edistää luottamuksen syntymistä.

*[--] [japanilaisyrittäjä] käy neljä, viis kertaa Suomessa, ja on tärkeä ylläpitää sitä luottamussuhdetta (japanilaisyrittäjä, keskustelu käytiin suomalaistulkinn avulla)*

**Läheisyys.** Japanilaisista suomalaiset tuntuvat läheisiltä etenkin muihin länsimaalaisiin verrattuna. Tämä helpottaa liikesuhteen syntymistä.

*Olen ollut jo yli 15 vuotta suomalaisessa yrityksessä töissä ja olen hyvin oppinut tuntemaan suomalaisia tapoja. Olen hyvin vakuuttunut siitä, että suomalainen ja japanilainen mentaliteetti on hyvin lähellä toisiaan. (japanilaisen yrityksen japanilaistyöntekijä)*

*[--] suomalaiset vaikuttavat japanilaisten tavalla vakavamielisiltä ja arvokkailta. Sen vuoksi japanilaiset tuntevat läheisyyttä suomalaisten kanssa. Heidän kanssaan on helppo löytää yhteinen sävel. (japanilaisen yrityksen japanilaistyöntekijä)*

**Kylmät kontaktit.** Jos henkilökohtaista luottamussuhdetta ei ole luotu itse tai välittävän tahon avulla, yhteydenotot japanilaisiin yrityksiin eivät välttämättä johda mihinkään.

*[--] ne ottaa sut vastaan, ja jos sä meet viiden hengen kanssa jonneki, ja järjestää täsmälleen viis henkilöä, ja sieltä löytyy ihan niin korkeelta ku halutaan, mut se on ihan semmonen kylmä kontakti sillä tavalla että ne on muodollisia, kohteliaita, kuuntelee, sanoo hai moneen kertaan ja sanoo että ihan hyvä ja toivotaan että historia tässä jatkuu, et mietimme asiaa ja pohdimme. Sit tällä tavalla sanotaan we are not interested. (suomalaisyrittäjien suomalainen työntekijä)*

**Luottamus.** Luottamus on henkilökohtaisen suhteen syy ja seuraus. Kaikki toiminta perustuu luottamukselle.

*[--] bisnesluottamus on kehittynyt just näitten vastuuhenkilöiden välille, se on henkilösuhte, niin siitä ei saa rikkoo [--] se sama vastuuhenkilö on tärkeä, että koko aika viestii sen saman henkilön kanssa. (japanilainen yrittäjä)*

*Et ne oli aika formaalia ja siellä koskaan tommosis kokouksis mun mielestä ei tapahtunut sitä luottamuksen rakentamista. Se syntyi aina jossai, jonku kolmannen osapuolen kanssa tai jossain toises tilaisuudessa, tilanteessa, opittiin tuntee ja kyseltiin vähän. Koska ei, esimerkiksi jos ne tapas, saatto ehkä kertoa omasta elämästään ja taustoistaan kahen kesken jossain kaljolasin ääressä. (suomalaisyrittäjien työntekijä)*

**Sopimuksettomuus.** Luottamus ja henkilökohtaiset kontaktit luovat suomalaisittain ehkä hämmentävän tilanteen, jossa suullinen sopimus riittää. Sopimusten lakikieli on myös mutkikasta, joten sitä yritetään välttää.

*Jos tulee erimielisyyksiä niin ei täällä oteta ensimmäiseksi oteta sopimusnippua ja ruveta kelamaan lakipykäläi vaan koitetaan selvittää missä kohtaa me emme ymmärtäneet toisiamme. (suomalaisyrittäjien työntekijä)*

*[--] se että sul on paperi siitä kaikesta yksityiskohtasesti, niin mitä enemmän siihen paperiin on kirjoitettu, niin sitä enemmän se kuvaa sitä, että en luota teihin. Eli esimerkiksi minun tapauksessa, perustin tämän yhtiön suomalaisyrityksen kanssa, [--] nykyisen pojan isän kanssa, aloin tehdä kauppaa, ei koskaan mitään kirjoitettu [enkä] sillan ku toiminnot siirty pojalle, niin en tietenkään myöskään sitte tehnyt uusia sopimuksia. (japanilainen yrittäjä)*

### ***Tulkaus kulttuurien välillä***

Etenkin isoissa suomalaisyrityksissä kävi ilmeiseksi, että Japanissa työskentelevän suomalaisen työntekijän on toimittava emoyhtiön sekä japanilaisten työntekijöiden ja asiakkaiden välillä kulttuurisena tulkkina. Tulkki siis selittää suomalaisille japanilaisten

toimintatapoja ja päinvastoin. Jos tarvitaan kielen tulkkausta, puhetta sovitetaan toiseen kulttuuriin sopivaksi.

Haastateltavat eivät määrällisesti puhuneet kovin paljon kulttuurisesta tulkkauksesta verrattuna esimerkiksi henkilökohtaisiin suhteisiin, mutta aihe näytti eroavan niin paljon muista esille tulleista, että nostin sen omaksi teemakseen.

*What Japanese worker does when interpreting is that he translates the Western hard expressions to softer Japanese expressions. (suomalaisyrityksen japanilainen työntekijä)*

*Jotta (suomalaisyrityksen) pääkonttori tietää missä mennään, se vaatii että on oma mies maakonttorissa (Japanissa). [--] (Japanissa työskentelevillä ) suomalaisilla on kontaktit (Suomen) pääkonttoriin. Me tiedetään kenen ottaa yhteyttä (Suomessa) esim. jos myynti tapahtuu [--] Aikaisemmin kun suomalainen linkki puuttui (Japanin) maakonttorista, niin tieto ei kulkenut. Japanilaiset eivät tiedä kehen ottaa yhteyttä ja aina kun on uusi asia ne eivät tiedä kehen ottaa yhteyttä (Suomessa). (suomalaisyrityksen suomalainen työntekijä)*

*Japanilaisen ja suomalaisen kulttuuri eroihin tarvitaan ns. tulkki. Eli tulkki selittää esim. suomalaista kulttuuria japanilaiselle, että japanilainen ymmärtää miksi suomalainen teki näin. (suomalaisyrityksen suomalainen työntekijä)*

*[--] sitä sit pitää mennä vähän valvomaanki, et mitä siel tapahtuu. Ettei sit pääse mitään väärinkäsityksiä tapahtumaan. Ja just väärinkäsitykset voi johtaa ihan vakavampiinkin erimielisyyksiin [--] Joku joka ymmärtää, et kaks tehtävää, toinen ku mennään mukaan, et viedään, edistetään sitä oikeeseen suuntaan, ja sitte ollaan se-  
kä kulttuuri- ja kielitulkkina. (suomalaisyrityksen suomalainen työntekijä)*

## Toimintalogiikat

Edellä olen käsitellyt yhteistyön käytäntöjä jaoteltuna viiteen teemaan. En ole käsitellyt suomalaisten ja japanilaisten yritysten käytänteitä erikseen, sillä useimmat käytännöt ovat yhteisiä. Silti näyttäisi siltä, että suomalaisilla ja japanilaisilla on samojen käytän-



töjen taustalla varsin eri toimintalogiikat yhteistyötä tehdessä. Olenkin muotoillut kaksi toimintalogiikkaa:

- suomalainen toimintalogiikka eli markkinoille pääsyn ja voitontavoittelun toimintalogiikka
- japanilainen toimintalogiikka eli ikuisen liiketoimintasuhteen toimintalogiikka

Suomalaiseen toimintalogiikkaan näyttää kuuluvan sopeutuminen kohdemaan eli Japanin markkinoiden vaatimuksiin. Suomalaiset lähtevät nöyrästi liikkeelle ja ottavat selvää Japanin kulttuurista ja kielestä. Maan kulttuuria kunnioitetaan ja sen erityispiirteet otetaan huomioon, koska halutaan päästä käsiksi Japanin varsin suureen markkina-alueeseen. Yleistäen tämä on toki kaiken liiketoiminnan toimintalogiikka: kannattavilta näyttävillä markkinoilla halutaan, ja yrityksen tehtävä on tuottaa voittoa. Suomalaiset sopeutuvat japanilaiseen tapaan hoitaa asioita henkilösuhteiden kautta, hitaasti ja sikäläistä päätöksenteko- ja neuvottelutapaa soveltaen. Tietoa pyritään jakamaan tarpeeksi ja omaa liiketoimintaosaamista hiotaan huippukuntoon Japanin markkinoita varten. Yhteistyöhön pyritään motiivina suuremmat voitot, ja voittojen takia suomalaisyritys sopeutuu japanilaisen kulttuurin moninaisiin vaatimuksiin, tulivat sopeutumispaineet suomalaisyritykselle sitten japanilaisilta työntekijöiltä tai asiakkailta.

Japanilainen yritys toimii nähdäkseni hieman erilaisella logiikalla. Voittoa toki pyritään tekemään ja uusia markkina-alueitakin mahdollisesti valloittamaan, mutta kun japanilainen yritys alkaa tarkastella yhteistyön mahdollisuutta, se pyrkii varmistamaan ennen kaikkea mahdollisuudet pysyvään liiketoimintasuhteeseen. Japanilaisen logiikan mukaan pysyvimmit suhteet saa aikaiseksi henkilösuhteilla ja siten luottamuksen vähittäisellä kasvattamisella. Yhteistyö ei tarkoita heille edullisinta toimittajaa tai tilanteen mukaan vaihtuvia kumppaneita vaan tiedon jakamista ja henkilökohtaisten suhteiden vaalimista. Yhteistyötä siis ei japanilaisille ole olemassa ennen kuin osapuolet luottavat toisiinsa. Useimmat japanilaiset käytännöt tähtäävätkin juuri tähän aina baareissa tapahtuvasta sosiaalisesta kanssakäymisestä sopimuksettomuuteen ja teräksenkovan liiketoimintaosaamisen vaatimukseen.

Aiemmin teemoittelemanani käytännöt näkyvät siis sekä suomalaisessa voittoa ja markkinaosuutta tavoittelevassa toimintalogiikassa että japanilaisessa yhteistyöhön tähtäävässä

toimintalogiikassa. Teema kohdemaan kulttuurin kunnioittaminen heijastelee ennen kaikkea suomalaisten tapaa ja tarvetta huomioida japanilaisten erityispiirteitä. Japanilaiset sopeutuvat suomalaisten erikoisuuksiin paljon pienemmässä mittakaavassa ja harvemmin. Sen sijaan muut teemat, eli tiedon jakaminen, liiketoimintaosaaminen, henkilökohtaiset suhteet ja tulkkaus kulttuurien välillä sisältävät käytäntöjä, jotka ovat käytössä sekä suomalaisilla että japanilaisilla osapuolilla. Erialaisten toimintalogiikoiden kautta eri käytännöt saavat eri merkityksiä kulttuurista riippuen.

Suomalaiset ja japanilaiset yritykset toimivat siis monilta osin samalla tavoin, mutta toiminnan taustalta löytyvät eri motiivit. Eri toimintalogiikoista juontuu tarve tulkkaamiseen kulttuurien välillä sekä suomalaisten korostama pitkäjänteisyyden tarve. Eri toimintalogiikat vaativat suomalaisilta yrityksiltä poikkeuksellista sitoutumista ja panostamista.

## Pohdinta

Tulokset ovat samoilla linjoilla aiempien tutkimusten kanssa. Esimerkiksi Leskinen (1988) ja Varamäki (2001) esittävät samansuuntaisia tuloksia omista tutkimuksissaan. Leskinen (1988) kirjoittaa, että sosiaaliset ja taloudelliset verkostot ovat päällekkäisiä. Omassa tutkimuksessaamme vahvistamme tämän, mutta esitämme saman asian enemmän japanilaiseen kulttuuriin liittyvänä erityispiirteenä. Varamäki (2001) muotoilee kehikon, jossa eräinä osa-alueina ovat mm. päätöksenteko, luottamus ja sitoutuneisuus. Samat seikat nousivat esiin omassakin tutkimuksessaamme. Hansén ja Wakonen (2000) tutkivat tarkemmin yhteistyön eri muotoja, joihin emme itse pureutuneet, vaan aineistosta löytyy monenlaista yhteistyökuviota tavarantoimittajasuhteista ristiinostamussopimuksin sinetöityyn allianssiin. Hansénin ja Wakosen tapa tarkastella yhteistyötä näyttäytyy oman tutkimuksemme valossa hyvin suomalaiselta tavalta: millaisin yhteistyötavoista voidaan isoin hyöty?

Oma tutkimuksemme vahvistaa monista muista lähteistä saatavaa kuvaa yhteistyön tekemisestä japanilaisen yhteistyökumppanin kanssa. Tässä artikkelissa uutta yhteistyön tutkimukseen on tuonut etenkin yksityiskohtainen käytäntöjen käsitteleminen. Erityisesti Suomen ja Japanin välisen yhteistoiminnan kenttään tutkimus on tuonut toimijoiden

omaa ja toisaalta myös kulttuurista näkökulmaa entistä vahvemmin esille. Toki on muistettava, että kaikki yhteistoiminnassa ei liity eroihin ja samanlaisuuksiin kulttuureissa. Yhteistyössä kysymys on myös sisällöllisistä asioista ja yksilöiden välisistä, kulttuurista riippumattomista asioista.

Kuvasin yhteistyöhön johtavia ja niitä ylläpitäviä käytäntöjä, ja esille tuli myös joitakin yhteistyötä estäviä käytäntöjä. Kiintoisaa olisi tutkia tarkemmin yhteistyön syntymisen vaiheita esimerkiksi tarinallisesti. Oma aineistomme ei tähän riitä, vaikka joitakin tarinoita yritysten alkuvaiheista saimmekin. Toisaalta nämä tarinat voisivat olla osa kokonaisuutta, jossa tutkittaisiin, miten suomalaiset yritykset tulevat lähteneeksi Japanin markkinoille ja mitä sitten tapahtuu. Tällöin mukaan voisi ottaa enemmän pieniä ja keskisuuria yrityksiä.

Toimintalogiikat-osiossa vedin käytäntöjä yhteen esittämällä kaksi toimintalogiikkaa, jotka aineisto tarjosi: markkinoille pääsyn ja voitontavoittelun logiikka sekä ikuisen liiketoimintasuhteen logiikka. Nämä eivät selitä kaikkea yhteistyötoimintaa, vaan ne kuvaavat haastateltaviemme maailmaa. Kahtiajako suomalaisiin ja japanilaisiin on karkea, ja tarkempia jaotteluja erilaisiin toimintalogiikoihin olisi varmasti mahdollista tehdä. Mielestäni aineistomme ei kuitenkaan anna siihen kovin hyviä mahdollisuuksia, sillä haastatteluissa on käsitelty monenlaisia asioita, ei pelkästään toimintatapoja. Ehkä aineiston kytkentää johtopäätöksiin tässä artikkelissa voisi vahvistaa diskurssianalyysillä. Tavoitteeni oli kuitenkin kuvata eri käytäntöjen laajaa kirjoa, joten diskurssianalyysin lähestymistapa voisi olla hyvä jatkotutkimuksen näkökulma.

Monesti tietyn yhteisön käytäntöjä tutkivat yhteisön jäsenet itse (ks. esim. Chaiklin & Lave 1993). Eräs suomalaisyrityksessä työskentelevä japanilainen haastateltava kertoi, että kysymyslomakkeeseemme vastaaminen oli ollut tilaisuus tutkia omia käyttäytymismallejaan ja analysoida niitä. Ehkä muutkin voivat saada tästä artikkelista virikkeitä oman työnsä analysointiin ja omien toimintatapojensa syiden tarkasteluun.

## Lähteet

- Bacharach, Samuel & Bamberger, Peter & Sonnenstuhl, William 1996. The Organizational Transformation Process: The Micropolitics of Dissonance Reduction and the Alignment of Logics of Action. *Administrative Science Quarterly*, 41, 3. pp. 477-506.
- Chaiklin, Seth & Hedegaard, Mariane & Jensen, Uffe Juul (toim.) 1999. *Activity Theory and Social Practice: Cultural-Historical Approaches*. Aarhus University Press, Aarhus.
- Chaiklin, Seth & Lave, Jean (toim.) 1993. Understanding Practice. *Perspectives on Activity and Context*. Press Syndicate of the University of Cambridge, New York.
- Engeström, Yrjö 1995. *Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita*. Painatuskeskus, Helsinki.
- Eriksson, Päivi & Räsänen, Keijo 1998. The bitter and the sweet. Evolving constellations of product mix management in a confectionery company. *European Journal of Marketing* 32, 3/4, s. 279-304.
- Gahmberg, Henrik & Alapiha, Satu 2002. *Cross-Cultural Cooperation. Attitudes and Experiences – A Survey*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 242. Business Administration 87. Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Hansén, Sten-Olof & Wakonen, Jouko 2000. *In Pursuit of Profit; Why Enterprises Cooperate*. Sarja Keskusteluja ja raportteja 7. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Hofstede, Geert 1992. *Kulttuurit ja organisaatiot – Mielen ohjelmointi*. Suom. Ritva Liljamo. WSOY, Helsinki.
- Holden, Nigel & Widén, Pertti 1997. *A short contrastive analysis of Finnish and Japanese attitudes to cross-cultural communication in business contexts*. Series Discussion and Working papers 7:1997. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.

- Lambert, Pirjo 1995. *Terveystenhoito-oppilaitosten opettajien työn kehittäminen. Kehittävän työntutkimuksen sovellus ammatillisessa opettajankoulutuksessa*. Educa-instituutti, Helsinki.
- Launis, Kirsti & Kantola, Tarja & Niemelä, Anna-Liisa & Engeström, Yrjö (toim.) 1998. *Työyhteisöt vanhan ja uuden murroksessa*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Leskinen, Jari 1988. *Laajan yritys yhteistyön rakentamistapoja*. Työhallinnon julkaisu nro 213. Työministeriö, Helsinki.
- Marsden, Richard & Townley, Barbara 1996. The Owl of Minerva: Reflections on Theory in Practice. Teoksessa: Clegg, Stewart & Hardy, Cynthia & Nord, Walter (toim.) *Handbook of Organization Studies*. SAGE Publications, London. s. 658-675
- Metsälä, Harri 1988. *Ulkomailla työskentely ja kulttuurien kohtaaminen. Kulttuurivaihtamisen sisältösuositus, esimerkkialueina Japani ja Kiina*. Vientikoulutussäätiö, Helsinki.
- Nurmi, Timo 2004. *Gummeruksen suuri suomen kielen sanakirja*. 3. painos. Gummerus, Jyväskylä.
- Varamäki, Elina 2001. Essays on Multilateral Cooperation between SMEs. The Pre-requisites for Successful Development and Different Models of Interfirm Cooperation. Acta Wasaensia no 92. *Business Administration* 36. Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Wenger, Etienne 1999. *Communities of practice. Learning, Meaning and Identity*. Cambridge University press, Cambridge.

## Tarkastelussa japanilainen neuvottelukäytäntö ja viestinten käyttö

*Maria Holopainen ja Liisa Koikkalainen*

Japanilaisille neuvottelu on enemmän muutoseikkoja sisältävä prosessi kuin suomalaiselle neuvottelukulttuurille tyypillinen kahden osapuolen välinen tavoitehakuinen keskustelu. Liikesuhteissa neuvotteluprosessin aikana japanilaiset tarvitsevat enemmän aikaa kuin suomalaiset kerätäkseen tarpeeksi yksityiskohtaista tietoa päätöksenteon perustaksi sekä aikaa itse päätöksentekoprosessille. Lisäksi japanilaiset tarvitsevat aikaa henkilökohtaisten suhteiden, kunnioituksen ja luottamuksen rakentamiseksi. Neuvottelutilanteissa luottamus ja kunnioitus muodostavat perustan yhteistyölle ja liikesuhteen kehittymiselle jatkossa. Viralliset neuvottelut toimivat usein keskustelun avajaina tai sen sinetöijinä. Epämuodollisissa neuvotteluissa varsinaisesti päätetään asiat ja neuvotellaan yksityiskohdista. Japanilaiset arvostavat jatkuvaa yhteydenpitoa ja tiedon jakamista liikekumppanien välillä. Paras kommunikoinnin tapa Japanissa on kasvoikkain tapahtuva viestintä. Sähköposti on kuitenkin tehokas ja käytännössä yleisimmin käytetty.

### Johdanto

Tämä artikkeli tarkastelee neuvottelutilanteita sekä viestimien käyttöä suomalais-japanilaisessa liiketoimintaympäristössä ja nostaa esille näihin tilanteisiin liittyviä eroja. Pääpaino luvussa on haastattelutulosten kuvaamisessa ja esimerkkitulanteissa.

Kuvaamme aluksi japanilaisen neuvottelukäyttäytymisen taustalla vaikuttavia tekijöitä. Seuraavaksi keskitymme haastatteluaineiston sekä kirjallisuuden avulla analysoimaan suomalaisen ja japanilaisen liiketoimintakulttuurin välistä neuvotteluprosessia ja sen kulkua. Nostamme samalla esille neuvottelutilanteisiin liittyviä kulttuurien välisiä eroja sekä tarkastelemme japanilaista neuvottelukäytäntöä suomalaisin silmin. Lopuksi tarkastelemme viestimien käyttöä suomalais-japanilaisessa kontekstissa.

Käsityksemme suomalaisesta tavasta käyttäytyä neuvotteluprosessin aikana ja itse neuvottelutilanteissa pohjautuu kokemukseemme ja tekemiimme havaintoihin liikeneuvotteluista suomalaisissa yrityksissä ja järjestöissä. Käsityksemme japanilaisten tavasta osallistua neuvotteluihin perustuu sekä haastatteluihin että kirjallisuuteen.

## **Neuvottelu-käsitteen määrittely**

Cellich ja Subhash (2004: 25) korostavat, että neuvottelun käsite ymmärretään erilaisena eri kulttuureissa. Esimerkiksi länsimaaisissa kulttuureissa neuvottelu koetaan lähes mekaanisena tarjousten ja vastatarjousten vuorotteluna tai keskusteluna, joka johtaa sopimukseen. Neuvottelu on tavoitehakuinen prosessi, jolla halutaan saavuttaa lopputulos. Vastaavasti Japanissa neuvottelu on tiedon vaihtamista toisen osapuolen kanssa. Japanilainen neuvottelu on suhteiden luomista ja ylläpitämistä, ja vasta suhteiden avulla tavoitellaan lopputulosta, sopimusta.

## **Japanilaisten arvot ja uskonnot**

Jaana Pukkila (1997: 57) kuvaa Japanin liiketoimintakulttuurin taustalla vaikuttavia ominaispiirteitä, joita ovat mm. uskonto sekä yksilö- ja ryhmäkäsitykset. Vaikka japanilaiset yleensä suhtautuvat perin pragmaattisesti uskonnollisiin kysymyksiin, eri uskonnoista kumpuaa vahvasti niin liike-elämään kuin arkeenkin tiettyjä piirteitä. Harmoniaa korostava shintolaisuus on taustalla lähes kaikessa japanilaisessa eettis-filosofisessa ajattelussa, kun taas buddhalaista perua ovat japanilaisten viehtymys itsekuriin sekä usko hiljaisuuden ja itsetutkiskelun voimaan luonteen kehittämisessä. Myös kungfutseilainen opiskelu- ja työetiikka, ahkeruus ja lojaalisuus ovat edelleen voimissaan. Kristittyjä japanilaisista on sitä vastoin vain alle yksi prosentti. Sodan jälkeen vanhempien ja uudempien uskontojen ja uskomusten ympärille on syntynyt runsaasti vielä uususkonnollisia liikkeitä ja lahkoja.

Sai (1995: 3) käsittelee kirjassaan kahdeksaa vallitsevaa arvoa, jotka ovat japanilaiselle liiketoiminnalle tyypillisiä. Sain arvoissa ovat havaittavissa Pukkilankin mainitsemat uskonnoista kumpuavat piirteet estetiikka ja täydellisyyteen pyrkiminen (aesthetics and

perfectionism); ahkeruus (diligence); hiljaisuuden merkitys (the importance of silence) sekä ajan käsite (perceptions of time). Ryhmään kuulumisen (group orientation) lisäksi Sai tarkastelee uteliaisuutta ja innovaatioita (curiosity and emphasis on innovation), muotoseikkojen kunnioitusta (respect of form) sekä kilpailun ja tunnustuksen merkitystä (a mind for competition and outlook on reward). Mitä Sain ja Pukkilan käsittelemiin japanilaiseen liiketoimintaan vaikuttaviin tekijöihin tulee, varmasti kaikilla on merki-tyksensä, mutta tarkastellessamme neuvotteluprosessia, siihen vaikuttavia ja sitä selittä-viä tekijöitä, keskitymme asioihin, joiden vaikutuksen koemme olevan varsinaisen neu-votteluprosessin kannalta suora. Havaintoihimme ja haastattelututkimukseen pohjautuen pidämme suorasti neuvotteluprosessiin vaikuttavina tekijöinä muotoseikkojen merkitys-tä ja aikakäsitystä.

## Neuvotteluprosessi

### *Muoto ennen sisältöä*

Haastatteluissa korostuu myös Sain (1995) käsittelemä muotoseikkojen kunnioitus, ja-panilaisille tyypillinen tapa noudattaa tiettyä toiminnallista kaavaa sekä yksityis- että liike-elämässä. Haastateltavien mukaan japanilaisille neuvottelu on enemmän muo-toseikkoja sisältävä prosessi kuin suomalaiselle neuvottelukulttuurille tyypillinen kah-den osapuolen välinen tavoitehakuinen keskustelu.

Sai (1995: 83) painottaa, että liikesuhteisiin liittyvät muodolliset toimintatavat vaihtelevat liikelahjojen vaihtamisesta uuden työntekijän perehdyttämiseen. Monesti nämä lii-kesuhteisiin liittyvät vakiintuneet toimintamallit selitetään esimerkiksi ryhmässä toimi-misen, ahkeruuden tai lojaalisuuden käsitteiden avulla. Näyttää kuitenkin siltä, että asi-oiden toimittaminen tietyn kaavan mukaisesti on nähtävissä erillisenä japanilaista käy-töstä selittävänä tekijänä.

Sai (1995: 81) korostaa japanilaisten tapaa opettaa lapset jo pienestä pitäen käyttäyty-mään vakiintuneiden normien mukaisesti. Lastentarhasta alkaen koko kouluiän läpi lap-set noudattavat perheen ja ympäristön heille asettamia, välillä hyvinkin tiukkoja sääntö-



jä liittyen mm. ulkoiseen olemukseen ja käytökseen. Liike-elämään siirtymisen jälkeen ohjeet ja mallit tulevat yrityksen toimintaperiaatteista. Näyttää siltä, että tämän normiyhteiskunnan kasvatuksen tuloksena osaksi japanilaisten liike-elämäkäyttäytymistä tulevat erilaiset rituaalit ja tavat liittyen mm. ihmisen puhutteluun iän ja arvoaseman mukaan, hierarkiasuhteiden huomioon ottamiseen ja uralla etenemiseen.

Haastattelujen pohjalta voidaan sanoa, että neuvotteluprosessin aikana muutoseikkojen merkitys ilmenee ensitapaamisen aikana käyntikorttien vaihtamisessa ja neuvotteluun osallistuvien titteliin, ja niiden välityksellä henkilöiden, huomioimisessa. Sai (1995: 89) selvittää, että Japanissa ihmisen pätevyyden osoittamisen lisäksi titteli heijastaa arvoa, saavutuksia ja suosiota yrityksen sisällä. Käyntikorttien sisältämän informaation avulla japanilainen tekee tulkintoja siitä, kuinka kohdella ja puhutella ihmistä. Arvoasemaan liittyvän puhuttelun lisäksi japanilaiset ovat tottuneet pääsääntöisesti senioriteittijärjestelmään perustuvan istumajärjestyksen noudattamiseen niin virallisen neuvottelupöydän ympärillä kuin oluen ääressä ravintolassakin. Sai (1995) muistuttaa vielä, että muutoseikkojen noudattaminen ulottaa juurensa myös yrityksen sisäiseen päätöksentekojärjestelmään sekä päätösten julistamiseen. Japanilaisessa yrityksessä esitykset päätöksentekoa varten lähtevät yleensä alimmasta tai keskijohdosta, josta ne annetaan eteenpäin hyväksyttäväksi yhteisen päätöksentekojärjestelmän ringi-shon muodossa. Ringi-sho kiertää ensin muilla samaa tasoa edustavilla henkilöillä ja siirtyy sitten ylöspäin.

### ***Esittelijä***

Pukkila (2002: 104) korostaa, että Japanissa henkilökohtaiset kontaktit ovat kaiken sosiaalisen toiminnan perusta ja henkilösuhteiden ja luottamuksen rakentamiseen käytetään paljon aikaa. Japanissa yritykset eivät useinkaan vastaa tuntemattoman osapuolen yhteydenottoihin, mikä korostui myös tutkimuksessamme. Uudet kontaktit japanilaisyritysten työntekijöihin syntyivät pääsääntöisesti esittelijänä (shōkaisha) toimineen kolmannen tahon kautta. Silloin kun käytimme esittelijää, esittelijänämme toimi kaikissa tapauksissa japanilainen henkilö, jolla oli suhteet yritykseen tai henkilöihin. Japanissa mitä arvostetumpi esittelijä sitä paremmat mahdollisuudet yrityksellä on saada hyvät neuvottelukontaktit. Nishiyama (2000: 46) korostaa lisäksi, että henkilökohtainen ystä-

vä esittelijänä on paras, koska japanilaiset harjoittavat liiketoimintaa mielellään ystävien kesken.

Sopivina esittelijöinä suomalaisyrityksille voivat Pukkilan (2002: 104) mukaan toimia esimerkiksi Suomen Tokion vientikeskuksessa toimivat teollis-kaupalliset asiantuntijat tai JETRO, The Japan External Trade Organization, joka on Japanin valtion ylläpitämä, voittoa tavoittelematon tuonninedistämisorganisaatio. Tutkimusryhmämme sai tukea suomalais-japanilaisesta kauppakamarista sopivien kontaktiyritysten ja haastateltavien löytämiseksi.

### ***Neuvotteluun valmistautuminen***

Haastattelujen mukaan neuvotteluvaiheeseen asti ei jatketa edes äärimmäisten kohteliaisuuksien ja hienovaraisuuden maassa Japanissa vain kohteliaisuussyistä. Neuvottelutilanteeseen johtaa molemminpuolinen aito kiinnostus toista osapuolta kohtaan. Kasvojen menettämisen pelossa japanilaiset valmistautuvat perinpohjaisen hyvin neuvotteluun. Tutkimuksesta ilmenee, että he odottavat tätä myös vastapuolelta.

Tutkimuksessa osoittautuu, että neuvotteluihin valmistautuminen alkaa Japanissa jo ennen neuvotteluja käytävän keskustelun aikana. Neuvotteluissa käsiteltävät asiat pohjautuvat pitkälti ennen neuvotteluja käytyyn epämuodolliseen joko kasvotusten, sähköpostin tai puhelimen välityksellä tapahtuneeseen tiedonvaihtoon. Alustavien neuvottelujen avulla japanilaiset haluavat saada tietoonsa kaiken oleellisen liittyen varsinaisiin neuvotteluihin. Haastatteluissa korostui japanilaisten tarve saada kaikki asiaa käsittelevä materiaali kirjallisena ennen varsinaisia neuvotteluja. Sähköpostin toimivuus ja tehokkuus kommunikaatiovälineenä nousi esille, sillä sähköposti antaa hyvin aikaa valmistautua ja käydä läpi esitettyjä asioita. Sähköpostin välityksellä asiat ovat jo valmiiksi kirjallisessa muodossa, jolloin japanilaisten on helpompi tutustua rauhassa vieraskieliseen (yleensä englanninkieliseen) materiaaliin. Suomalainen haastateltava esittää liäsäyitä japanilaisten vihtymykseen kirjallista informaatiota kohtaan:

*Et kaikki, mitä sä kerrot pitäis myöskin olla paperilla, koska silloin ainakin takaa sen, et ne ymmärtää, mitä sä sanot ja ne voi aina mennä takaisin ja referoida siinä.*

Suomalainen, ainakin joillekin toimialoille ja yrityksille tyypillinen tapa mennä ensimmäiseen neuvotteluun ikään kuin tunnustelemaan tilannetta ja ottamaan selville, miten jatkoa varten valmistautua, ei tutkimuksemme mukaan Japanissa riitä. Jo neuvottelutilanteessa osapuolten oletetaan tietävän lähes kaikesta kaikki. Valmistautumista ei ole syytä lykätä myöhemmäksi, vaan mieluummin vastataan japanilaisen vastapuolen odotuksiin ja ollaan alusta asti tilanteen tasalla. Eräs haastateltava selvittää näkemystään seuraavassa:

*Kotiläksyt pitää tehdä. Tai et jos et sä oo valmistautunu hyvin, ni se antaa huonon kuvan. Et se on tosi tärkeätä. Väliä Suomes ehkä näkyy sellasta, että: "No mä meen sinne ja kyl mä tän ny jotenki hoidan hihasta." Vaik sä oisit alan ekspertti, nii silti se asia, mitä sä meet puhumaan, sun pitää tietää yksityiskohtaa myöten.*

Haastatteluissa korostuu lisäksi se, että yksityiskohtien hallintaa ja tarkkaa tuotetietoutta oletetaan myös johtajilta, jotka osallistuvat neuvotteluihin, vaikkei heidän varsinainen tehtävänsä olisikaan tavaraan tai tuotteeseen liittyvä erikoisosaaminen. Yksityiskohtien hallinta on Japanissa merkinä muustakin kuin neuvotteluihin valmistautumisesta. Japanilaisten silmissä tietämällä asioista kaiken johtaja osoittaa olevansa japanilaisen mitapuun mukaan kunnioituksen arvoinen henkilö. Eräällä haastateltavista on näkemystä suomalaisten epäonnistumisesta tämän asian suhteen:

*Se perehtyminen yksityiskohtiin on yleensä suomalaisille se kaikkein suurin kompastuskivi. Usein on se ongelma, että esimerkiksi tulee joku iso johtaja käymään, ja suomalaisen tyyliin se iso johtaja ei sitten tosiaankaan tiedä niistä yksityiskohdista yhtään mitään. Ja se menee sanomaan sille asiakkaalle, että ei hänellä oo aavistustakaan, miten tää on tehty. Ja se ei oo hyvä vastaus tässä maassa. Et sen ison johtajan pitää olla riittävän tietoinen. Kaikki ymmärtää, että ei se kaikkee tiedä, mut jos suomalainen töks-vastaus on: "Et ei oo käsitystäkään." Se antaa semmosen olon, et tää on just niitä kavereita, jotka delegoi kaiken, eikä seuraa yhtään.*

### ***Ringi ja nemawashi***

Rowlandin (1990: 48) mukaan japanilaisten neuvotteluihin valmistautumiseen kuuluu tapa jakaa päätöksenteon vastuu yrityksen sisällä ringi-seido-prosessissa. Ringi-seido on päätöksenpyytämisyjärjestelmä, jossa korostuu japanilaisten tärkeänä pitämä ryhmäpäättös. Prosessin aikana yrityksen sisällä käydään tarpeellinen määrä epävirallisia keskusteluja, joiden avulla haetaan yksimielisyyttä neuvoteltavasta asiasta tai neuvotteluissa tehtävästä päätöksestä. Näitä epävirallisia keskusteluja kutsutaan nemawashiksi. Nemawashi leimaa japanilaisten aikaa vievää neuvotteluihin valmistautumista, mikä käy ilmi seuraavassa haastattelulainauksessa:

*Japanese companies take some nemawashi before meeting. Company is contacting other departments and persons and things are decided before the actual meeting. That's what many Japanese try to do, make peaceful meetings without arguments. Arguments and opinions are handled before the meeting and consensus and the meeting goes smoothly. If I need some approval from my president of the company, I talk to my manager, and general manager, and then get their consensus and then ask general manager to talk to president. To get approval there is first nemawashi and then I go to president and things go smoothly. Sometimes nemawashi and decision making takes too much time.*

### ***Alkutapaamisten merkitys***

Rowland (1990: 47) luonnehtii liikesuhteita solmivien japanilaisten päällimmäiseksi huolenaiheeksi ystävällisten suhteiden luomisen. Tutkimuksemme mukaan tämä vaatii aikaa. Tutustumisaikaan saattaa kuulua useita tapaamisia, joissa liikeasioista ei keskustella lainkaan. Pukkila (2002: 105) mainitsee, että ensitapaamisella keskustellaan ensin säästä ja muista yleisistä asioista, eli testataan vastapuolta, kehitetään yhteisymmärrystä ja luodaan pohja luottamukselle. Voidaankin sanoa, että asioiden kiirehtiminen ei jatkoa ajatellen kannata. Tutkimuksessa korostui, että japanilaiset arvostavat kärsivällisyyttä. Koska liikesuhteet pyritään muodostamaan kestäviksi, niihin liittyy paljon henkilökohdaisia velvoitteita. Tästä syystä liikesuhteisiin ryhdytään tietoisesti ja harkiten, suurta varovaisuutta noudattaen.

Voidaankin todeta, että alkutapaamisissa muodostuneet ystävyys-suhteet ja harmoninen ilmapiiri ovat japanilaisille tärkeämpiä kuin liikesuhteeseen liittyvät kiemurat. Haastattelvien mukaan alkutapaamisten ilmapiiri vaikuttaa siihen, miten neuvottelut jatkossa etenevät. Mikäli epävirallinen osuus neuvotteluista on onnistunut, siirrytään usein saman tien varsinaisiin liikeneuvotteluihin, kaigeihin.

### *Ningen kankei*

Pukkilan (1997: 60–61) mukaan japanilainen yhteiskunta on hierarkkinen ihmissuhdeverkosto. Hierarkkisuuteen on esitetty monia syitä kuten ankarat luonnonolot, rankka riisinviljelykulttuuri sekä kungfutselainen "kaikki korostavat ryhmäkuria yksilön sijaan"-ajatus. Japaninkielinen termi ningen kankei tarkoittaa verkoston lankoja eli ihmissuhteita. Jos ningen kankei on kunnossa, tärkeitä kontakteja syntyy, informaatio kulkee ja kauppoja tulee, eli toisin sanoen yhteistyö liike-elämässä toimii.

Pukkilan (1997) mukaan ningen kankei voi syntyä monista syistä; koulutoveruuden, yhteisten lapsuuden asuinpaikkojen tai nykyisen naapuruuden myötä. Verkosto sitoo ja velvoittaa jäseniään. Verkostoa kannattaa vaalia, sillä hyvä ningen kankei kestää koko eliniän. Japanilaisen liike-elämän kantava voima ovat erityisesti opiskelutoveruuteen pohjautuvat suhteet ja verkostot. Organisaatiot ovat täynnä tähän järjestelmään perustuvia opettaja-oppilassuhteita (sempai-kôhai), joissa aiemmin ryhmään tullut ottaa uuden tulokkaan suojelukseensa. Tutkimuksen mukaan toinen tärkeä ningen kankein lähde liike-elämässä on golfin peluu.

### *Giri ja On*

Pukkila (1997, 61) kirjoittaa teoksessaan myös siitä, että japanilaisessa yhteiskunnassa ihmisen tulee tietää paikkansa hierarkiassa. Tärkeitä ihmissuhteita eivät ole tasavertaiset, kollegiaaliset suhteet, vaan suhteet omien ryhmien ylempiin ja alempiin. Kaikki elävät monimutkaisessa velvoitteiden, giri, ja kiitollisuudenvelkojen, on, verkossa. Monimutkaisista velvoitteista kasvojen säilyttäminen on Japanissa, kuten muuallakin Aasiassa, tärkein. Liike-elämässä vanhat giri-velvoitteet ajavat monesti välittömän edun ohi. Puk-

kila toteaakin, että tämän vuoksi japanilaisessa kaupassa voi käydä usein niin, että teknisesti ja kaupallisesti ylivoimainenkaan tarjous ei mene läpi aiempien velvoitteiden vuoksi. Voidaankin sanoa, että pitkäaikainen luottamussuhde saa japanilaisyrietykset myös tekemään ja odottamaan sellaisia palveluksia ja myönnytyksiä, joita ei liikesopimukseen ole kirjattu. Vastapalvelus tehdään sitten aikanaan, ehkä kaukanakin tulevaisuudessa, kun tilanne sen sallii. Pukkila mainitsee, ettei nuorempi polvi enää pane yhtä paljon painoa monimutkaisille sosiaalisille velvoitteille. Hän kuitenkin lisää, että girusuhteita toki kunnioitetaan, koska niiden ansiosta yhteiskunta pysyy koossa.

## Neuvottelun kulku

### *Kokouspaikka*

Haastattelujen perusteella voidaan yksiselitteisesti sanoa, että neuvottelut myyjän ja asiakkaan välillä käydään asiakkaan tiloissa. Tähän käsitykseen on päätyntä myös Pukkila (2002: 104) kirjoittaessaan, että liikeneuvottelut asiakkaan asemassa oleva japanilaisyritys käy mieluiten Japanissa ja omissa neuvottelutiloissaan. Poikkeustapauksissa japanilainen asiakas saattaa haluta tutustua myyjän tuotantolaitoksiin tai toimitiloihin Suomessa tai Japanissa, jolloin neuvottelun pitopaikkana toimivat näin ollen myyjän tilat. Haastatteluissa korostui myös se, että ongelmatilanteiden esiintyessä asiakas saattaa haluta vierailla myyjän luona. Seuraavassa lainauksessa erään japanilaisen haastattelun kommentti asiasta:

*Normally, when we do business we go to the customer's side. It's very rare they come here. If sometimes there was a problem they come here.*

Samaa mieltä neuvottelupaikan valinnasta ovat myös seuraavat haastateltavat:

*Et jos sä oot täällä myymässä, niin sä meet todennäköisesti hänen luokseen. Ja jos hän on myymässä, niin hän tulee sun luokse.*

*Onko kokouspaikkoihin sääntöjä? Se riippuu siitä, kumpi on asiakas.*

Tutkimuksen pohjalta voimme sanoa, että valitun tai ehdotetun neuvottelupaikan avulla japanilaiset tekevät tulkintoja asiakassuhteen kehittymisestä. Kaupan peruuntumista kuvaa seuraava esimerkki, jossa neuvottelupaikan valinta toimi signaalina myyjä-asiakassuhteen peruuntumisesta:

*Place of the meeting: it's essential whether the meeting is held in our or customer's premises. One typical example: we had a customer we offered a service, which of implementation we needed one of our subcontractors. We kept our subcontractor informed about the progress of negotiations with the customer. However, the customer decided not to take the service, so the project was to be ended with subcontractor. When I informed our subcontractor that I would come personally to subcontractor's premises to tell about the status, subcontractor knew immediately that the project would be called off because we were the customer to them.*

Tutkimuksen mukaan japanilaiset kokevat suomalaisten ja eurooppalaisten suhtautuvan neuvottelupaikan valintaan eri tavoin kuin he itse suhtautuvat. Kokemuksemme mukaan suomalaisille neuvottelupaikan valinta ei määrittele liikesuhteen muotoa tai anna signaaleja kaupankäynnin kehittymisestä samassa määrin kuin japanilaisille. Suomalaiset eivät välttämättä pidä kokouksia ja neuvotteluja omissa toimitiloissaan, vaan siirtävät ne toisiin, lainattuihin tiloihin, mikä heijastuu japanilaisen haastateltavan kommentista:

*Normally we hold the meeting at the office. The European people hold the meeting at some other place.*

Näyttää siltä, että neuvottelujen pitämistä vuokratuissa tai lainatuissa tiloissa selittää se, että usein suomalaisella ulkomailla toimintaansa aloittavalla yrityksellä ei ole alussa käytössään tarvittavia tiloja neuvottelujen järjestämiseen, vaan tilat on pakko järjestää muualta. Tilannetta toki helpottaa se, että usein ulkomailla toimintaansa aloittava suomalaisyritys on myyjän asemassa japanilaisiin yrityksiin nähden ja vierailee näin ollen asiakkaan tiloissa välttyen vuokratilojen käytöltä.

### ***Esittäytyminen***

Kokemuksen ja tutkimuksen perusteella voimme sanoa, että neuvottelut alkavat usein käyntikorttien vaihtamisella. Tämä on kuin rituaali, jossa ei riitä pikainen kortin ojentaminen ja vastapuolen kortin taskuun tallentaminen. Rowlandin (1995: 33) mukaan, käyntikortin saamisen yhteydessä on syytä katsoa, mitä siinä lukee. Hän lisää vielä, että kortin antaminen tai vastaanottaminen kahdella kädellä osoittaa suurempaa nöyryyttä toista henkilöä kohtaan. Näyttää siltä, että japanilaisille käyntikortti on muutakin kuin myöhemmän yhteydenoton helpottamiseksi tehty väline. Henkilön oma ja yrityksen asema ovat merkityksellisiä, sillä ne osoittavat kuinka muiden tulee käyttäytyä hänen seurassaan. Haastateltavien mukaan myöskään itsensä tai toisen henkilön esittely ei ole pelkästään nimen esittely, vaan myös taustan, maan ja yrityksen tiivistetty selostus.

### ***Istumajärjestys***

Aiemman kirjallisuuden perusteella voimme todeta, että japanilaisilla on selkeä hierarkiaan pohjautuva istumajärjestys. Näyttää siltä, että ulkomaalaisilta ei oleteta japanilaisen istumajärjestyksen noudattamista omalla puolellaan, vaan tyyli on vapaa. Tutkimuksen mukaan ulkomaalaisen olisi väärinkäsitysten välttämiseksi kuitenkin hyvä tiedostaa istumajärjestyksen toimintaperiaate. Istumajärjestyksen tulkintaa helpottaa alussa käytävä käyntikorttien vaihto, jonka avulla tietää paikalla olevien arvoaseman sekä sen, missä kukin istuu. Japanilaisista arvoasemassa korkeimmalla oleva aloittaa yleensä käyntikorttien vaihdon ja määrittää oman paikkansa. Eräs suomalainen haastateltava kuvasi muodollista istumajärjestystä seuraavasti:

*Kokouksist mä voin sanoa sen, et istumajärjestys on aika tärkeä. Et se on tääl selkee, et tärkeimmät tyypit istuu tiettyyn paikkaan, ja sit ovensuuhun ne kaikist vähempiarvoset.*

Hän osasi perustella istumajärjestyksen käytännöllisin syin:



*Se on tietyst, et ne joutuu juoksemaan ulos ja ottamaan niit kopioita tai käymään hakemas sitä kahvii tai jotain, nii sehän on parasta, et on lähempänä ovee. Pääsee helposti ulos.*

Varmasti tämä on osasyynä muodolliselle istumajärjestykselle, mutta voimme ajatella, että japanilaisen kulttuurin säännönmukaisuus ja senioriteettijärjestelmä sääntelevät istumajärjestyistä enemmän kuin käytännön syyt. Tutkimuksen perusteella voimme sanoa, että neuvotteluun osallistuvat tietävät oman paikkansa joukon arvovaltaisimpaan nähden sekä pöydän ääressä että keskustelussa.

### ***Neuvottelun aloitus***

Aiemman kirjallisuuden perusteella voidaan sanoa, että neuvottelun muodollinen aloitus ja lopetus kuuluvat osaksi japanilaista kurinalaisuutta ja tilanteen hallintaa. Erään haastateltavan kommentti kuvailee neuvottelujen aloitukseen liittyvää muodollisuutta:

*Se pitäis hirveen formaalisti aloittaa ja sitten lopettaa.*

Näyttää siltä, että muodolliseen aloitukseen kuuluu olennaisesti täsmällisyys ja ajoissa oleminen. Japanilaisten reaktioita tästä asiasta kuvaa erään suomalaisen haastateltavan kommentti:

*Japanilaiset edellytti sitä täsmällisyyttä ja itse oli täsmällisiä ja se oli tosi kiusallista, jos oltiin myöhässä, koska niillä oli vähän sellanen outo olo. Ja kokouksen päättäminen myöskin. Must se oli hyvin paljo semmosta selväpiirteisempää, japanilaista, tiukkaa, et se on sovittu kello 17, nii sit se on klo 17. Et ne arvostaa sitä, tietyllä lailla, semmosta aikataulussa pysymistä.*

Pukkilan (2002: 105) mukaan neuvottelu alkaa usein sumopainiottelusta tutulla hiljaisuudella ja vastapuolen tarkkailulla. Mitä merkityksellisempi asia on kyseessä sitä enemmän japanilaiset turvautuvat sanattomaan viestintään (haragei) eli ilmeisiin, eleisiin ja ilmapiirin analysointiin. Haragei, kirjaimellisesti suomennettuna vatsan kieli, on japanilaisessa katsannossa sanoja varmempi ja turvallisempi tapa viestiä. Pukkilan mukaan homogeenisessa japanilaisyhteiskunnassa kasvaneet ymmärtävät toisiaan sanoitta

lukemalla eleitä ja ilmeitä. Tutkimuksen mukaan näyttää siltä, että sanatkaan eivät välttämättä tarkoita sitä, mitä sanakirjasisältö antaa ymmärtää. Esimerkiksi paljon käytetty "hai" on sanakirjan mukaan "kyllä", mutta käytännössä usein "ole hyvä, jatka, olen kuullolla". Vastaavasti esimerkiksi muzukashii on kirjaimellisesti "vaikea, vaikeaa", mutta käytännössä se tarkoittaa "ei onnistu".

Niin liike-elämän kuin muunkin kanssakäymisen perusta on shintolainen harmonia, wa, jota ylläpidetään vaatimattomalla käytöksellä (Pukkila 1997). Tutkimuksen mukaan myös liikeneuvottelu etenee hitaasti suoria vastakkaisasetteluja vältellen. Aikaisemman kirjallisuuden sekä tämän tutkimuksen perusteella japanilainen käytös voidaan jakaa kahteen osaan, ulkoiseen ja sisäiseen. Vaatimaton ja kohtelias ulkokuori sekä ristiriitoja välttelevät puheet ovat ulosnäkyvä tatamae. Se, minkä tatamae taakseen kätkee, on honne, eli ihmisen todelliset ajatukset, tunteukset ja motivaatiot. Pukkila (1997) toteaaakin japanilaisen sanovan usein niin kuin olettaa vastapuolen toivovan ja jättävän kielteiset asiat kommentoimatta. Näyttää siltä, että muodollisen tatamae -kohteliaisuuden avulla pyritään saamaan esiin toisen osapuolen todelliset motiivit ja tavoitteet eli vastapuolen honne.

### *Small talk*

Pukkilan mukaan (1997: 68) ensitapaamisen aikana ei monesti puhuta liikeasioista. Haastattelujen pohjalta tehdyn tulkinnan mukaan vapaan keskustelun, small talkin, avulla kehitetään ningen kankeita. Seuraavasta kommentista käy ilmi, että japanilainen haastateltava koki suomalaisten kaipaavan harjoitusta small talk -käytännöissä.

*Small talk is needed also in Japan, Finns need coaching in that.*

Näyttää siltä, että suomalainen tapa mennä suoraan asiaan koetaan Japanissa liian päällekkävänä. Tärkeää on varovainen ja tunnusteleva aloitus (Pukkila 1997: 68).

Myös tutkimusryhmämme tutustui small talk -käytäntöihin tekemiemme haastattelujen aikana. Samat Japania ja japanilaisuutta koskevat kysymykset toistuivat haastattelu haastatteltavien japanilaisten haastateltavien kanssa. Näitä toistuvia vapaan keskustelun

peruskysymyksiä luonnehtii suomalaisen haastateltavan kommentti japanilaiseen small talkiin liittyen:

*Jotka on ollu ulkomailla ja tietää. Ne tekee tämmösiä kliseemäisiä kysymyksiä: "Kauan oot asunu Japanissa ja mitä tykkäät Japanista?" Ja sitte tämmösiä kysytään, et: "Oletko käynyt Suomessa ja mitä tykkäät Suomesta?" Ja tämmöstä kliseettä.*

### ***Esityslista***

Tutkimuksessa käy ilmi, että suomalainen osapuoli kokee neuvottelutilanteessa japanilaisen asiakkaan määrittelevän kokouksen agendan ja johtavan kokousta. Tätä käytäntöä selittävinä tekijöinä voidaan aineiston pohjalta pitää japanilaisen osapuolen asemaa asiakkaana, jolla on valta päättää liikesuhteen kehittämisestä. Näyttää siltä, että koska japanilaiset voivat ja haluavat hallita tilannetta, he määrittelevät esityslistan. Erään haastateltavan kommentti tiivistää yksipuolisen alkuasetelman:

*Isäntä tekee esityslistan, johon vieras ei tee poikkeuksia.*

Voidaan kuitenkin sanoa, että esityslistan merkitystä ei pidetä kovin tärkeänä, koska agenda muotoillaan neuvottelun aikana uusiksi, vaikkakin asiasisältö pysyisi samana. Tätä kuvaa seuraava erään haastateltavan kommentti:

*Agenda on tyypillisesti simmonen, että me voidaan tehdä ihan virallinenkin agenda etukäteen. Käytännössä useimmissa kokouksissa, jos on jotain agenda, sen kokouksen alussa keskustellaan se agenda uusiksi, vaikka se olis kuinka sovittu etukäteen. Tämä koskee tietenkin erityisesti operatiivisia palavereja.*

Tutkimuksessa korostui, että japanilaiset arvostavat täsmällisyyttä ja ennalta sovituihin asioihin pysymistä. Lisäksi tuli esiin se, että neuvottelutilanteessa japanilaiset määrittelevät mielellään neuvottelun kulun ja käsiteltävät aiheet. Tästä johtuen voimmekin päätellä, että ennalta-arvaamattomien, yllätyksellisten asioiden esiin tuomista kannattaa välttää, jottei saata japanilaista vastapuolta kiusalliseen tilanteeseen ja alttiiksi kasvojen

menettämiselle. Seuraavassa kommentissa eräs haastateltava luonnehtii japanilaisten mukautumiskykyä ennalta arvaamattomien tilanteiden sattuessa kohdalle:

*Agendasta poikkeaminen oli kauhistus. Et se semmonen et viime tingassa muutettiin jotain, et voitasko tehdä, et me kerrotaanki ensin tää. Niin se aiheutti aivan, ihan shokinomaisen sekasorron. Mitä isompi ryhmä oli niin. Että stick to the agenda, et se oli aina se. Ja just joku seminaari tai konferenssi, jos ehdotti puhujalle, et jos sä tulisitki nyt pikkasenki eri [aikaan], niin. Ehkä se oli myöskin se juuri, et ehkä heille englannin kieli, ja asiaan valmistautuminen oli tehty huolella ja sit ku muutos tuntu olevan semmonen aina, sovitusta muutos. Se ei ollu yksistään sen henkilön asia, vaan se koski aina koko porukkaa.*

Asiaa luonnehtii myös eräs toinen haastateltava kommentissaan:

*As mentioned earlier, new unexpected things should not be brought up in the meetings.*

### ***Neuvottelun lopetus***

Haastateltavat korostivat, että ensimmäisen tapaamisen jälkeen suomalaisen kannattaa olla aktiivinen, varsinkin jos tavoitteena on saada japanilaisista asiakkaita. Näyttääkin siltä, että jos suomalainen tuntee neuvottelun menneen hyvin, se ei välttämättä tarkoita vielä mitään. Onkin tärkeää, että ensimmäisen tapaamisen jälkeen suomalainen osapuoli ei jää odottelemaan, vaan ottaa aktiivisesti itse uudelleen yhteyttä.

### ***Neuvottelun luonne***

Neuvottelujen muodollisuuteen liittyen haastatteluissa ei tullut esille merkittävää eroavaisuutta suomalaisen ja japanilaisen yrityskulttuurin välillä, mutta se todettiin, että japanilaiset neuvottelut ovat asteen verran virallisempia kuin suomalaiset, jotka koettiin poikkeuksesta varsin vapaamuotoisiksi.

Tutkimuksen perusteella japanilaisia neuvottelutilanteita voidaan luonnehtia seuraavasti. Japanilaiset neuvottelutilanteet voivat olla sekä muodollisia että epämuodollisia tilaisuuksia. Virallisissa neuvotteluissa asiat esimerkiksi pannaan alulle, yhteistyö käynnistetään ensimmäistä kertaa tai sopimus sinetöidään pitkällisten epävirallisten neuvottelujen jälkeen. Viralliset neuvottelut toimivat usein keskustelun avaajina tai sen sinetöijinä. Epämuodollisissa neuvotteluissa varsinaisesti päätetään asiat ja neuvotellaan yksityiskohdista. Todellinen keskustelu ja neuvottelu tapahtuvat muualla kuin varsinaisen neuvottelupöydän ympärillä. Epävirallisia neuvotteluja luonnehtivat haastateltavien kuvaukset japanilaisesta liikeneuvottelukäytännöstä:

*It can be a totally unofficial meeting, not in the offices. Normally, in a restaurant with food and beer. Having some beer is also very convenient, because if the parties of the meeting talk too much or reveal something that they should not, they always can blame alcohol. That's why you should not suggest a meeting in a café, because the Japanese partner cannot blame strong coffee. Eating is important, not just drinking. After that we edit the proposal by email.*

*In Japan, one of the customs is to not to speak in meetings, but later outside the office. Many issues are talked outside the meeting room, in corridors etc.*

Lisäksi eräässä haastattelussa mainittiin loppuasiakkaan kanssa käytävien keskustelujen olevan muodollisempia kuin partnerin kanssa käytävien neuvottelujen, mutta näinhän asia voi olla Suomessakin. Japanilaisten neuvottelujen luonnetta kuvaa seuraava erään suomalaisen haastateltavan kommentti:

*Aika paljon muuttuu täällä sitten sen suhteen kehittyessä. Alussahan se on hyvin muodollista, et suurin piirtein virallinen kokous, jossa jaetaan puheenvuorot ja esityslistat. Ja nyt sinä puhut, sitten minä puhun.*

Tutkimuksen mukaan neuvottelut toisaalta pitenivät ajallisesti ja toisaalta muuttuivat muodollisemmiksi, jos mukana oli tulkki. Eräs haastateltava kirjoitti sanallisessa vastauksessaan asiasta seuraavaa:

*Paikalla on aina tulkki, joka hidastaa ja formalisoi kokousta (asiakaspalaverissa).*

### *Neuvotteluun osallistuvien roolit ja ryhmän koko*

Kokemuksen pohjalta voimme todeta, että Suomessa myyjä ottaa usein neuvotteluissa vetäjän roolin. Myyjä on se, joka esittelee asiansa ja yrittää tehdä tuotteestaan mahdollisimman houkuttelevan ostajan silmissä. Tutkimuksen mukaan Japanissa roolijako on toisenlainen. Molemmat osapuolet osallistuvat neuvottelujen etenemiseen tasapuolisesti. Alla erään haastateltavan neuvottelun aloitukseen liittyvä kommentti:

*In business meetings both participants are telling about the targets of the meetings and presenting people and telling about backgrounds. In Finland seller often takes the leading role.*

Näyttää siltä, että vaikka osapuolten osallistuminen keskusteluun olisikin tasapuolista, niin japanilaisilla on usein enemmän osanottajia paikalla. Japanilainen haastateltava kuvaakin asetelmaa seuraavasti:

*In Japanese meetings more people are attending meetings.*

Haastatteluissa korostui, että neuvotteluihin osallistuu useita henkilöitä ja jokaisella heillä on tarkkaan määritelty rooli. Neuvotteluun osallistuvien henkilöiden lukumäärää on vaikea arvioida etukäteen.

*Se me tiedetään, ja se me ollaan sovittu, että tämän henkilön kanssa on se palaveri, ja se yleensä tuo mukanaan toisen henkilön, mutta lisäksi siellä voi olla nollasta kahdeksaan muuta ihmistä, joista me ei tiedetä etukäteen, vaikka me kuinka kysyttäs.*

Tutkimuksessa korostui selvästi, että japanilaiset ovat tarkkoja neuvotteluihin osallistuvien rooleista. Roolijako voi olla osittain läpinäkyvä ja osittain piilossa. Hierarkiassa ylinnä oleva hallitsee tilannetta. Kuten Pukkila (2002: 105) mainitsee, niin neuvottelutilanteessa äänessä ovat ensisijaisesti delegaatioiden noikkahenkilöt. Tekninen ja muu avustava henkilökunta kommentoi pyydettyä.

Useiden kokousten taustalla näyttääkin olevan ryhmähengen kohotus. Kokouksissa on paljon väkeä ylimpien arvovaltaa korostamassa. Osapuolten erilainen osallistuminen asemasta riippuen näkyy seuraavassa kommentissa:

*Suomessa kaikki osallistuvat, Japanissa seniori hallitsee.*

Tutkimuksen mukaan myös neuvottelussa mukana oleva, joskaan ei aktiivisesti keskusteluun osallistuva, hierarkiassa ylin voi näyttää ulkopuoliselta, mutta on kuitenkin avainasemassa.

*Japanilaisilla sitte niin ku on tapana siinä kokouspöydässä, jos on niin ku sitte johtaja, tai tällöisiä vastuuhenkilöitä mukana, nii saatetaan koko aika kesken kokouksen kysyä, että: "No mitä mieltä te olette?"[--] et pelkästään se, jonka kanssa neuvotellaan, ei vastaile.*

Haastattelujen pohjalta voimme todeta, että suomalaisen ei kannata hämmentyä siitä, että neuvotteluissa varsinainen neuvottelija, joka on pääsääntöisesti äänessä, ei itse välttämättä olekaan päätösvaltainen, vaan puhuu yksin kaikkien läsnäolijoiden puolesta ja tästä syystä hakee tarpeen tullen tukea itseään arvovaltaisemmilta. Tilannekuvaus suomalaisin silmin:

*Et kannattas olla kärsivällinen siinä suhteessa, että käydään semmosta poikittaista neuvottelua siinä pöydän toisella puolella osittain sitte. Et semmosta on kovastikin. Se on ehkä ero. Mut et mitä suurempi yritys, nii sitä enemmän siel on sitä, et kysytään sitte johtajilta siinä kokoustilanteessa.*

Myös japanilaiset kommentoivat itse neuvotteluihin osallistuvien roolien epätasapainoisuutta ja aktiivisuutta osallistumisessa:

*Be aware that Japanese upper management does not necessarily attend actively meeting although they are present.*

Haastattelujen mukaan varsinaiseen neuvotteluprosessiin osallistuvien lisäksi paikalla saattaa olla ns. ylimääräisiä henkilöitä. Eräs suomalainen haastateltava kertoi havainneensa seuraavaa:

*Japanilaiset yritykset ottavat usein mukaan henkilöitä vain tarkkailemaan tai teemmään muistiinpanoja.*

Samaa tarinaa heijastelee myös seuraava kommentti:

*Japanilaisissa yhtiöiden välissä tapaamisissa voi olla mukana henkilöitä, jotka ainoastaan tekevät muistiinpanoja. Suomessa sellaista ei tapahdu.*

Ylimääräisten henkilöiden läsnäolo tuli esille myös tutkimusryhmämme omista havainnoista. Huomasimme, että varsinkin ryhmähaastatteluissa (tutkimusryhmässä kahdeksan henkeä) haastateltavan edustajia saattoi olla paikalla sama määrä tai enemmän. Koimme tämän erikoisena resurssien haaskauksena varsinkin silloin, kun varsinaiseen haastatteluun osallistui japanilaisten joukosta vain yksi henkilö. Seuraava lainaus kuvaa japanilaisten osallistumista ryhmänä neuvottelutilanteeseen ja esittää syitä tälle käyttäytymiselle:

*Mut just nää ensimmäiset saattavat olla joillekin shokki. Kun sieltä tulee kymmenen henkilöä sitten toiselta puolelta, ja sä oot yksin siellä tai korkeintaan teitä on kaks. Mut tosiaan nää muut on siellä joko oppimassa, useimmiten oppimassa. Tää on niin ku koulutus heille, et ne näkee, miten ulkomaalaiset tekee täällä ja mitä ne puhuu. Ja sitten ne voi olla jotain asiantuntijoita, joilta tarvitaan jotain tietoa, mutta useimmiten osa oppimisprosessia.*

Havaintojen ja haastattelujen pohjalta voimme sanoa, että varsinaiseen neuvotteluun osallistumattomat paikallaolijat, ns. ylimääräiset henkilöt, saattavat jopa nukkua tilaisuuden ajan. Haastatteluissa korostui, että tällainen nukkuminen ei ole japanilaiselle neuvottelukulttuurille lainkaan epätyypillistä. Nukkuminen on sallittua tosin vain niille, jotka ovat hierarkiassa tarpeeksi korkealla ja jo pelkällä läsnäolollaan antavat panoksensa prosessiin.



### ***Luottamuksen rakentaminen***

Neuvottelutilanteessa luottamus ja kunnioitus muodostavat perustan yhteistyölle ja liikesuhteen kehittymiselle jatkossa. Aiempi tutkimus ja haastattelut osoittivat, että japanilaisessa yrityskulttuurissa luottamus syntyy lähinnä epävirallisissa yhteyksissä neuvottelupöydän, sähköpostiviestien ja puhelinkeskustelujen ulkopuolella - illallisilla, golfkentällä tai karaokebaarissa. Luottamuksen rakentaminen tekee neuvotteluprosessista ajallisesti pitkän, koska ensin asioista keskustellaan virallisessa tapaamisessa ja asian ytimeen päästää vasta myöhemmin illallisella. Tutkimuksessa nousi esille se, että päätöksenteon hitaus yllätti ja hieman turhauttikin suomalaisia haastateltavia. Eräs haastateltava kuvaili asiaa seuraavasti:

*Isot päätökset tehdään baaritiskillä. Viralliset neuvottelut ovat pakon sanelemia tilanteita, joissa käydään viralliset asiat läpi ja tavallaan pehmitetään epävirallista tapaamista. Epävirallisella illallisella asiat puhutaan valmiiksi sekä ratkaistaan mahdolliset ongelmat. Jostain syystä japanilaisille on helpompaa käydä asiat läpi oluen kanssa kuin kokouspöydän ympärillä. Tämä on osa business-kulttuuria, joka ulkomaalaisen on tärkeä ymmärtää.*

Toki myös Japanissa liiketoiminnallinen yhteensopivuus ja kumppanuussuhteen toimivuus nähtiin suomalaisen tapaan tärkeänä. Kiteyttäen voidaankin todeta, ettei luottamusta ja kunnioitusta rakenneta toimimattoman suhteen ympärille. Ilman hyvien kauppasuhteiden peruselementtejä ei menesty, mutta henkilökohtaisilla ihmissuhteilla ja tunnetason ymmärtämisellä on Japanissa tekemiemme haastattelujen perusteella suuri merkitys. Liikesuhteiden kolhuja (esim. virheellinen tuote, myöhästynyt toimitus) ei tietenkään korjata täysin henkilökohtaisella luottamuksella, mutta mahdollisissa ongelmatilanteissa jo rakennetusta luottamuksesta on korvaamaton apu.

### ***Ajan kanssa***

Haastatteluaineiston pohjalta voidaan sanoa, että liikesuhteissa neuvotteluprosessin aikana japanilaiset tarvitsevat enemmän aikaa kuin suomalaiset kerätäkseen tarpeeksi yksityiskohtaista tietoa päätöksenteon perustaksi sekä aikaa itse päätöksentekoprosessil-

le. Lisäksi japanilaiset tarvitsevat aikaa henkilökohtaisten suhteiden, kunnioituksen ja luottamuksen rakentamiseksi.

Näyttää siltä, että myös neuvottelujen etenemisessä näkyy japanilaisten hitaampi ja syklinen päätöksentekoprosessi. Eräs suomalainen haastateltava kuvaili kokousten etenemistä seuraavasti:

*Palavereita pidetään aika paljon ja paikallisilla on aika tarkka esityslista, joka käydään kolmeen kertaan läpi. Aina hypätään samaan kysymykseen uudestaan ja uudestaan. Jos aikataulu on tiukka, voi suomalaista helposti turhauttaa ja hermostuttaa hidas neuvotteluprosessi.*

Lisäksi joissakin haastatteluissa koettiin neuvottelua hidastavan sen, ettei asioihin mennä suomalaisille tyypillisesti suoraan, vaan itse asiaan saatetaan mennä kierrellen. Rowland (1995: 60) kuitenkin muistuttaa, ettei päätöksentekoa ole soveliasta kiirehtiä.

Haastatteluissa tuli esille, että suomalaiset ovat verrattain hyviä ymmärtämään vieraan kulttuurin eroja ja pyrkivät mukauttamaan omaa käytöstään toisen kulttuurin mukaiseksi. Näin ollen neuvottelutilanteissaan harva vastaaja koki olleen ongelmia sopeutumisessa hitaampaan neuvottelukäytäntöön.

Kuten edellä on jo todettu, neuvottelu on Japanissa muutoseikkoihin pohjautuva prosessi, jossa toistuvien neuvottelujen avulla rakennetaan luottamusta ja kunnioitusta vastapuolta kohtaan. Toistuvissa neuvotteluissa paikalla oleminen vaatii näin ollen aikaa ja istumalihaksia. Japanilainen arvostaa henkilökohtaista tapaamista ja kärsivällisyyttä, joita kuvastavat seuraavat suomalaisten haastateltavien kommentit:

*Jos sul ei oo täällä jotain edustajaa, niin sit se tarkoittaa sitä matkustelua edes takasin siinä maitten välillä ja niit loputtomia tapaamisia ja neuvotteluja. Nykyäänhän voi onneks netissä ja tolleen käydä jonkun verran niit neuvotteluja, mut japanilaiset partnerit kyl yleensä haluaa niit henkilökohtasii tapaamisii, et sit ne syynää sua siinä, et minkälainen ihminen tää on, voiko tähän luottaa.*

*Mut juuri tää ensimmäinen, ja miten se kontakti lähtee meneen, ja miten sitte päästään sille tasolle että. Nii se on käsittämättömän monta palaveria, vaan semmosta,*

*haistelusta ja keskustelusta, opitaan tuntemaan, erilaisii juttuja. Et kyl näit neuvotteluja oli aika paljon peräkkäin, että yhdellä kertaa ei hoidettu asioita, ja sit tuli just tällönen prosessiajattelu, et monia pieniä yksityiskohtia, ja viilattiin ja palatettiin ihan johonki pieneenki detaliin. Ja se vaati semmosta kärsivällisyyttä. Mut joka johtu todennäköisesti semmosesta laajasta sisäisestä verkostosta, ja siellä sitten näistä kommentista.*

### ***Käsiteltävät aiheet***

Kuten aikaisemmassa on käynyt ilmi, japanilaisissa neuvottelutilanteissa käsiteltävät asiat pohjautuvat aikaisemmalle keskustelulle ja jo olemassa oleviin materiaaleihin. Asioita pyöritellään ympäri ja niihin palataan uudestaan ja uudestaan moneen otteeseen.

Haastattelujen mukaan kiellettyjen keskusteluaiheiden sijaan neuvottelutilanteissa suomalainen osapuoli saattaa törmätä asioihin, joiden olemassaolon vastapuoli tietää ja olettaa suomalaisenkin tietävän, mutta joita todellisuudessa suomalainen ei tiedä ottaa huomioon. Asiat ovat japanilaisille itsestäänselvyksiä, mutta suomalainen ei tiedä niistä eikä täten osaa niistä keskustella. Eräs haastateltava kuvaa epäsymmetrisen informaation olemassaoloa liikeneuvottelussa:

*Suomalaisnäkökulmasta isompi ongelma on se, että on asioita, joista ei edes keskustella eikä neuvotella. Eikä sovita mitään, vaan asiakas yksinkertaisesti olettaa, että totta kai tää toimittaja tekee näin ja näin, koska niin täällä on aina tehty. Vain paikallinen tai riittävästi paikalla ollut tuntee sen, että nyt on pakko tehdä näin. Se on just sitä, unwritten code.*

Ja aina on hyvä muistaa erään haastateltavan neuvo liittyen kulttuurien välisen viestinnän perusongelmaan – huumoriin. Sen viljelemisellä on vaaransa. Myös Pukkila (2002: 105) varoittaa tästä ja kehottaa unohtamaan sen tykkänään. Erään haastateltavan kommentti huumorin käytöstä:

*I would say, avoid telling jokes unless you know the participants very well.*

### *Suorapuheisuus vai välttely*

Rowland (1990: 50) korostaa, että neuvottelun osapuolten ollessa suorapuheisia toisiaan kohtaan keskustelut etenevät yleensä avoimesti ja väärinkäsityksiä syntyy mahdollisimman vähän. Tämä pitää paikkansa, kun molemmilla osapuolilla on sama käsitys suorapuheisuudesta.

Suomalaisille tyypillinen tapa puhua asioista suoraan ja avoimesti ei kuitenkaan vastaa japanilaista tapaa keskustella. Suomalaisille avoimuus keskustelussa tarkoittaa asioiden julki tuomista rehellisesti ja mitään peittelemättä. Molempien osapuolten etu pidetään mielessä, jolloin ketään ei petetä jättämällä jotain sanomatta. Haastatteluaikeiston pohjalta voimme todeta, että japanilaiselle suorapuheisuus merkitsee toisen etujen huomioimista siten, että hänelle ei sanota mitään sellaista, jonka voidaan katsoa aiheuttavan kasvojen menetyksen. Tästä syystä monista tosiasioista vaietaan, jotta välttyään vastakainasettelulta ja toisen osapuolen loukkaamiselta. Japanilaiset eivät ole tottuneet suomalaisille ominaiseen rehelliseen suoraan ja peittelemättömään tapaan esittää asiat, ja he pitivät sellaista käytöstä karkeana ja loukkaavana, mikä käy ilmi seuraavasta suomalaisen haastateltavan kommentista:

*Ja suomalaisillahan on se, et meillä sit aika nopeesti tulee ne näkökannat esiin. Jokainen tuo ne näkökantansa esiin, et mikä on se ongelma omalta näkökannalta katsottuna. Ja sillä tavalla edetään niissä neuvotteluissa. Japanilaiset ei oo ehkä tottunu niin suoraan [neuvottelutyyliin]. Japanilaiset on enemmänki just sillee, et ne tarjoo ain sitä, mitä ne ajattelee ja sit ne odottaa, mitä sä sanot. Sit ne taas antaa uuden tai uudestaan muotoillun mielipiteen. Et keskustelu voi joskus viedä aika paljon aikaa.*

Samaa tarkoittaa eräs japanilainen haastateltu luonnehtiessaan suomalaista neuvottelukäytäntöä:

*Finnish people tend to say too straight and in a quick way. They try to be fast and efficient. The style is different. Japanese style is to make it in details.*

### *Asioista vaikeneminen ja kiertoilmaukset*

Neuvottelutilanteessa ei Rowlandin (1990: 48) mukaan kannata pelätä hiljaisuutta. Kaikkia keskustelussa esiintyviä taukoja tai hiljaisia hetkiä ei tarvitse täyttää. Japanissa, kuten kaikissa kulttuureissa, sanaton viestintä on olennainen osa keskustelua. Japanilaiset käyttävät kiertoilmauksia, välttelevät aihetta ja vaikenevat. Tehdyn haastattelututkimuksen mukaan suomalaisille, kuten varmasti monelle muullekin vieraalle kulttuurille, japanilaisen sanattoman viestinnän tulkinta voi osoittautua vaikeaksi tai jopa ylitsepääsemättömäksi haasteeksi. Seuraavassa on kahden suomalaisen haastatellun tulkinta japanilaisesta kommunikoinnista:

*Mun mielestä ei menty suoraan asiaan sit kuitenkaan, että se oli jollain tavalla, se piti jotenki vähän niin ku haistaa että.*

*Avoin kommunikointi, no, sitähän ei niin ku. Mitä mä ajattelen, avoin kommunikointi, eihän sitä oo siellä. Hyvin paljon sitä semmosilla. Elekielellä ja tämmösillä. Puhutaan kohteliaisuuksia, ja ei nii ku puhuta asioista suoraan, vaan kierrellään.*

Voidaan todeta, että myös japanilaiset tiedostavat ulkomaalaisen näkökulmasta asioiden välttelemiseen liittyvän haasteellisuuden. Japanilainen haastateltu kommentoi japanilaisten tapaa ilmaista asiat epäsuorasti seuraavassa:

*I think that Finnish people can get frustrated in negotiations with customers or suppliers, because Japanese normally will not say directly to the others. They try to have two sides, the public side and hidden side.*

Haastattelut osoittivat, että vaatii erittäin pitkää kokemusta ja japanilaisen kulttuurin tuntemusta, jotta rivien välistä lukemisen oppisi – välttämättä aina edes japanilainen ei ymmärrä kiertelyn taakse kätkeytyä viestiä. Sanojen taakse näkemisessä auttaa kontekstin ymmärtäminen ja tilanteen analysointi. Kuten jo aiemmin tuli esille, neuvotteluihin valmistautuminen on tärkeää myös tästä syystä.

Aiemman kirjallisuuden perustella japanilaisten tuntema vastenmielisyyss ei-sanan käyttöä kohtaan liittyy japanilaisten haluun säilyttää kasvonsa ja ulkoinen tasapaino. Rowlandin (1990: 51) mukaan japanilainen yrittää yleensä vastata toiselle osapuolelle siten

kuin hän ajattelee tämän haluavan, mikä on etiketin mukaan tärkeämpää kuin sanottavan todenperäisyys. Rowland jatkaa, että toinen keino välttää epäkohteliaan vaikutelman antamiselta olisi jättää kokonaan vastaamatta tai antaa välttelevä ympäröivä vastaus. Vältteleviä kiertoilmauksia kuvaa seuraava lainaus:

*They may say that we will consider this and give positive response to customer.  
However, the final response can be refusal.*

Tutkimuksesta käy ilmi, että sanattomaan viestintään liittyy kiertoilmausten lisäksi haragei eli se, että epäselvissä tilanteissa tulkitaan asiat vastapuolen hyväksi. Ajatukset ja tunteet välittyvät vastapuolelle ja keskustelussa mukana olevat ymmärtävät toisiaan. Japanilaiset ovat tällaisen sanattoman viestinnän mestareita. Eräässä japanilaisessa yrityksessä sanaton luottamus näkyi jopa niin vahvasti, että asioiden kirjaaminen ylös nähdään vastapuolen ja yhteisen luottamussuhteen kyseenalaistamisena.

### ***Päätöksenteko ryhmässä***

Aiempi tutkimus on osoittanut, että japanilaiset ovat tottuneet liike-elämässä ja muualakin hajautettuun ja vaiheistettuun päätöksentekoon. Haastattelut ilmensivät tämän näkyvän myös neuvottelukäytännöissä. Pukkilan (2002: 105) luonnehdinnan mukaan suu- rissa japanilaisyrityksissä yleensä keskijohto analysoi, rakentaa ja jopa neuvottelee uudet kaupat ja yhteistyösopimukset. Tämän seurauksena ylimmän yritysjohdon rooli on usein seremoniallinen. Koska japanilaisyrityksissä päätöksenteko tapahtuu ryhmätyönä eri yksiköiden ja osastojen välillä, voidaankin todeta, että suuryritysten kanssa neuvotte- taessa kannattaa pyrkiä luomaan henkilökohtaiset suhteet kaikille organisaatiotasolle ja kaikkiin osastojohtajiin.

Ulkomaalaisen silmiin japanilainen neuvottelutyyli ja päätöksenteko voi näyttää hitaalta ja paikallaan polkevalta. Tutkimuksessa korostui kuitenkin, että japanilaisille konsen- suksen luominen neuvottelutilanteissa on tärkeää. Kaikille halutaan antaa mahdollisuus ilmaista mielipiteensä. Suomalaisessa yrityksessä vuosia töissä ollut japanilainen johtaja kuvaili päätöksentekoprosessia seuraavasti:

*Yleisesti ottaen päätöksiä tehdessäni haluaisin aina kuulla kaikkien osapuolien mielipiteitä, jos suinkin vaan on mahdollista.*

Ryhmäpäättöstä ja vastuun ottamista kuvaa myös seuraava kommentti:

*Haastateltava: Kun niillä on palaveri, niin ei ne päättä mitään siinä, vaan ne vie sen sitten firman sisään ja se kiipee hierarkiaa ylös, ja sitten tulee tämmönen konsensus, et tää on hyvä. Sitten otetaan uus kokous, ja sanotaan et tää on hyvä. Et jos Euroopassa tai missään muualla järjestetään kokous, niin yleensä siinä on mukana aina joku joka pystyy päättämään. Et sovitaan näin ja näin tehdään. (Iskee nuijalla pöytään havainnollisesti) Se on varmaan. Ensimmäisessä kokouksessa mä en oo ainaakaan koskaan ollu niin, et joku on sanonu, et tää on selvä juttu. Vaan siihen menee pari kolme kokousta ennen kun päätös on tehty, koska siihen vaaditaan se konsensus-proseduuri. Sitoudutaan siihen päätökseen yrityksen eri tasoilla.*

*Haastattelija: Liityks se kanssa jotenkin siihen, et ne ihmiset ei välttämättä kannaa henkilökohtaista vastuuta, vaan..*

*Haastateltava: Kyllä. Ryhmä vastaa tästä. Ja sen takia niitten on pakko mennä takaisin omaan piiriinsä ja siellä sopia, et onks tää hyvä.*

*Haastattelija: Ja kaikki on sitten sen takana. Ainakin muodollisesti jos ei muuten.*

*Haastateltava: Joo, kyllä. Just näin.*

Eräs suomalainen kuvailikin neuvotteluja usein sellaisiksi, ettei niillä ole selkeää suuntaa (alusta loppuun eli ratkaisuun), vaan kaikki kertovat mielipiteitään sekaisin. Pääasia on, että paikalla on ihmisiä ja asian eteen tehdään paljon töitä. Lopputuloksen ajatellaan syntyvän automaattisesti, kunhan on nähty tarpeeksi vaivaa.

Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että kun lupa on saatu tai päätös on tehty virallisen ringin avulla tai ilman, niin sitä ei hevillä muuteta. Japanilaisen haastateltavan kommentti kuvaa japanilaisen päätöksentekoprosessin jäähmyyttä:

*It's almost impossible that the decision would be changed in Japanese meeting. Finns are more open than Japanese and decision making fairness seems better in Finnish than in Japanese companies.*

### **Sopimuksen solmiminen**

Rowlandin (1995: 47) mukaan ennen sopimuksen solmimista ei-japanilainen osapuoli ei välttämättä tarkasti tiedä tilannetta, missä mennään. Syy tähän voi olla siinä, että:

*Japanilaiset eivät anna loppuratkaisuaan selvästi ilmi ja suomalaiset taas tuovat sen selvästi esiin.*

Tästä epävarmuuden tilanteesta huolimatta, kun molempia osapuolia tyydyttävä järjestely on löytynyt, on aika kirjoittaa sopimus. Rowland (1995: 62) korostaa, että japanilaisille on tärkeintä saada tässä vaiheessa aikaan suullinen sopimus, josta vain pääkohdat esitetään kirjallisessa lausunnossa. Haastattelujen pohjalta voidaan sanoa, että japanilaiset eivät suhtaudu kirjalliseen sopimukseen yhtä vakavasti kuin suulliseen versioon. Japanilaiset haluavat sopimuksella varmistaa, että suhde on harmoninen. Kirjallinen sopimus kattaa pääkohdat, mutta jättää myös joustonvaraa. He saattavat haluta sisällyttää sopimukseen kohdan siitä, että sopimusasiasta voidaan neuvotella jälkikäteen tilanteen muuttuessa. Sopimuksen joustavuus on merkinä luottamuksesta sekä antaa mahdollisuuden toimia muuttuvien tilanteiden mukaan. Sopimuskulttuuria kuvaa eräs haastateltava seuraavassa:

*Kirjoitettu sopimus on vain sanoja paperilla. Miehen sana on huomattavasti tärkeämpää kuin paperi. Asiat hoidetaan eri tavalla kuin Jenkeissä tai muualla. Jos tulee erimielisyyksiä, niin ei täällä oteta ensimmäiseksi sopimusnippua ja ruveta kelaamaan lakipykälää, vaan koitetaan selvittää, missä kohtaa me emme ymmärtäneet toisiamme.*

Ennen sopimuksen solmimista käytännön asioiden hoitaminen voi kuitenkin vaatia erikoisjärjestelyjä onnistuakseen. Eräs japanilainen kuvaili hierarkioiden näkymistä yhteistyösuhteissa seuraavasti:

*Japanissa on vastuuhenkilö ja hänen yläpuolellaan osastopäällikkö, mahdollisesti jaostopäällikkö ja vielä toimitusjohtaja. Päätös etenee heidän kaikkien kautta, mikä vie luonnollisesti kauan. Suosittelenkin, että suomalaisessa yrityksessä valittaisiin vastuuhenkilö vastaamaan niistä asioista, jotka koskevat kaupankäyntiä japanilaisen liikekumppanien kanssa. Vastuuhenkilön puolestaan olisi tärkeää hoitaa sopimukset ja muut tärkeät asiat ylimpien johtajien kesken. Jos näin ei tehdä, asioita ei Japanin päässä saada päätettyä.*



Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että japanilaiset arvostavat jatkuvaa yhteydenpitoa ja tiedon jakamista liikeyhteistyön välillä. Avoin kanssakäyminen ja kommunikointi ennaltaehkäisevät väärinkäsitysten syntymistä ja lisäävät luottamusta suhteeseen. Yhteydenpidon sujumiseksi osapuolilla saattaa olla erikoistoiveita, joita seuraavassa kuvaa eräs haastateltava:

*Japanilainen asiakas vaatii, että yhteyshenkilö puhuu hänen kanssaan samaa kieltä. Päivittäinen yhteydenpito pitää mennä japanilaisen kautta japaniksi.*

Haastattelujen mukaan japanilaiset kokevat henkilökohtaisen tapaamisen erittäin tärkeänä. Henkilökohtaisen tapaamisen koetaan lujittavan ystävällistä liikesuhdetta. Tästä johtuen liiketoimia suunnitellessa Japanissa käyminen on suotavaa ja tarpeellista.

Tutkimuksessa nousi esille myös henkilökohtaisten tapaamisten merkitys kommunikoinnin välineenä. Jotta kumppanuusosapuolelle tarjottava informaatio tulee varmasti ymmärretyksi oikein ja välitetyksi perille, on sen henkilökohtainen esittäminen välillä tarpeen. Haastateltava perustelee henkilökohtaisten käyntien tärkeyttä seuraavassa:

*When having preparations with Japanese companies, the importance of face-to-face meetings are essential. So, that the persons can not deny that they have not seen the proposal or some material.*

## **Yhteydenpidon välineet**

Käsitlemme tutkimuksessa myös yhteydenpidon välineitä. Haastattelulomakkeessa mainitsimme esimerkkeinä yhteydenpitotavoista ja -välineistä puhelimen, sähköpostin, tapaamiset ja epämuodolliset tilaisuudet.

### ***Sähköpostilla ja face-to-face***

Haastattelujen mukaan paras kommunikoinnin tapa Japanissa on kasvoikkain tapahtuva viestintä. Sähköposti koettiin kuitenkin tehokkaaksi ja käytännössä yleisimmin käyte-

tyksi, varsinkin nykyään entistä globaalimmassa ja hektisemmässä liike-elämässä. Eräs haastateltava kiteytti asian näin:

*Paras on tavata ensin face-to-face ja sitten yhteistyötä voi hoitaa sähköpostitse.*

Puhelinta ja sähköpostia viestiminä vertailtaessa eräs haastattelija suositteli tilanteissa, joissa japaninkieltä ei osata mieluummin kirjoittamaan sähköpostiviesti englanniksi kuin soittamaan englanniksi:

*Japanilaisilla luetun ymmärtäminen on helpompaa kuin puhuminen. Aina japanilaisesta yrityksestä löytyy joku, joka osaa englantia.*

Lisäksi sähköposti koettiin puhelinta tehokkaammaksi ja varmemmaksi kommunikoinnin muodoksi, kun kyseessä on esimerkiksi numeeristen asioiden hoitaminen (sopimuksen summat, tilausten määrät). Sähköpostin hyväksi puoleksi haastatteluissa mainittiin muun muassa se, että sähköposti on aina tulostettavissa arkistoitavaksi dokumentiksi tai vaikka muistilapuksi.

Muutenkin tutkimuksessa tuli esille viestimien käyttöön liittyvät kielikysymykset. Haastatteluissa japaninkielen osaamista ei pidetty täysin välttämättömänä, mutta japanin sujuva osaaminen jollakin yrityksen työntekijällä koettiin isoksi eduksi. Haastateltujen sekä havaintojemme mukaan japanilaisten englanninkielen osaaminen on vielä – varsinkin vanhemman johtoportaan parissa – vähäistä, jolloin joissakin haastatteluissa japanilaisten asiakkaiden mainittiin vaatineen yhteydenpitoa ja neuvottelujen pitämistä japaniksi. Eräs haastateltu koki asian näin:

*Japanilaisten asiakkaiden kanssa on syytä neuvotella japaniksi.*

Japanin kielen tärkeyden vuoksi useissa tutkimukseen osallistuneissa suomalaisissa yrityksissä olikin japanilaisia työntekijöitä hoitamassa neuvotteluja japanilaisten asiakkaiden kanssa. Haastattelujen mukaan suomalainen johto osallistui näihin neuvotteluihin tarpeen mukaan tarkoituksenaan joko luoda arvoa ja siten kunnioitusta asiakasta kohtaan tai tehdä päätöksiä.

Tutkimuksesta tuli esille, että vastaajat käyttävät viestintävälineinä työssään pääasiassa puhelinta ja sähköpostia. Faksin, telekonferenssien tai muiden viestimien käyttöä tuskin edes mainittiin. Haastatteluissa sähköposti koettiin erittäin toimivaksi kommunikaation välineeksi, ja sitä käytetään paljon. Eräs suomalaisessa yrityksessä työskentelevä japanilainen sanoi seuraavasti:

*Japanilaisten asiakkaiden kanssa asioita voidaan hoitaa myös puhelimessa, mutta sähköposti on paras.*

Vastauksien analysoinnissa oli huomioitava, että sähköpostia käytettiin eniten, mutta viestinnän tehokkuuden näkökulmasta vastauksissa oli selkeästi kahta näkemystä. Toiset pitivät sähköpostia myös tehokkaimpana, toiset taas kokivat face-to-face -tapaamisten olevan paras vaihtoehto. Tutkimuksessa sähköpostin toimivuus korostui erityisesti tapauksissa, joissa kommunikointikielenä on englanti, joka ei ole kummankaan neuvotteluosapuolen äidinkieli. Haastattelujen mukaan vieraalla kielellä puhuttaessa viestin sanoma voi jäädä vajaaksi tai hataraksi, joskus oikeita sanoja ei löydy lainkaan. Tätä ongelmaa haastateltavat eivät kokeneet syntyvän sähköpostitse käydyssä viestinnässä. Sähköpostin toimivuutta haastatteluissa perusteltiin myös sillä, että kirjoittaessa asiat pysyvät paremmin hallinnassa ja niiden tarkistaminen viesteistä on helpompaa. Lisäksi sähköposti viestimenä koettiin oivalliseksi, kun toimitaan eri aikavyöhykeillä ja maantieteellisesti kaukana toisistaan sijaitsevien kontaktien kanssa.

Muutamissa haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että mikäli yhteydenpito Suomen ja Japanin välillä hoidettiin sähköpostin avulla, oli ajoittainen tapaaminen kasvokkain kuitenkin tärkeää. Asiaa perusteltiin sillä, että tapaamisen avulla sähköpostit saavat tavaltaan kasvot ja ratkaisujen syitä ja taustoja voi olla helpompi ymmärtää. Lisäksi mainittiin, että yhtiön suuriin linjoihin puututtaessa on aina hyvä tavata. Haastatteluissa tapaamisen tärkeyttä perusteltiin sillä, että tapaamisella on mahdollista välttää arkoihin asioihin liittyvät turhat väärinkäsitykset. Tällaisiksi "aroksi asioiksi" mainittiin muun muassa palkkaukseen ja henkilöstöön liittyvät asiat. Toisaalta tapaamiset taas nähtiin tarpeellisenä silloin, kun vastapuolelle jaettavaa tietoa tai materiaalia on paljon. Toki suuri määrä informaatiota voidaan laittaa sähköpostin liitetiedostoihin, mutta tiedon omaksuminen tiedostoista ei välttämättä aina onnistu tai voi ainakin olla työlästä.

Haastattelututkimuksessa tuli esille ero suomalaisen kulttuuriin siinä, että japanilaiset kokivat tietyn säännönmukaisuuden tapaamisessa olevan tärkeää. Vastauksista oli nähtävissä, että vaikka liikesuhde olisikin jo aktiivisesti käynnissä ja päivittäinen kommunikointi tapahtuisi puhelimitse tai sähköpostitse, face-to-face -tapaamisia ei tulisi täysin unohtaa. Selkeää vuosittaista määrää tai tiheyttä tapaamiselle ei ollut haastattelujen perusteella löydettävissä, mutta muutaman kerran vuodessa tapahtuva asiakasvierailu osoittautui tavanomaiseksi. Eräs suomalaisessa yrityksessä kymmeniä vuosia työskennellyt japanilainen kiteytti viestimien käytön näin:

*Paras tulos kommunikaatioon tietenkin on yhdistelmä sähköposteja, puhelinkeskusteluja sekä tapaamisia. Kaikenlainen viestiminen suomalaisten kanssa on mukautonta. Vastauksien saamiseen ei mene aikaa eikä muuta sellaista. Yksinkertaista – helppoa!*

Haastatteluissa suomalaisten viestinnän nopeus koettiin riittävänä, ja itse asiassa joissakin haastatteluissa tuli esille suomalaisten olevan varsin nopeita japanilaisiin verrattuna viestiessään sähköpostilla. Tätä kuvaa erään haastateltavan kommentti:

*Joskus vastaukset saattavat tulla melkein minuutin sisällä.*

Toisissa vastauksissa puolestaan moitittiin suomalaisten vastaavan hitaasti sähköposteihin. Haastattelujen perusteella emme voi siis tehdä tältä osin selkeää johtopäätöstä, ja voikin olla, että viesteihin vastaamisen nopeus riippuu enemmän henkilökohtaisista työskentelytavoista ja työtilanteesta. Se, että suomalaisten koettiin vastaavan sähköposteihin hitaasti, voi selittyä suomalaisten haastatteluissa esille tulleilla vastauksilla, joiden mukaan japanilaiset odottavat vastauksia heti ja suomalaiset taas tarvitsevat hetken harkinta-aikaa.

Sähköpostiviestien muodollisuudessa oli nähtävissä haastattelujen mukaan eroja. Tutkimuksemme mukaan sähköpostiviestit ovat Japanissa muodollisempia kuin Suomessa. Eräs haastateltava suosittelee laatimaan sähköpostit mahdollisimman selkeiksi ja käyttämään käskymuotoa (esim. "ensin on tehtävä näin ja sitten näin"). Haastatteluissa suomalaisten laatimien sähköpostiviestien tuttavallisuutta pidettiin mukavana mausteena muodolliseen yritysviestintään eikä sitä nähty ongelmalliseksi. Aiemman tutkimuksen sekä

haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin todeta, ettei liikesuhteessa suositella liian aikaista tuttavallisuutta.

### *Suomalaisten lomat kommunikoinnin esteenä*

Selvitimme tutkimuksessa myös yhteistyön hoitamista vaikeuttavia tekijöitä. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että vaikeuksia yhteistyön hoitamisessa ovat aiheuttaneet muun muassa suomalaisten pitkät kesälomat. Lomien takia yhteydenpidon aktiivisuuden oli koettu kärsivän. Ongelmallisuus voi aiheutua esimerkiksi siitä, että Japanissa ei ole Suomen kaltaista vuosilomakulttuuria. Eräs japanilainen työntekijä kuvaili tilannetta seuraavasti:

*Pitkien lomien takia voi esiintyä ongelmia. Joskus voi tuntua, että asiat eivät etene ja voi tulla ajatelleeksi, että keskusteluyhteys on katkenut. Liiketoiminnassa luottamus on tärkeää, joten jos kontaktihenkilö häviää tavoittamattomiin, se on turhauttava tunne. Asiat saattavat tuntua viivästyvän, vaikka vastuuhenkilön tilalle asetettaisiinkin lomasijainen.*

## **Lopuksi**

Haastattelututkimus osoitti, ettei neuvottelukäytännöissä tai viestimien käytössä japanilaisten ja suomalaisten välillä ole nähtävissä huomiota herättäviä eroja. Edellä onkin lähinnä kuvattu haastatteluissa esille tulleita suomalais-japanilaiselle liiketoiminnalle ominaisia piirteitä ja tapoja. Kulttuurituntemus auttaakin oman liiketoiminnan suunnittelussa, koska toisen osapuolen käytöksen ymmärtäminen antaa mahdollisuuden toimia ja viestiä tavalla, joka palvelee omia tarkoituksia toista osapuolta kunnioittaen.

**Lähteet**

Cellich, Claude & Jain, Subhash C. 2004: *Global Business Negotiations: A Practical Guide*. South-Western, Thomson. USA.

Nishiyama, Kazuo 2000: *Doing Business with Japan: Successful Strategies for Intercultural Communication*. University of Hawai'i Press, USA.

Pukkila, Jaana 1997: *Gambatte gudasai: Johdatus Japanin liike-elämään*. Opetushallitus. Helsinki.

Pukkila, Jaana 2002: *Kulttuurisukellus – kohteena Aasia*. Kansainvälisen kaupan koulutuskampus Fintra, julkaisu nro 148, Yliopistopaino, Helsinki.

Rowland, Diana 1990: *Liikematkalle Japaniin. Vihjeitä väärinkäsitysten välttämiseksi*. Painokaari Oy, Helsinki.

Sai, Yasutaka 1995: *The Eight Core Values of the Japanese Businessman*. International Business Press, NY.

## Ajan tulkintoja suomalais-japanilaisen yhteistyön arjessa

*Outi Smedlund*

Suomalainen ja japanilainen kulttuuri sykkivät erilaisissa rytmeissä, mikä näkyy suomalais-japanilaisen yhteistyön arjessa. Japanilaiset haastateltavat kuvasivat japanilaiselle liiketoiminnalle tyypillistä rytmiä siten, että alun neuvottelu- ja päätöksentekoprosessit ovat hitaita, mutta myönteisen käänteen jälkeen asiat lähtevät etenemään ripeästi. Suomalaiset haastateltavat kokivat japanilaisen päätöksentekoprosessin aikaavieväksi ja ras-  
kaaksi, mutta toisaalta he eivät japanilaisten haastateltavien mukaan ole aina kyenneet toimimaan sillä nopeudella, jota japanilaiset yhteistyökumppanit odottavat yhteistyön myöhemmissä vaiheissa. Japanilaiset ja suomalaiset toimijat ovat kuitenkin sopeutuneet erityisyyteen puolin ja toisin, sillä pääosin yhteistyö sujuu hyvin.

### Johdanto

*Good business takes time.*

(suomalaisyhtyksessä työskentelevä japanilainen)

Helsingin kauppakorkeakoulun suomalais-japanilaista yritys yhteistyötä kartoittavan haastattelututkimuksen yhteydessä syksyllä 2004 haastatellut japanilaiset ja suomalaiset kertoivat suurimmaksi osaksi positiivisia kokemuksia keskinäisen viestinnän sujumisesta, mutta ongelmakohtiakin tuli esille.

Ongelmat voivat johtua monista tekijöistä. Aineiston analyysi nosti esille erityisesti kolme seikkaa:

- 1) Kielivaikeudet
- 2) Aikaero
- 3) Kulttuurierot

Tässä raportissa tarkastelen tekijöiden 2 ja 3, aikaeron ja kulttuurierojen, vaikutuksia suomalais-japanilaisen yritysviestinnän arkeen ja pohdin niitä haastateltavien kokemusten analyysin kautta. Valokeilaan pääsevät erityisesti suomalaisten ja japanilaisten erilaiset tulkinnat ajasta ja näiden erojen heijastuminen liiketoimintaan. Useiden haastateluissa esiin tulleiden viestintävaikeuksien taustalla hahmottui erilainen kokemus ajasta, vaikka näitä vaikeuksia kohdanneet suomalaiset ja japanilaiset toimijat harvemmin itse puheessaan jäsensivät kokemuksiaan aikakäsitys-käsitteen avulla.

Tekijä 2, aikaero, tarkoittaa fyysistä kellon eriaikaisuutta Suomen ja Japanin välillä. Tekijään 3 sisältyvä kulttuurin käsite kuuluu humanististen tieteiden peruskäsitteistöön. Sen lukuisia erilaisia määritelmiä yhdistää näkemys kulttuurista ainutlaatuisena kokonaisuutena, mihin vedoten on mielekästä puhua japanilaisesta kulttuurista, japanilaisesta liiketoimintakulttuurista tai esimerkiksi yrityksen sisäisestä kulttuurista. Mentalistiseksi tai kognitiiviseksi nimetty kulttuurikäsitte, jota hyödynnän analyysissäni, suhtautuu kulttuuriin maailmankuvana: yhteisöä yhdistävänä ja toimintaa ohjaavana koodina (Söderholm 1994: 123). Eroja japanilaisten ja suomalaisten toimijoiden käyttäytymisessä tulkitaan tässä tutkimuksessa maailmankuvissa ilmenevien erojen eli kulttuurierojen kautta.

Kulttuurin käsite on menettämässä selitysvoimaansa globalisoituvassa maailmassa varsinkin liike-elämän kontekstissa, jossa yhä enemmän on siirrytty toimimaan kansainvälisen liiketoimintakulttuurin koodien varassa. Silti haastattelussa tuli esiin runsaasti kansallisesta kulttuurista nousevia malleja, joiden varassa monikulttuurisuuden kentällä luovivat toimijat päivittäin reagoivat ja tekivät omia tulkintojaan tapahtumista.

Kulttuurieron ei tarvitse johtaa konfliktitilanteeseen, sillä ihminen kykenee tiedostamaan oman käyttäytymisensä kulttuurisia lähtökohtia ja tulkitsemaan ja ymmärtämään myös vastapuolen toimintaa kulttuurierojen näkökulmasta. Käytännön kokemus toimimisesta monikulttuurisessa ympäristössä ja eri kulttuureja koskeva tieto antavat valmiudet kontekstualisoida omista totutuista käyttäytymismalleista poikkeavaa vastapuolen toimintaa. Tällaisen tiedon tuottaminen on ollut tämän tutkimusprojektin lähtökohtana. Ideana on tarkastella, miten tutkitut suomalaiset ja japanilaiset toimijat arjessa ylläpitävät toimivaa yhteistyötä kulttuurieroista huolimatta.



## Ajan merkitys suomalais-japanilaisessa liiketoiminnassa

Aikaan liittyvät kulttuuriset käsitykset vaikuttavat vahvasti suomalais-japanilaisen yrittäjäyhteistyön arjen ja viestintäkäytäntöjen muotoutumiseen, sillä aika ja siihen liitetyt merkitykset ovat aina läsnä, kun sovitaan tapaamisista, päivämääristä ja yhteisistä tavoitteista tai suunnitellaan yhteistyön tulevaisuudennäkymiä.

Japanilainen ja suomalainen työvuosi organisoituvat eri tavoin, sillä japanilainen tilikausi vaihtuu huhtikuussa. Missään haastattelussa ei kuitenkaan tullut esiin, että tämä ero olisi aiheuttanut yhteistyövaikeuksia.

Suomen ja Japanin välinen aikaero on seitsemän tuntia, mikä sekin osaltaan vaikuttaa jokapäiväisellä tasolla yhteistyökumppaneiden yhteydenpitoon. Sitä, miten tärkeä seikka tämä on suomalais-japanilaisessa yhteistyössä, symboloi erään yritysvierailukohteen tiloissa Suomen aikaa näyttävä seinäkello.

Useat japanilaiset haastateltavat mainitsivat aikaeron aiheuttavan viestintävaikeuksia. Erään japanilaisen informantin mukaan tämä johtuu erityisesti siitä, että Japanissa asioiden hoitaminen keskittyy aamupäiviin ja Suomeen voidaan olla puhelimitse yhteydessä vasta iltapäivällä sikäläiseen aikaan. Haastatteluista tuli esiin, että japanilaiset haastateltavat kokivat ongelmalliseksi sen, ettei asioita voida hoitaa silloin, kun ne ovat akuutteja, vaan monesti täytyy aikaeron takia odottaa useita tunteja, ennen kuin on mahdollista aloittaa puhelinneuvottelut. Useat haastateltavat kertoivatkin suosivansa yhteydenpidossa suomalaisten kontaktiensa kanssa sähköpostia. Eräs haastateltava totesi aikaeroon liittyvien ongelmien kuitenkin helpottuneen huomattavasti matkapuhelimien yleistyttyä.

Aikaero aiheuttaa japanilaisten haastateltavien mukaan paineita silloin, kun japanilainen asiakas odottaa nopeita vastauksia ja asian eteneminen vaatii suomalaisten osapuolten tavoittamista. Erityisen stressaava tilanne on erään informantin mukaan silloin, kun deadline on jo seuraavana päivänä.

Robert Levine (1997) on verrannut empiirisiin menetelmin arkielämän rytmejä 31:ssä eri maassa Japani mukaan lukien. Hän kehitti tutkimustaan varten kolme objektiivisesti

todennettavaa mittaria: ihmisten kävelyvauhti, julkisten tilojen kellojen näyttämän ajan oikeellisuus ja se, kauanko kuluu aikaa yhden postimerkin ostamiseen kunkin maan postitoimistossa (Levine 1997: 20). Näillä mittareilla mitattuna Japani sijoittui neljänneksi kiivastahtisimmaksi maaksi, edellään vain Sveitsi, Irlanti ja Saksa. Japani poikkeaa näin huomattavasti muista tutkituista aasialaisista kulttuureista. Levine kuitenkin toteaa, että Japani osoittautui ongelmalliseksi tutkimuskohteeksi. Toisin kuin muissa maissa, japanilaisissa postitoimistoissa ylimääräistä aikaa kului usein siihen, että postivirkailijat pakkasivat postimerkin huolellisesti muoviin tai kirjoittivat asiakkaalle suoritetusta ostosta kuitenkin ilman eri pyyntöä. Levine huomauttaa, että tämä seikka on voinut vaikuttaa tutkimustuloksiin, ja siksi Japani saattaa hänen mukaansa todellisuudessa olla elämänrytmiltään maailman kaikkein kiivastahtisin maa. (Ibid.: 21.)

Levinen valitsema mittareita on helppo kritisoida, mutta Japanin kohdalla tulokset osuvat yksin haastateltujen suomalaisten kokemusten kanssa. Kysyttäessä mitä ominaisuuksia haastateltavat arvostavat japanilaisissa yhteistyökumppaneissaan, täsmällisyys ja aikataulussa pysyminen mainittiin usein.

*Mun mielest se oli, no ehkä sillä lailla vielä eros, [--] et ne varas viistoist minuuttii ja sit ne odotti siel aulassa ja sit ku kello tuli tasan, nii. Aina ovikellost sä saatoit tarkistaa kellon. Et siis siinä mielessä heidän, liikeneuvotteluissa, ja varsinki jos he tulee sinun tiloihin, se oli kyllä ihan.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

*Punctuality is the virtue in Japan. If you are 5 minutes late here, it's unforgiving in Japan. If you know that you are one minute late, you MUST call that you are one minute late.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

*Japanilaiset edellytti sitä täsmällisyyttä ja itse oli täsmällisiä ja se oli tosi kiusallista, jos oltiin myöhässä, koska niillä oli vähän sellanen outo olo. [--] He itse halusivat pitää sen hyvin tiukasti sen aikataulun, jos siinä oli lounas, ja sit käytiin jossain ja tämmöstä. [--] Et ne arvostaa sitä, tietyllä lailla, semmosta aikataulussa pysymistä.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

Tämä on kuitenkin vain asian toinen puoli. Suomalaisten haastateltavien kertomukset asioiden sujumisesta japanilaisessa kulttuurissa eivät olleet yksinomaan positiivisia. Kertomuksissa toistuivat samat fraasit: aikaa kuluu, asiat eivät etene, toiminta on tehontonta.

*Koskaan ei kannata odottaa mitään tapahtuvan hetkessä.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

*It's very common that nothing happens.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

*Et ku ajatellaan, et japanilaiset on kovia työntekijöitä, et ne on pitkään töissä, tekee pitkää päivää. Mut ku ne tekee pitkää päivää, nii se ei oo tehokasta.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

Miten on mahdollista, että kaksi näin erilaista aikaan liittyvää piirrettä elää rinnan japanilaisen liiketoiminnan arjessa? Miten aika jäsentyy japanilaisessa kulttuurissa? Miten erilainen aikakäsitys vaikuttaa suomalais-japanilaiseen yhteistyöhön?

## Kellolla mitattava ja kulttuurinen aika

Aika on paradoksaalinen käsite, sillä se ”sisältää sekä objektiivisia että subjektiivisia elementtejä” (Block & Buggie 1966: 5). Vaikka aikaa voidaan mitata kellolla ja se on siinä mielessä objektiivinen suure, ajan kokemus eri kulttuureissa on kuitenkin hyvin erilainen (esim. Hall 1984: 3). Toisin sanoen eri kulttuurien edustajilla on aikaa koskevaa jaettua ymmärrystä, mutta myös siihen liittyviä näkemyksiä, jotka voivat poiketa hyvinkin radikaalisti toisistaan. Kulttuurieroja aikakäsityksissä on tutkittu erityisesti antropologian ja sosiaalitieteiden menetelmin, mutta aihetta koskevat kysymyksenasettelut ovat saaneet huomiota myös kansainvälisen viestinnän tutkimuksessa.

Trompenaars (1993) on erottanut kulttuurisissa jäsentelyissään kaksi erilaista suhtautumista aikaan: sarjoittaisen (*sequential*) orientaation, jossa aika koetaan ohikiitävien tapahtumien peräkkäisenä sarjana ja synkronisen (*synchronic*) orientaation, jossa tulevaisuuskuvat ja menneisyyden muistot ovat vahvasti läsnä nykyhetken kokemuksen muo-

dostumisessa. Trompenaars rinnastaa kehittämänsä käsitteet analyysissään klassiseen vastakohtapariin lineaarinen ja syklinen aikakäsitys (Trompenaars 1993: 120).

Kulttuuri, joka orientoituu aikaan sarjoittaisesti, näkee sen lineaarisena jatkumona. Kulkelekin asialle on selkeä alku, loppu ja oikea paikkansa maailmanjärjestyksessä. Tällainen suhtautuminen asioihin on Trompenaarsin mukaan tyypillistä Pohjois- ja Länsi-Euroopassa sekä Amerikassa, joissa on totuttu suunnitelmallisuuteen ja suoralinjaiseen, nopeaan etenemiseen. Sarjoittaisesti aikaan orientoituville kulttuureille on Trompenaarsin mukaan tyypillistä keskittyä yhteen asiaan kerrallaan: yksi projekti saatetaan ensin loppuun ja vasta sen jälkeen aloitetaan uusi. Tehokkuuden käsite on kulttuurisidonnainen, ja Pohjois-Euroopassa sekä Amerikassa tehokkuudeksi on totuttu mieltämään suoraviivainen eteneminen mahdollisimman vähällä vaivannäöllä. (Trompenaars 1993: 123.)

Eteläeurooppalaiselle kulttuurille ominaista synkronista orientaatiota Trompenaars luonnehtii puolestaan jonglööri-vertauksen avulla. Toimija on kehittänyt rytmin, jonka tahdissa hänen onnistuu vaivattomasti pitää samanaikaisesti useampi pallo liikkeellä (ibid.: 124). Toiminnan päämäärään johtaa useita vaihtoehtoisia polkuja ja kulkusuuntaa voidaan välillä vaihtaa. Samanaikaisesti voidaan hoitaa muita tehtäviä ja keskittyä suuren painoarvon saavien ihmissuhteiden hoitamiseen. Aivan kuin kansansadussa, jossa kilpikonnan lopuksi pääsee kilpailussa maaliin ennen muita, asiat etenevät, vaikka ulospäin vaikutelma saattaa olla toinen.

Kulttuurieroja aikakäsityksissä tutkinut kulttuuriantropologi Edward T. Hall puolestaan luokittelee kulttuurit yhden aikajatkumon (monochronic) ja usean aikajatkumon (polychronic) kulttuureihin niiden aikaorientaation perusteella (Hall 1984: 44–58). Hänen käsitteensä korreloivat Trompenaarsin käsitteiden kanssa siten, että polykroninen ja synkroninen menevät osittain päällekkäin. Samoin monokronisuuden ja sarjoittaisuuden käsitteillä viitataan samaan ilmiöön eri näkökulmista. Hallin teoriassa korostuu kysymys siitä, moneenko asiaan kussakin kulttuurissa voidaan kerrallaan keskittyä.

Asioiden päällekkäisen suorittamisen ohella toinen tärkeä kulttuuriero suhtautumisessa aikaan on täsmällisyyden aste. Aikaan lineaarisesti suhtautuvat kulttuurit arvostavat suunnitelmallisuutta ja vaativat siis täsmällisyyttä, joka mahdollistaa suunniteltujen ai-

kataulujen toteuttamisen. Synkronisissa kulttuureissa muut arvot, tärkeimpänä ihmis-suhteet, ajavat täsmällisyyden edelle. Aikataulua ei voi käyttää tekosyynä kiirehtimiseen, vaikka tapaaminen olisikin tullut yllätyksenä. (Trompenaars 1993: 125.)

Erityisesti Hallin aikakäsitystä koskevan teoretisoinnin punaisena lankana on, että monokroninen ja polykroninen suhtautuminen ovat toisensa poissulkevia; ne eivät voi esiintyä samanaikaisesti (Hall 1984: 45–46). Saman kulttuurin sisällä voi kyllä esiintyä molempia orientaatioita. Esimerkiksi yksityisen ja julkisen elämän aika voi Hallin mukaan organisoitua eri tavoin, mutta silloin nämä kaksi erotetaan selvästi omiksi kategorioikseen niin, että monokroniset ja polykroniset käytänteet eivät mene päällekkäin (ibid.: 51–53). Tarkastellessani japanilaisen yrityskulttuurin käytäntöjä joudun kuitenkin toteamaan, että se ei taivu yksioikoisesti joko monokroniseen tai polykroniseen kategoriaan.

Hall on esittänyt kirjassaan *The Dance of Life*, että japanilaiset liikemiehet turvautuisivat aikatauluihin vain toimiessaan länsimaisten kollegojensa kanssa. Hallin mukaan japanilaiset olettavat, etteivät länsimaiset ole tottuneet tekemään asioita rennompaan tahtiin, eivätkä näe sitä suurta painoarvoa, joka Japanissa annetaan ihmissuhteiden kehittämiseksi (Hall 1984: 55–58).

*The Japanese are polychronic when looking and working inward, toward themselves. When dealing with the outside world, they have adopted the dominant time system which characterizes that world. That is, they shift to the monochronic mode and, characteristically, since these are technical matters, they outshine us. (Hall 1984: 58.)*

Tokiassa tekemämme yrityshaastattelut eivät kuitenkaan tue Hallin tulkintaa. Japanilaiset haastateltavat puhuivat paljon tiukoista aikatauluista ja deadlineista, joita heidän japanilaiset asiakkaansa heille asettavat. Toisaalta haastateltujen kertomukset myös piirivät kuvan toisenlaisesta ajasta, jota ei mitata kellolla tai kalenterilla, vaan joka perustuu puhtaasti ihmissuhteiden vaalimisen vaatimukselle.

*It's not generally, but sometimes in Finland, if they have another appointment, [and we are in the middle of another appointment] but we are talking about deeply, and it's not finished yet: okay, sorry, I have another appointment, I have to go now. So*

*they left. But in Japan, I think [that we would say:] Okay, I manage to change the schedule, because it's very important. So time schedule is very important, but now in this station, now is very important. [--] And it's also that among Finnish people, I mean according to my experience, that okay it is okay. [--] But I really would be happy if you would stay here longer. It's mentalic.*

(japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

Haastatteluissa tuli esiin, että japanilainen liiketoimintakulttuuri noudattaa samanaikaisesti kahta aikaa sisältäen sekä monokronisia että polykronisia piirteitä. Tämä on suuri ero suhteessa suomalaiseen liiketoimintakulttuuriin, joka on aikaan liittyviltä käytännöiltään selvästi monokroninen kulttuuri.

Tuon tässä raportissa esiin näkemykseni, jonka mukaan japanilaisessa liiketoiminnan arjessa tahdin määrää asiakas. Esimerkiksi työpäivän pituus ei riipu työsuhteen määrittelyistä työajoista, vaan perustuu puhtaasti asiakkaan vaatimuksiin. Japanissa on olemassa sanonta ”asiakas on jumala” ja haastattelujen perusteella vaikuttaakin siltä, että ainakin asiakas säätää ajan.

## Japanilainen aikakäsitys

Japanilaisen ja suomalaisen kulttuurin erilainen aikakäsitys näkyy esimerkiksi menneisyyteen ja tulevaisuuteen suhtautumisessa.

### *Suhtautuminen menneisyyteen japanilaisessa kulttuurissa*

Trompenaars on jaotellut kulttuurit eri kategorioihin sen mukaan, korostuuko niiden suhtautumisessa aikaan nykyhetki, menneisyys vai tulevaisuus. Trompenaarsin kehittämä aikaorientaation mallinnus pohjaa Tom Cottlen 60-luvun lopulla kehittämään ns. ympyrätestiin, jonka osallistujia pyydettiin piirtämään kuva omasta ajasta koskevasta mielikuvastaan siten, että menneisyyttä, tulevaisuutta ja nykyhetkeä kutakin vastaa yksi ympyrä, jotka voivat olla keskenään erikokoisia. Japanilaisten piirtämissä kuvissa kaikki ympyrät menivät jonkin verran päällekkäin. Tämä kuvaa tulevaisuuden, menneisyyden ja nykyhetken välisten suhteiden suurta kiinteyttä japanilaisessa kulttuurissa.

(Trompenaars 1993: 125-127.) Block ja Buggie todistivat yhdysvaltalaisen, japanilaisen ja malawilaisten yliopisto-opiskelijoiden aikakäsityksiä vertailevassa tutkimuksessaan, että nykyhetki ja tulevaisuus ovat menneisyyttä tärkeämpiä kaikille kolmelle tutkitulle ryhmälle, mutta japanilaisille menneisyys on suhteessa jonkin verran tärkeämpää kuin yhdysvaltalaisille ja malawilaisille (Block ja Buggie 1996: 16). Japanologiassa japanilaiseen kulttuuriin viitataan retrospektiivisenä, menneisyyttä ja perinteitä korostavana kulttuurina.

Haastatteluissa tämä menneisyyden korostus ilmeni esimerkiksi siinä, että kaksi japanilaista haastateltavaa, molemmat tutkimuksemme vanhinta ikäryhmää, jäsensi puhuttaan suomalais-japanilaisesta yhteistyöstä menneisyyden onnistumisten ja pitkän yhteisen historian kautta. Hyvin monissa haastatteluissa tuli esiin, että luottamus liikesuhteissa perustuu yhteiseen historiaan. Joissakin haastatteluissa viitattiin myös siihen, että uudelle ulkomaiselle Japaniin rantautuvalle yritykselle historian korostus voi näyttäytyä ongelmana, sillä yrityksellä ei vielä ole historiaa Japanissa. Tämä voi aiheuttaa vaikeuksia esimerkiksi paikallisen työvoiman rekrytoinnissa. Eräs haastateltava totesi, etteivät uralleen menestyneet ihmiset halua ottaa sitä riskiä, että siirtyisivät nimettömään yritykseen, josta mahdollisesti jäisivät nopeasti työttömäksi yrityksen taloustilanteen heiketessä.

Japaniin menoa suunnittelevalle suomalaiselle yritykselle saattaa olla eduksi, jos se pystyy viittaamaan suomalaisten ja japanilaisten yhteiseen menneisyyteen. Tällaisina viittauksina juhlapuheissa usein toistellaan tarinaa keisarillisen Venäjän laivastot murskanneen amiraali Togon mukaan nimetystä suomalaisesta Togo-oluesta, ja iäkkäämmät japanilaiset muistavat myös, että Japani ja Suomi taistelivat toisessa maailmansodassa samalla puolella. Samoin Japanissa voi yhä kuulla viittauksia teorioihin, joiden mukaan suomalaiset ja japanilaiset ovat sukukansoja tai ainakin kielisukulaisia, vaikka akateemisissa piireissä nämä väitteet on hylätty jo kauan sitten paikkansapitämättöminä.

Kun haastatteluissa keskusteltiin kulttuurieroista ja siitä, mitä suomalaisten olisi hyvä ottaa huomioon tehdessään yhteistyötä japanilaisten kanssa, useat japanilaiset haastateltavat toivat esiin, että Japanin menneisyyden ymmärtäminen niin kulttuuri- kuin taloushistoriainkin tuntemuksen kautta on tärkeää. Jotkut haastateltavat – heidän joukossaan oli sekä japanilaisia että suomalaisia – puolestaan mainitsivat japanilaisten yritysten, erityisesti suurten, konservatiivisuuden uusien ideoiden omaksumisessa ja niissä vallit-

sevan vahvan perinteiden kunnioittamisen. Seuraava haastateltavan mielipide kuvastaa menneisyyttä korostavien ajatusrakennelmien ilmenemistä myös laajemmin japanilaisessa yhteiskunnassa:

*Toi yhteiskunta muuttuu niin hitaasti. Kyllä se muuttuu ja ne panostaa siihen, mutta hitaasti.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä )

Kuten seuraavat esimerkit osoittavat, suhtautuminen menneisyyteen näkyy liike-elämässä myös siinä, miten tärkeänä henkilön ikää ja sen mukanaan tuomaa kokemusta pidetään.

*In some situations where you meet a new person, it comes quite quickly that the Japanese asks how old you are. It's one of the first questions. In traditional Japanese companies there still exists this seniority system, where age means experience that means authority. We have cases in our company in which the manager is notably younger than subordinates. It depends on the person how he has earned the authority and respect. There are cases where it works well, but also cases where the authority is somewhere else where it should. In Finland it's easier to accept the fact that the boss can be younger, but in Japan it is not that clear. It will take some time before you can prove being worth of respect.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä )

*We [Japanese] tend to consider that older person is better than younger and because of that if the age is the same we expect same competence, even if the person's background is very different. [--] If he is same age like me then I expect the same knowledge. [--] Hierarchy is based on age in Japanese culture, even in the company. The situation is changing now, but..*

(japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

*Kyl se [elinikäinen työsuhte] alkaa olee vähän historiaa, koska japanilaiset firmat on nyt viimeisen viiden vuoden aikana alkanu aika paljon irtisanomaan. Mut onhan se nyt siinä kulttuurissa, tietysti, ja ajattelutavassa, et se on se vanha elinikäinen. Kerran ku sä meet duuniin. Ja siitä se varmaan johtuu se näiden lojalisuus kanssa. Se on osa sun familyä.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä )



Kuten viimeisestä haastattelulainauksesta käy ilmi, japanilaisissa suuryrityksissä on laajasti ollut käytössä elinikäisen työsuhteen periaate. Tämä malli on tutkija Annamari Konttisen mukaan ollut niin työnantaja- kuin työntekijäpuolenkin etu. Yritys käyttää kunkin työntekijän koulutukseen huomattavia summia rahaa, joten työhön sitouttavana käytäntönä Japanissa on perinteisesti ollut käytössä senioritettijärjestelmä, jossa ylen-nykset perustuvat palveltuihin työvuosiin. (Konttinen 2004: 129–130.) Trompenaarsin mukaan synkronisissa kulttuureissa, Japani mukaan luettuna, henkilön asema yrityksessä määrittyy usein pysyvien statukseen liittyvien ominaisuuksien perusteella, joista yhtenä esimerkkinä Trompenaarsilla luokan, sukupuolen, etnisyyden ja muodollisen päte-yyden ohella on juuri ikä. Tällä tavoin menneisyys vaikuttaa nykyhetkeen ja se näh-dään tulevaisuuden onnistumisten takeena. (Trompenaars 1993: 132.)

Ikä ja kokemus ovat japanilaisessa työyhteisössä arvostettuja ominaisuuksia. Eräs japa-nilainen haastateltava totesi, että iän merkitys ihmissuhteissa on niin tärkeä, että uusia ihmisiä tavattaessa ikä huomioidaan ensimmäiseksi. Siksi japanilaisessa työyhteisössä aiheuttaa ristiriitoja, jos iältään nuori henkilö on yrityksessä korkeassa asemassa ja jos joku häntä iältään vanhempi on selvästi alemmalla vastuun tasolla. Iän korostus liittyy siihen, että Japani on hierarkkisesti organisoitunut, Hofsteden termien Suomea suurem-man valtaetäisyyden kulttuuri (Hofstede 2005: 43).

Erään pitkään suomalaisten kanssa yhteistyötä tehneen japanilaisen haastateltavan mie-lestä suomalaisten, jotka haluavat tehdä bisnestä Japanissa, tulisi rohkeasti palkata pai-kallisia ylemmän johtoon, koska suomalaisesta henkilöstöstä ei välttämättä riitä tar-peeksi pätevää ja kokemusta omaavaa henkilöä Japaniin toimintaa johtamaan. Rivien välistä saattoi tulkita, että pätevyys ja kokemus henkilöityvät vanhempaan mieshenki-löön. Haastateltavan mukaan ongelmia on Japanissa varmasti tiedossa, jos ylempi johto on nuorta ja kokematonta.

### ***Suhtautuminen tulevaisuuteen japanilaisessa kulttuurissa***

Kuten seuraavat lainaukset todentavat, keskusteltaessa kulttuurieroista hyvin monet japanilaiset haastateltavat korostivat japanilaista tapaa asettaa tavoitteita ja luoda lii-kesuhteita pitkällä tähtäimellä.

*Japanese sees probably longer relations. When starting business they see longer view with the counterpart. So opening the door is important. So, it's not just one time. It's totally evaluation. Long-lasting relations.*

(suomalaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

*Japanilaisissa yrityksissä ajatellaan esimerkiksi, että se ei haittaa, vaikka joku asia ei juuri nyt tuottaisi voittoa. Tai vielä huomennakaan. Jos se vain vaikka ensi vuonna jo on kannattavaa, neuvotteluja voidaan viedä eteenpäin. Erityisesti Suomessa ja muiden länsimaiden yrityksissä sitä vastoin nykyhetki on tärkeä. Asioiden täytyy tuottaa välitöntä voittoa. Tällainen asia on iso ero arvottamisessa.*

(suomalaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

Useiden japanilaisten haastateltavien mukaan suomalaiset hakevat nopeita voittoja, kun taas Japanissa katsotaan pidemmälle tulevaisuuteen. Jotkut japanilaiset haastateltavat toivat esiin mielipiteensä, jonka mukaan suomalaisesta organisaatiosta puuttuu yhteinen tavoite ja työntekijöiden henkilökohtaiset urakehitystavoitteet tai ihmissuhteisiin liittyvät asiat näyttävät päätöksenteossa dominoivan sen sijaan, että rakennettaisiin koko yhtiön tulevaisuutta.

Trompenaarsin teoriassa sekä Suomea että Japania on luonnehdittu pitkän aikahorisontin maaksi, mutta japanilaisten haastateltavien kokemusta voi kenties selittää Trompenaarsin käsittein yksilö- ja ryhmäkeskeisyyden akseleilla (Trompenaars 1993: 128–130). Koska Suomessa vallitsee yksilökeskeinen kulttuuri, joskin paljon vähäisemmässä määrin kuin esimerkiksi USA:ssa (Hofstede 2005: 78), liiketoiminnan tavoitteet asetetaan ehkä helpommin lyhyemmälle aikavälille, jolloin yksilön vaikutusmahdollisuudet tapahtumien kulkuun säilyvät. Onnistuminen tavoitteissa tarkoittaa yrityksen menestymisen ohella myös henkilökohtaisten urakehitysmahdollisuuksien parantumista tai ainakin bonuskertymää. Kollektiivisesti suuntautuneessa Japanissa (Hofstede 2005: 78) tavoitteet asetetaan sen sijaan koko yritystä ja työyhteisöä silmällä pitäen. Ryhmäkeskeisyys ja tiimihenkisyys japanilaisessa yrityskulttuurissa tulivat esiin hyvin useissa haastatteluisa. Eräs suomalainen haastateltava tiivistä arvostuksen eroja suomalaisessa ja japanilaisessa yrityksessä seuraavasti:

*Mut et vois sanoo, et jos nyt vähän kärjistää, et japanilaiset yritykset arvostaa ehkä enemmän niinku sitä työntekijää ja sitä firman kasvua, kun taas sitte voi sanoa, että länsimaiset firmat voi ehkä arvostaa enemmän kannattavuutta.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

Haastatteluissa tuli esiin, että Japaniin menemistä miettivän suomalaisen yrityksen olisi hyvä ottaa huomioon edellä esiin tullut japanilaisten markkinoiden erityispiirre, jota voisi luonnehtia pitkällä tähtäimellä toimimiseksi. Eräs suomalainen haastateltava kuva- si Japanin markkinoiden vaatimaa pitkäjännitteisyyttä näin:

*Jotta sä pääset ihan heidän luottotoimittajakseen, niin se vaatii pitkän ajan. Sun pi-  
tää niin ku vuosien varrella todistaa, että sä pystyt toimittamaan säännöllisesti ja  
ajallaan hyvälaatusta tavaraa. Ja tosiaan se, et jos sä oot kerran tullu tänne, niin sä  
et voi mennä yhtenä vuonna pois ja mennä toisena vuonna takaisin. Se ei onnistu.  
Ja täähän on ollu joskus näille [toimialan nimi] firmoille ongelma. Ne myy joskus  
sinne, mistä ne saa parhaimman hinnan. Ja jos joskus Japanin hinnat on olleet  
huonot, niin ei ne viitti myydä Japaniin. Ja Japanin myyntikonttori on ollu aivan  
kauhuissaan, että nyt ne menettää nämä asiakkaat, jos ne ei saa tänä vuonna mitään,  
niin ei ne voi meiltä ostaa enää ens vuonnakaan. [--] Pitää sitoutua siihen sitten jo-  
ka tasolla. Joko mennään tai sitten jätetään menemättä.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

Haastattelujen perusteella japanilaiset ja suomalaiset suhtautuvat eri tavoin myös tule-  
vaisuuden ennakoitavuuteen. Tämä on tärkeä yhteistyöhön vaikuttava seikka, sillä se  
aktualisoituu aina, kun osapuolet tekevät suunnitelmia ja asettavat yhteisiä tavoitteita.

Joissakin haastatteluissa, esimerkiksi alla siteeratuissa, tuli esiin, että japanilaisten puo-  
lelta saattaa tulla muutoksia asioihin, joita suomalaiset pitävät jo sovittuina.

*Suomalaiset ihmettelevät sitä, että jotain projektia tehdessä budjetti saattaa laskea  
30 % ja tämä ei ole "sallittua" Suomessa, eli vähän niin kuin vedetään matto alta,  
koska kun jotain sovittua on luvattu se pitää tai tulee ongelmia. [--] Japanissa on  
tapana suunnitella vaihe moneen kertaan läpi ja sitten taas seuraavassa kokoukses-  
sa he eivät muista mitään. Seuraavaan kokoukseen he ovat voineet jo keksiä oman*

*hankkeen ja sanoa: "näin me tehdään". Joskus on pakko sanoa "pahasti" ja kommenttaa että: "meidän on kulttuurissa asioita ei hoideta näin".*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

*Japanis on se, että nyt vaik on sovittu jostain tän vastuun kantajan kanssa joku asia, nii sitte hänel on kuitenkin niinku niitä ihmisiä täl japanilaisel puolella, niitä johtajia, ylemmän portaan johtajia, jotka saattaa sitte vaihtaa mielipiteen siinä välissä, ja sitte pitääki ilmoittaa ei tai näin. Ja sen takii, sitä on suomalaisten ollu kauheen [vaikea] tajuta, että japanilainen yhteiskunta on tämmönen, että just että. Tai ylemmältä taholta tulee sitte tämmönen määräys, nii ei sit voi päivässä muuttuu. Nii sit tulee, et suomalaiset ei ymmärrä sitä, et ku kerta näist asioista jo sovittiin tän henkilön kans, nii ei se nii oookaa.*

(japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä tulkin referoimana)

Toisaalta japanilaiset haastateltavat toivoivat suomalaisilta yhteistyökumppaneiltaan parempia valmiuksia toimia tilanteen muuttuessa ja suurempaa joustavuutta.

*But sometimes it's, we have difficulties with the rule. Because of the people in Japan, the service needs to be free of charge, and also service is very important thing, to choose which company, they have to do many many services to our clients. As far as we could do. So sometimes you have to do hard work. But it's a very important to appeal to a Japanese client. But in Finland, yes, it's very important, but only you know, it's a rule, so it's okay. And, jos sanon sen japaniksi, niin tarkoitan, että tällaisissa tilanteissa ajattelemme, että ymmärrämme kyllä että näin säännöt ja käytännöt menevät, mutta löydättehän ystävällisesti keinon joustaa. [–] Among Japanese rule is very very flexible sometimes. We cannot decide according the rules.*

(japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

Paradoksaalista kyllä, kun haastatteluissa keskusteltiin Japanin markkinat avaavista onnistumisen avaimista, hyvin useasti tuli esille sovittujen aikataulujen ehdottoman noudattamisen ja lupauksen pitämisen tärkeys.

*Et se lähtee sellasist pienist asioista et noudatat aikatauluja...*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

*Et jos on luvannu tehdä jotain, nii ne pitää myös tehdä. Siihen päivään mennessä, ku ollaan sovittu.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

Haastatteluissa kuului japanilaisten haastateltavien vahva toive siitä, että suomalaiset yhteistyökumppanit mukautuisivat paremmin heidän tilanteisiinsa ja aikatauluihinsa. Toisaalta japanilaiset haastateltavat toivat esiin myös suomalaisen kulttuurin ominaispiirteitä, joihin itse ovat joutuneet sopeutumaan. Se, kumpi osapuoli sopeutuu, on valtakysymys, johon vaikuttavat esimerkiksi myyjän ja ostajan roolit. Päälimmäisenä haastattelut kuitenkin jättivät mielikuvan toimivasta yhteistyön arjesta, jossa molemmat osapuolet pyrkivät välttämään konfliktitilanteita sekä mukauttamalla omaa toimintaansa että tulkitsemalla vastapuolen ei-toivottavaa käyttäytymistä kulttuurien erilaisuutta koskevan ymmärryksensä valossa. Haastatteluissa tällaiseen yhteisymmärryksen tilaan viitattiin sanalla luottamus, jonka syntyä seuraavaksi käsittelem.

## Ajankäytön syklien erilaisuus suomalais-japanilaisen yhteistyön arjessa

*Sitte toi päätöksenteko, se oli just tää tämmönen horisontaalinen ja vertikaalinen tämmönen sitouttamisprosessi, joka teki siitä vähän hitaan. Mutta sit taas toisaalta se toimeenpano oli niin nopea sitte, koska kaikki oli sitoutunu ja se päätös oli ole-massa.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

Suomalaisten haastateltavien kertomukset yhteistyön rakentumisesta japanilaisten kumppaneiden kanssa muistuttivat juoneltaan perinteisen japanilaisen nō-teatteriesityksen muotoa. Nō-esitykset rakentuvat ns. jo-ha-kyū-rytmin varaan, mikä tarkoittaa sitä, että alku (jo) on hyvin hidas, sitten tapahtuu käänne (ha) ja lopuksi tahti kiihtyy lähes maagiseen nopeuteen (kyū). Muissakin keskiaikaisissa japanilaisissa taitteissa ilmenevää (Martinez 2005) jo-ha-kyū-rytmiä on verrattu esimerkiksi höyryjunaan, joka käynnistyy hitaasti, mutta jonka liikkeiden rytmi vähitellen kiihtyy.

Jo-ha-kyū-rytmi soveltuu kuvaamaan myös nykypäivän japanilaisia liike-elämän käyttäjiä. Alussa eteneminen on hidasta. Kuten seuraavat esimerkit osoittavat, suomalaiset haastateltavat toivat keskusteluissa esille, että ennen kuin päätös yhteistyöstä japanilaisen osapuolen kanssa syntyy, tarvitaan loputtomia neuvotteluita ja epävirallisia tapaamisia.

*Ja sit täällä vaatii ninkun kuitenkin, ehkä yks pointti on se, vaik se on muuttumassa, et se suhde on pitkäaikainen. Nii hieroo sitä hommaa alussa. Ja jos sul ei oo täällä jotain edustajaa, niin sit se tarkoittaa sitä matkustelua edes takasin siinä maitten välillä ja niit loputtomia tapaamisia ja neuvotteluja. Nykyäänhän voi onneks netissä ja tolleen käydä jonkun verran niit neuvotteuja, mut japanilaiset partnerit kyl yleensä haluaa niit henkilökohtasii tapaamisii, et sit ne niinku syynää sua siinä, et minkälainen ihminen tää on, voiko tähän luottaa. Se on ninku se kaikkein keskeisin kysymys.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

*Mut kumminkin se on koko siinä kulttuurissa sellasta, että siellähän ei sanota suoraan, eikä niin ku tehdä mitään diilejä, vaan siellä niin ku tavataan monta kertaa ja keskustellaan, juodaan teetä hirveesti ja tota ei siellä tehdä niin ku viidessä minuutissa "deal is done", tos on hinta ja ala myymään. Vaan et se menee niin ku tällanen soft approach. [--] Niin, en mä oikein tiedä, se on kuitenkin pitkä prosessi ennen kuin yleensä päästään sinne.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

*Ja yleensä sitte se, et kyl näit neuvotteluja oli aika paljon peräkkäin, että yhdellä kertaa ei hoidettu asioita, ja sit tuli just tällainen prosessiajattelu, et monia pieniä yksityiskohtia, ja viilattiin ja palattiin ihan johonki pieneenki detalkiin. Ja [se] vaati semmosta kärsivällisyyttä.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

Haastateltavat kertoivat, että myös yhteistyön myöhemmissä vaiheissa aina päätöksen teon yhteydessä aikaa kuluu paljon. Suomalaisessa ja japanilaisessa päätöksentekoprosessissa ajallinen sykli on hyvin erilainen. Japanilaiset haastateltavat luonnehtivat suomalaista päätöksentekoprosessia nopeaksi. Suomalaisten haastateltavien kertomuksissa taas toistui toteamus, että japanilaisyritysten organisaatio on byrokraattinen ja asioiden eteenpäin meneminen vie aikaa.

*Päätöksenteossa asioita veivataan helposti kuukausi.  
(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)*

*Japanese organization is based on the fact that they are discussing about the things  
quite long time and the result is prepared well before starting actions.  
(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)*

Pitkä kesto liittyy japanilaisen päätöksentekoprosessin nemawashi- ja ringi-käytäntöihin, joita Seppo Malleniuksen raportti käsittelee yksityiskohtaisesti. Niin japanilaiset kuin suomalaisetkin haastateltavat toivat esiin, että näillä japanilaisilla päätöksentekotavoilla tavoitellaan konsensusta ja ryhmäharmoniaa, eikä käytettyä aikaa siksi mitata. Inhimilliset arvot nousevat aikataulussa pysymisen ohii. Hallin mukaan nemawashi päättyy vasta, kun se on saatu päätökseen ja valmiiksi, ei aiemmin (Hall 1984: 96). Japanilaiset haastateltavat tunnistivat, että tämä voi aiheuttaa kärsimättömyyttä heidän suomalaisissa yhteistyökumppaneissaan, jotka ovat ehkä tahoillaan laatineet tiukan aikataulun. Eräs japanilainen haastateltava painotti, ettei päätöksentekoa ole kuitenkaan soveliasta koettaa kiirehtiä ja myös suomalaiset haastateltavat kertoivat oppineensa tämän käytännössä. Suomalainen haastateltava kuvasi japanilaista päätöksentekoprosessia seuraavasti:

*Et tätä päätöksenteko. Niillä on ihan eri hierarkia. Kun niillä on palaveri, niin ei ne päättä mitään siinä, vaan ne vie sen sitten firman sisään ja se kiipee hierarkiaa ylös, ja sitten tulee tällainen konsensus, et tätä on hyvä. Sitten otetaan uusi kokous, ja sanotaan et tätä on hyvä. Et jos Euroopassa tai missään muualla järjestetään kokous, niin yleensä siinä on mukana aina joku joka pystyy päättämään. Et, sovitaan näin ja näin tehdään. (Iskee nuijalla pöytään havainnollisesti.) Se on varmaan... Ensimmäisessä kokouksessa mä en oo ainakaan koskaan ollut niin, et joku on sanonu, et tätä on selvä juttu. Vaan siihen menee pari kolme kokousta ennen kun päätös on tehty, koska siihen vaaditaan se konsensus-proseduuri. Sitoudutaan siihen päätökseen yrityksen eri tasoilla.  
(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)*

Jotkut suomalaiset haastateltavat – tottuneina mittaamaan tehokkuutta kellolla – kokivat japanilaisen tavan hoitaa asioita tehottomaksi tai tunnollisuutta osoittamattomaksi. Paljon useammin haastateltavat kertoivat kuitenkin sopeutuneensa japanilaisiin toimintatapoihin ja totesivat neutraalisti niiden vain olevan erilainen tapa edistää asioita. Kaik-

ki suomalaiset haastateltavat tuntuivat olevan yhtä mieltä siitä, että jos japanilaisten kanssa haluaa tehdä yhteistyötä, neuvotteluissa on edettävä heidän ehdoillaan ja heidän aikataulussaan.

*It's no use to come here with an attitude that I'm coming to teach them western efficiency.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

Monet suomalaiset haastateltavat siis kokivat, että asiat vievät Japanissa kauemmin kuin mihin he ovat suomalaisessa kulttuuriympäristössä tai Japanin ulkopuolisissa kansainvälisissä kontakteissaan tottuneet.

*Suomessa mennään asiat nopeasti läpi ja haetaan toimiva ratkaisu nopeasti.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

*Suomalaiset pyrkii mahdollisimman nopeesti yksinkertasiin ratkaisuihin. Noin ninkon yleistasolla. Kun taas japanilaiset pyrkii saamaan riittävän tietopohjan päätöksen-  
teon pohjaks. Vaikka siinä sitten meniskin aikaa, vaivaa ja tupakkia.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

*Et kyl japanilaisil yleensä, tai mul on sellanen käsitys, et pitää käyttää aikaa ja vaivaa.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

Selityksiä koettuun asioiden etenemisen hitauteen suomalaiset haastateltavat etsivät organisaation toiminnasta, jonka ytimessä nemawashi- ja ringi-käytännöt vaikuttavat, sekä japanilaisesta liikekulttuurista, joka edellyttää ravintolailtoja ja karaokessa istumista. He kuitenkin löysivät selitysmalleja myös muualta työkulttuurista, kuten seuraava esimerkki osoittaa:

*Mutta ne haluavat vaan tulla kertomaan joku pikku juttu, joka kestää 5 min, ja ne tulee vaikka sinne meille asti. Se kestää heille tunnin tulla sinne ja tunti takaisin, mutta ne haluaa kuitenkin. Mä sanon, et se on sun ajan haaskausta. Lähetä vaikka maililla, tai paketti, tai kerro mulle puhelimesta tai... Minkä takia sun pitää vaivautua tänne saakka? Ainakin mulle se on hirvee efortti... Näille ainakin vähän vanhemmille se on se perinne. Mut kyllä ne siitä on, ainakin toivon mukaan, ja var-*



*maan lähdössäkin pois, koska onhan se hirveää työajan haaskaamista kun joka asia pitää käydä kiertämässä.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

Toinen suomalainen haastateltava vastasi kysymykseen siitä, ovatko japanilaiset todella kovia tekemään töitä vai viettävätkö he vain paljon aikaa työpaikoilla tekemättä välttämättä töitä näin:

*I agree with the second version. We had a comparison between Finnish and Japanese working cultures and local person said that if there is a problem in Japanese company all staff remains in the office solving the problem though half of them would have nothing to do or know nothing with the problem.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

Erityisesti ongelmanratkaisuun näytetään japanilaisessa työyhteisössä käytettävän huomattava määrä aikaa, kuten seuraavankin suomalaisen haastateltavan kokemus todentaa:

*Samaten ongelmanratkaisuun käytettävä aika on Japanissa huomattavasti pidempi, moninkertainen. En sano välttämättä et se olis viiskertainen, vaan se voi olla kymmenen, kaksikymmentä kertaa. Eli se aika ei välttämättä tarkoita kalenteriaikaa, vaan sitä että jos on joku ongelma, niin Suomessa siihen pistettäis ehkä yks huoltoinsinööri miettimään päiväksi, että mitäköhän sen kanssa pitäis tehdä. Täällä voi olla kolme palaveria, joissa voi jokaisessa olla vähintään kymmenen ihmistä läsnä. Missä todella analysoidaan se asia. Suomalainen ongelmanratkaisu perustuu hyvin usein tammoseen mutu-menetelmään, kuulostaa järkevältä, tehdään noin. Mikä on täysin vastoin japanilaista analyysia. Ennen kun tehdään mitään muutoksia, pitää selvittää, mistä tämä ongelma todella johtuu. Että se mennään sitten yleensä niin syvältä kuin on tarvis mennä. Siinä se suhtautuminen aikaan, aikaa resurssina käytetään tammoseen huomattavasti enemmän.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

Ongelmanratkaisuun käytettävän ajan runsauden voi tulkita johtuvan Japanissa taustoilta ja kontekstille annettavasta suuresta painoarvosta. Käsittelen asiaa toisaalla tässä raportissa kohdassa, jossa selvitän viestinnän ja aikakäsityksen yhteyksiä.

Hallin mukaan pohjoiseurooppalainen ja japanilainen kulttuuri eroavat toisistaan suhtautumisessaan aktiivisuuteen, tekemiseen. Pohjoiseurooppalaisessa kulttuuripiirissä tehdään erottelu aktiivisen toiminnan ja ”uinuvien” vaiheiden välillä. Hallin mukaan japanilaisessa kulttuurissa tällainen erottelu ei sitä vastoin ole merkittävä. (Hall 1973: 153–154.) Japanilaisessa kulttuurissa tärkeää on läsnäolo. Tämä tuli haastattelututkimuksessa esiin esimerkiksi siten, että sekä suomalaiset että japanilaiset haastateltavat totesivat japanilaisia olevan enemmän paikalla tapaamisissa, kun heiltä kysyttiin eroja suomalaisissa ja japanilaisissa neuvottelukäytännöissä. Useat suomalaiset haastateltavat myös kiinnittivät hieman sarkastisesti huomiota siihen, että japanilaiset aivan konkreettisesti saattoivat nukkua kokouksissa. Näiden ”ylimääräisten henkilöiden” paikallaoloa japanilaiset ja suomalaiset haastateltavat tulkitsivat eri tavoin. Japanilainen informantti puhui tarkkailusta ja muistiinpanojen tekemisestä, kun taas suomalainen haastateltava totesi heidän olevan siellä ”ylempien valtaa pönkittämässä”. Toinen suomalainen haastateltava sanoi heidän olevan siellä oppimassa ”miten ulkomaalaiset tekee täällä ja mitä ne puhuu”. Kolmannen suomalaisen henkilön tulkinnan mukaan nämä ihmiset vain ovat läsnä.

*No, roolithan on siinä, et rankingissä ylinnä olevat puhuu, muut ei puhu mitään. Ei mitään. Ei edes sivukomenttia.*

*Haastattelija: "Kysytäänkö niiltä edes mitään?"*

*Ei, ei yleensä.*

*Haastattelija: "Mikä niitten funktio sitten on siellä?"*

*Ne vaan on.*

*Haastattelija: "Tekekö ne muistiinpanoja?"*

*Ei välttämättä. Ne vaan on.*

*(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)*

Läsnäolon kriteeri ei siis ole osallistuminen, vaan pelkkä fyysinen paikalla oleminen on merkityksellistä ja myös riittää. Esimerkiksi eräs suomalainen haastateltava totesi, että yrityksellä, jossa hän työskentelee, on tapana lähettää paikalle heti yrityksen edustaja huoltomiehen sijaan, jos japanilainen asiakas ottaa yritykseen yhteyttä siksi, että tuotteen käytössä on ilmennyt ongelmia. Tämä osoittaa, että yritys ottaa asiakkaan ja ongelman vakavasti, vaikka edustaja ei hallitsisi teknistä puolta eikä kykenisi ratkaisemaan asiakkaan ongelmaa. Läsnäolon merkitys näkyy myös suuressa painoarvossa, jonka japanilaiset haastateltavat antoivat face-to-face –tapaamisille.

Tiivistäen voidaan todeta, että suomalais-japanilaisessa yhteistyössä suomalaiset ovat joutuneet sopeutumaan japanilaiseen hitaaseen päätöksentekoprosessiin. Monet haastateltavat kokivat käytännön hankalaksi ja sanoivat sen vaativan kärsivällisyyttä. Japanilaiset haastateltavat puolestaan kokivat ajan kulttuurisen kokemuksen erilaisuuden aiheuttavan ongelmia sen jälkeen, kun päätökset on tehty ja yhteistyön pyörät saatu pyörimään. Japanilaisten haastateltavien kokemusten perusteella näyttäisi siltä, että hitaan päätöksentekoprosessin jälkeen japanilainen osapuoli odottaa, että yhteistyö siirtyy luontevasti seuraavaan vaiheeseen ja sen rytmi kiihtyy, mutta suomalaiselta osapuolelta tämä siirtymä ei aina ole sujunut sulavasti. Japanilaisessa ja suomalaisessa kulttuurissa rytmi on erilainen, koneisto sykkii eri tahtiin. Palaan tähän kysymykseen raportin osassa, joka käsittelee ajallisuutta viestinnässä. Japanilaisen päätöksenteon ja -toteutuksen rytmiä yleisellä tasolla kuvastaa seuraava japanilaiseen kuluttajakäyttäytymiseen liittyvä japanilaisen haastateltavan luonnehdinta:

*Voihan olla, että tämä on vaan meille japanilaisille ominainen piirre, että kun päättään rakentaa oma talo, tai ostaa auto, niin sen päätöksen tekemiseen voi mennä mielettömän kauankin aikaa, kun mietitään eri vaihtoehtojen välillä. Pyydetään tarjouksia vaikka miten monesta paikasta ja vaikka kuinka monta kertaa. Ja etsitään tietoja. Tämä vie ihan tajuttoman kauan. Mutta sitten, kun vihdoinkin tehdään päätös, esimerkiksi, että tämän Toyotan haluan, ja tehdään sopimus, niin sitten se on saatava ihan heti. Huomenna! Ensi viikolla! (Naurua.) Ja talokin, kun se on kerran päätetty rakentaa, pyydetään tarjouksia vaikka kuinka monelta taholta ja sitten pähkäillään puoli vuotta tai vuosikin ja kerätään hirveästi materiaalia, mutta sitten kun lopulta on talosta tehty päätös ja sopimus, siinä halutaan kolmen kuukauden kuluttua jo asua. Joulun mennessä!*

*(japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä)*

## Virallinen ja epävirallinen aika

*Sit siin menee siin sen suhteen luomisessa aikaa.*

*(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)*

Monet suomalaiset haastateltavat kertoivat, että ennen kuin liikeympänyys sinetöidään, aikaa menee paitsi japanilaisen osapuolen sisäiseen päätöksentekoon ja neuvotteluihin etenkin epävirallisiin tapaamisiin. Epäviralliset tapaamiset keskittyvät karaokebaareihin ja ravintoloihin.

*Tämä on osa bisneskulttuuria, joka ulkomaalaisten on tärkeä ymmärtää. Se, mitä ravintolassa kuluttaa, niin se tulee hyvin nopeasti moninkertaisena takaisin. Jos vain rassaa kokouspöytä, omaa tuoliaan, puhelinta ja sähköpostia niin se voi tulla kalliiksi. Se ei välttämättä generoi tuloa yhtä hyvin kuin se, että käy ravintolassa pääasiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa säännöllisesti.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

Virallinen ja epävirallinen osuus – hetket, jolloin puhutaan työasioista ja yhteiseen rentoutumiseen tarkoitettu aika – eivät Japanissa jakaudu suoraviivaisesti. Neuvottelut etenevät kokoushuoneiden ulkopuolella. Eräs suomalainen haastateltava vertasi varsinaista neuvottelutilannetta näytelmään tai rituaaliin ja toinen suomalainen haastateltava rationalisoi japanilaisessa kulttuurissa ”muodon olevan tärkeämpää kuin sisältö”. Japanilaisia käytäntöjä luonnehdittiin myös ”kaavamaisiksi”:

*Eli käytiinkö kokous läpi sen tietyn kaavan mukaan. Lopuksi voi herätä kysymys, käytiinkö tässä mitään konkreettista läpi, mentiinkö yhtään eteenpäin.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

Yllä siteerattu haastateltava korosti, että varsinaiseen asiaan päästään vasta tapaamisen jo päätyttyä toimiston ulkopuolella, kuten baaritiskillä ja illallisilla. Epämuodollisissa tilanteissa vaihdetaan paljon tärkeää informaatiota, jota ei koskaan kuulla ääneen lausutuna kokoushuoneissa. Jaon liukuvuus näkyy ajan ohella siis myös tilojen kohdalla. Suomalainen haastateltava kuvasi epämuodollisissa ja muodollisissa tilanteissa vallitsevien puheikäytäntöjen eroa seuraavasti:

*It can be a totally unofficial meeting, not in the offices. Normally in a restaurant with food and beer. Having some beer is also very convenient, because if the parties of the meeting talk too much or reveal something that they should not, they always can blame alcohol. [...] When you have formal business meetings with Japanese, you are not bringing any problems in the meeting, but the problems must be solved*

*in smaller meetings before hand. In the formal meetings you only finalize already agreed issues. Like in some American meetings you may bring new unexpected issues in the meetings, in Japan its out of the question.*

*You can agree e.g. the price with the customer in advance and then in the formal meeting you ask: "How about this price, does it sound good?" And the customer answers that it sounds good.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

Haastateltavan yllä luonnehtimaa epämuodollisissa ja muodollisissa tilanteissa vallitsevien puhekäytäntöjen eroa on mahdollista tulkita japanilaisen honne ja tatemae - käsiteparin avulla, johon useat japanilaiset haastateltavat viittasivat heidän äidinkielenlään tehdyissä haastatteluissa. Tatemae tarkoittaa nykyjapanin sanakirjan mukaan ”virallista kantaa” eli särötöntä julkisivua tukevaa puhetta ja toimintaa. Sama lähde määrittelee honneksi ”todellisesta sydäimestä” lähteneet sanat ja todelliset tunteet, joista kaikki tatemae on riisuttu pois.

Tatemae ja honne liittyvät japanilaisen kulttuurin ihmissuhteiden organisoitumiseen. Hofstede on määritellyt Japanin voimakkaan kollektiiviseksi kulttuuriksi (Hofstede 2005: 78), jolle on tyypillistä, että ”sopuointua olisi aina pyrittävä pitämään yllä ja välttämään suoraa välienselvittelyä” (ibid.: 92). Japania tutkinut suomalainen kulttuuriantropologi Ilmari Vesterinen on todennut, että ”yhteisön sääntöjen kunnioittaminen vaatii yksilöä ainakin joskus tukahduttamaan tunteet” (Vesterinen 2002: 504). Haastattelututkimukseen osallistuneiden japanilaisten kertomusten perusteella vaikuttaa siltä, että epävirallisissa tiloissa virallisen työajan jälkeen ja varsinkin alkoholin vaikutuksen alaisena henkilökohtaisten tunteiden ja todellisten ajatusten ilmaisu on sallittua, vaikka työpaikalla ne peittyvät harmonista julkisivua ylläpitävien käytäntöjen alle. Ravintolat, karaokebaarit ja golfklubit tarjoavat siksi sopivat kulissit ihmissuhteiden syventämiseen niin japanilaisten kesken kuin ulkomaalaisten yhteistyökumppaneidenkin kanssa. Yhteisillä illallisilla ja yhteislauluilla rakennetaan keskinäistä luottamusta.

*This communication with Japanese staff, positively, even after office work, I think it's very important. Because sometimes we don't express our deep feelings, what we think in office time. After, maybe they will know what they think in their mind, after work. And I think it's maybe the same in Finland too, but too closed to each other*

*individually we can communicate better in work. And we think it's very important thing to know each personally.*

(japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

Hall luokittelee Japanin polykroniseksi kulttuuriksi, joissa ihmissuhteet hänen mukaansa korostuvat tärkeimpänä arvona liike-elämässään (Hall 1984: 46) ohi sen, mitä Suomessa on totuttu kutsumaan tehokkuudeksi. Myös Trompenaars on todennut, että synkronisissa kulttuureissa ihmissuhteet korostuvat liike-elämän kontekstissa (Trompenaars 1993: 134). Hofstede on samoilla linjoilla. Hänen mukaansa kollektiivisissa kulttuureissa ”suhteet menevät tehtävän edelle” (Hofstede 2005: 104). Tästä kertoo myös seuraava sitaatti:

*Henkilösuhteet ovat huomattavasti tärkeämpiä kuin tuote. Se, millä tehdään kauppaa on vain väline. Se, kenen kanssa tehdään kauppaa on huomattavasti tärkeämpää. [--] Suhteet ovat kaikki kaikessa.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

Japanissa liikesuhde on siis enemmän kuin molemminpuolinen hyötysuhde, vaikka se perustuukin toki kannattavuuden laeille. Tällaisen hyvän ja luottamuksellisen liikesuhteen rakentuminen vie aikaa ja vaatii epämuodollisia tapaamisia. Suomalaisen on siis oltava valmis tinkimään vapaailloistaan, viikonlopuistaan ja nopeiden tulosten tavoittelustaan.

Hofsteden mukaan kollektiiviset kulttuurit ovat partikularistisia eli ne tekevät tiukan jaon sisä- ja ulkoryhmän välillä. Siksi ennen sopimusten syntymistä osapuolten välille täytyy syntyä tunne samaan ryhmään kuulumisesta. (Hofstede 2005: 102–103.) Haastateltavien kertomusten perusteella Japanin markkinoilla ei riitä teknisesti hyvä tuote, jossa on hinta kohdallaan, vaan myyjän täytyy ensin saavuttaa asiakkaan luottamus. Suhde siis rakennetaan ensin ja vasta sitten aletaan puhalttaa työympyröissä yhteiseen hiileen – jos aletaan. Tämä voi tuntua nurinkuriselta suomalaisesta, joka on tottunut ajattelemaan – kuten yksi suomalainen haastateltava totesi – että ensin työ, sitten huvi. Eräs toinen suomalainen haastateltava toi esiin, että Suomessa tiimi ja ryhmähenki muodostuvat yhdessätoimimisesta. Japanissa tiimi ja ryhmähenki täytyy rakentaa ennen kuin on mahdollista tehdä yhteinen projekti.

Japanilaisessa liiketoimintakulttuurissa epävirallisissa yhteyksissä seurusteleminen tähtää luottamuksen syntyyn. Luottamus on termi, joka toistui jatkuvasti haastateltavien kertomuksissa. Tutkimuksessa haastateltavilta ei kysytty tämän termin määritelmää, mutta haastateltavat näyttivät viittaavaan sillä toimivaan ihmissuhteeseen, lojaaliuteen ja keskinäiseen yhteisymmärrykseen.

*Lojaalisuus. Se on niin ku aivan uskomatonta.. [--] Singaporessa ja Thaimaassa. Ni ni, eihän kummassakaan ole mitään. Siellähän mennään dollarin perässä. Jos saat kilpailijalta dollarin halvemman hinnan, ni ne menee heti sinne. Mut, Japanissa se on tietysti. Se kestää aika kauan ennen ku sä pääset sellaiseen hyvään bisnesskontaktiin, mut ne on tota sit hyvin lojaaleja.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

*Pitää luottaa ihmisen sanaan ja sen tähden se vaan kestää niin hiton kauan et kun.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

Haastateltavien kanssa käydyissä keskusteluissa Japanille tyypillinen sopimuskulttuuri tuli esiin yhtenä esimerkkinä luottamuksen ilmentymisestä. Haastateltavien mukaan perinteisillä aloilla on yhä tavallista, ettei kirjallisia sopimuksia tehdä lainkaan. Eräs suomalainen haastateltava totesi, että Japanissa suullisesti annettu lupaus painaa huomattavasti enemmän kuin paperille kirjatut yksityiskohdat eikä ongelmatilanteissa aleta käydä sopimusta kohta kohdalta läpi, vaan keskustellaan ongelmaan johtaneista syistä: siitä, missä kohtaa osapuolet eivät ole ymmärtäneet toisiaan. Keskustelu on siis tärkeää, ja siihen käytetään aikaa.

Ongelmatilanteet ratkeavat joustamalla puolin ja toisin. Tällaista vastavuoroisen sopeutumisen dialogia kuvaa seuraava sitaatti:

*No, kyl se on se, et kun jostain sovitaan, niin siitä pidetään kiinni. Tää on tavallaan tää, et kasvojen menettäminen on heille edelleenkin iso asia. Et jos ne joutuu perumaan jotain asiaa, minkä he on mun kanssa sopinu, niin se on kyllä heille hirveen iso kynnyys. [--] Kyllä sitä oppii aavistamaan, että nyt tässä on joku ongelma, et mun pitää tulla vastaan. Ja sanoo, että kuule, vaikka näin sovittiinkin, niin jos tää on sulle niin vaikee, niin kyllä me voimme tulla vastaan tässä. [--] Siitä syntyy myöskin se luottamus, kun ne näkee, et mä oon valmis myöskin. Et kun hänellä on ongelma,*

*niin myös mä oon valmis tulemaan vastaan ja auttamaan siinä. Ja seuraavan kerran taas...*

*(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)*

Haastattelujen analyysissä tuli esiin, että hyvin usein puheessa sanaa luottamus käytettiin keskinäisen yhteisymmärryksen synonyyminä. Japanilaisessa kulttuurissa korkeasti arvostetusta sanattomasta yhteisymmärryksestä on kirjoitettu paljon, mutta Hall (1984) ottaa siihenkin ajallisuuden näkökulman ja keskityn tässä hänen tulkintaansa.

Hall luokittelee Japanin ihmissuhteita korostavaksi polykroniseksi kulttuuriksi. Hallin mukaan polykronisissa kulttuureissa, joissa ihmiset ”työskentelevät yhdessä lähekkäin ja elävät ja hengittävät yhtenä ryhmänä”, on tärkeää osata sovittaa (synchronize) omien toimintojen rytmi yhteen muiden toimijoiden kanssa. Esimerkkeinä tästä hän mainitsee kuuluisan tiimityöskentelyn Toyotan tehtailla sekä sumopainijat, jotka ennen ottelun alkamista katsovat toisiaan silmiin ja sovittavat yhteen hengityksensä rytmin. (Hall 1984: 163–164.) Esimerkiksi ihailtavan saumattomasta yhteistyöstä sopii myös perinteinen japanilainen nukketeatteri bunraku, jossa yhden kookkaan nukun liikuttamiseen tarvitaan kolme taiteilijaa. Hall on kiinnittänyt huomiota siihen, että japanilaisessa kulttuurissa ”samaa tahtiin hengittäminen” – tavallisesti kuvainnollisissa mielessä – on tietoista ja siihen pyritään (ibid.).

Eräs japanilainen haastateltava puhui pitkään japanilaisesta sanonnasta ”a-n no kokyū”, mikä viittaa juuri tällaiseen samaan tahtiin hengittämiseen. Haastateltava painotti keskustelussa useaan otteeseen, että hänen yhteistyönsä suomalaisten kanssa pohjautuu tunnetason sanattomaan ymmärrykseen.

*Vielä toinen asia, jonka haluaisin ottaa esille on ”a-n no kokyū”. Japanilaisia shintō-pyhäköitä ja niiden tori-portteja vartioi kaksi kivistä leijonaa, joista toisella, jos tarkkaan katsoo, suu on auki. Samoin buddhalaisten temppeleiden porteilla on kaksi sotaisaa jumalhahmoa, pyhäköissä on leijonat ja temppeleissä ne sotaisat jumalhahmot, niistäkin toisella suu on auki ja toisella suu kiinni. Nämä a ja n, tiedätköhän, tämä vertautuu japanilaisiin aakkosiin, hiraganaan ja katakanaan, joiden ensimmäinen kirjain on a eikä niin ja viimeinen n, siis ensimmäinen ja viimeinen, ja merkitys on sama kuin länsimaissa sanottaessa 'alfasta omegaan'. Siis kaikki, se sisältää siis kaiken a:sta n:n, ja se siis tarkoittaa, että sen sisällä kaikki ymmärretään.*



*Tätä on 'samaa tahtiin hengittäminen'. Sitä, että molemmat osapuolet yhtä lailla ymmärtävät toisiaan. Suomalaiset pääsevät tähän tilaan. Luulin, että tällainen molemminpuoleinen syvä ymmärrys olisi mahdollista vain maanmiehieni kanssa, mutta olen kokenut, että suomalaiset tosiaan pystyvät tähän, ja eroavat siinä suhteessa muista tapaamistani länsimaalaisista. Tätä tarkoitetaan niin sanotulla japanilaisyhtymällä molemminpuoleisella luottamussuhteella eli toisinsanoen suomalaisten kanssa voi syntyä samanlainen keskinäinen luottamus kuin se, johon olemme Japanissa tottuneet, ja tämän ymmärtäessäni aloin pitää Suomesta entistä enemmän.*  
(japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

Paitsi liikkeet, niin kuin esimerkiksi tiimityössä tehtaalla tai nukketatterissa, myös miehiä voidaan sovittaa yhteen, samalle aaltopituudelle, muiden tilanteessa läsnä olevien henkilöiden kanssa. Jos mieli ymmärtää toista mieltä, sanoja ei tarvita. Hall viittaa tähän ilmiöön korkean kontekstin kulttuurin käsitteellä (Hall 1984: 59–77). Silloin, kun viestijöillä on samankaltainen tausta, he ymmärtävät asiayhteydestä paljon sellaista, mitä ei tarvitse sanoa ääneen. Japanilaisessa kulttuurissa tällainen tilanteen lukemisen herkkyyks on syvällä ja korkealle arvostettua, mikä kuului myös haastatteluissa.

*Haragei. Se tarkoittaa sitä, että vaikka ei sanoisi mitään tai kirjoittaisi mitään, intentiot, ajatukset ja tunteet välittyvät silti vastapuolelle ja puhujat ymmärtävät toisiaan. Hara tarkoittaa japaniksi vatsaa. Ihminen siis pitää ajatuksensa sisällään, vatsassaan, eikä ilmaise niitä ulospäin, mutta vastapuoli ymmärtää ne silti. Japanilaiset ovat tällaisten sanattomien viestien tulkinnan mestareita, mutta kommunikoidessani suomalaisten kanssa en tunne mitään eroa siihen tilanteeseen, että keskustelen japanilaisten kanssa.*  
(japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

Niin japanilaiset kuin suomalaisetkin haastateltavat toivat esiin, että japanilaiset eivät mielellään sano epämiellyttäviä asioita – kuten sanaa ei – ääneen. Tämä liittyy aiemmin esiin tuomiini mekanismeihin: ryhmäharmonian ylläpitämiseen ja honne-tatemaevivahteisiin. Erään pitkän Japanin-kokemuksen omaavan suomalaisen haastateltavan näkemys oli, että japanilainen kommunikointi on kokonaisvaltaisempaa kuin suomalaisen: asioita ei välttämättä sanota suoraan, mutta sen sijaan voidaan kommunikoida tekemisillä ja tekemättä jättämisillä.

*Japanilaisethan ei koskaan sano suoraan mitään. Vaan ne on sit nii ku... Niitä pitää yrittää lukea, miten ne toimii ja. Mä aika hyvin osaan lukea, ja osaan, mun henkilökuntaa. Ja se on just tällasta nonverbaalista. Mä suunnilleen tiedän, aika usein, mitä ne tarkoittaa. Vaikka ne ehkä sanoo vähän toisin ku mitä ne tarkoittaa, pelkästään sen takia et ku se on hierarkkinen yhteiskunta, ni ne ei voi mulle tulla sanomaa, et sähän oot ihan nuija. Mut tota kyl mä niin ku joskus, et tota... Ne saattaa olla ehkä eri mieltä jostain asiasta. Eihän ne koskaan sitä sano, mut ne on nii ku: "Ooh, very good." [Silloin vastaan heille:] "No it's not. Give me a break!"*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

*Sometimes Japanese representative can give an answer that takes several minutes, but the translation in English is "No".*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

*I thing that Finnish people can get frustrated in negotiations with customers or suppliers, because Japanese normally won't say directly to the others. They try to have two sides, the public side [honne] and hidden side [tatemae]. They may say that we will consider this and give positive response to customer. However, the final response can be refusal.*

(suomalaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

Monet japanilaiset haastateltavat toivat esiin, että suomalainen suora kommunikointi voi nousta ongelmaksi suomalais-japanilaisessa yhteistyössä. Jos japanilainen osapuoli ei esimerkiksi vähäisen kansainvälisen kokemuksensa vuoksi osaa asettaa viestejä kulttuuriseen kontekstiinsa, japanilainen saattaa erään japanilaisen informantin mukaan häkeltyä ja tulkita suoruuden töykeydeksi.

Toisaalta haastatteluissa tuli esiin tilanteita, jossa japanilaisten suoruus oli hämmästyttänyt haastateltavia. Tabuja on molemmissa kulttuureissa, ja ne voivat olla erilaisia, kuten seuraavat mielipiteet osoittavat.

*Sometimes it looks like that Japanese are more open compared to Finns. They can openly wonder: why are you in that job and you are so young.*

*One common question Japanese make often is: how old are you?*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

*I have noticed that when we are at certain level Japanese start to speak very personal matters that Finns would not tell. But Finns tell much easier family related matters and Japanese don't. We are telling easily that my child was attending a skiing competition and won it, is a friend of that and that person.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

Monet japanilaiset haastateltavat mainitsivat puheen keskeyttämisen heitä hämmentäneeksi kulttuurieroksi. Keskeyttämisessä on kyse siitä, että osapuolten rytmit eivät kohtaa, he eivät hengitä samaan tahtiin. Mitä taas tulee hiljaisiin hetkiin puheen lomassa, useat haastateltavat, niin suomalaiset kuin japanilaisetkin, toivat esiin, että tässä suhteessa suomalaisen ja japanilaisen kulttuurin rytmi on hyvin samankaltainen.

*Finns are interrupting more. Some Finnish people start to talk when somebody is already talking. [--] I know many Japanese people who feel very bad about Finns interrupting them. [--] Normally, Japanese have those [pauses in discussion] more, because they need to think what to say. It looks like they are quiet and have no opinion, but they are thinking. Finns tend to say something. Perhaps Finns are thinking more quickly and come up with another opinion.*

(japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

*Yks japanilainen sano, et on se tosi mukavaa olla suomalaisten kanssa ku voidaan olla viis minuuttia hiljaa ja kumpikaan ei koe oloaan kiusaantuneeksi. Must se on paras lause.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

*Jos on vaikkapa amerikkalaisen seurassa, hän vain koko ajan puhuu taukoamatta, ei ole ollenkaan hiljaista rauhan hetkeä... Silloinhan vähän, eikä vaan... ei oikein tunne oloaan rentoutuneeksi. Mutta, no monenlaisissa tilanteissa törmään suomalaisiin, ja silloin esimerkiksi kahdestaan juodaan kahvia ja vaikka oltaisiinkin vaiti, se on siinä tilanteessa ok. Ei tule sellaista tunnetta, että täytyisi puhua jotain. Silloin ajatellaan, että on hiljaista, no nautitaan tästä hiljaisuudesta ja juodaan yhdessä vähän kahvia ja vietetään aikaa... Mielestäni tällainen onnistuu helposti suomalaisten kanssa.*

(japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

## Oma aika ja työaika

Japanilaisessa ja suomalaisessa kulttuurissa työajan ja vapaa-ajan jaottelu on erilainen. Japanilaiset viettävät haastattelujen perusteella keskimäärin vuorokaudesta huomattavasti suuremman osan työpaikalla tai sen jälkeisissä puolipakollisissa illanvietoissa kuin suomalaiset kollegansa. Myös vapaapäiviä heillä on vähemmän.

Levinen (1997) tutkimuksen toinen osa, jossa verrataan eri maiden keskimääräisiä vuotuisia työtunteja ja loma-aikoja, osoitti, että työelämän rytmi työajassa mitattuna on Japanissa kiivaampi kuin missään länsieurooppalaisessa maassa, jotka muuten sijoittuivat tutkimuksessa kärkeen elämän kiireellisyydessä. Japanissa työtunteja kertyi 90-luvulla, jolloin Levine toteutti tutkimuksensa, vuodessa keskimäärin 2159, mikä tarkoittaa 40-tuntiseen työviikkoon suhteutettuna, että japanilaiset työskentelevät vuodessa keskimäärin yli kolme kuukautta enemmän kuin saksalaiset ja ranskalaiset kollegansa. Myös lomiamia Japanissa pidetään vähän. Japanin työministeriö raportoi 90-luvulla, että työntekijät olivat keskimäärin oikeutettuja 15,5 vuotuisen lomapäivään ja todellisuudessa käyttivät niistä keskimäärin 8,2 päivää. (Levine 1997: 23.) Eräs suomalainen haastateltava kertoi, ettei Japanissa katsota hyvällä, jos työntekijä, ainakaan nuori, pitää viikon yhtenäisen loman. Irralleen ripoteltuja päivän lomia kuitenkin pidetään.

Eräs suomalainen haastateltava kommentoi, että japanilaisille maanantaista perjantaihin kaikki vuorokauden 24 tuntia ovat työaikaa ja vain viikonloput ovat ns. omaa aikaa. Käytännössä tämä näkyy pitkinä työpäivinä, työmatkoihin kuluvana aikana ja siinä, että työntekijät käyvät kollegoidensa kanssa syömässä tai oluella työpäivän päätteeksi – erään haastateltavan mukaan jopa viitenä päivänä viikossa. Tällaiselle työajanjälkeiselle yhteiselle ajanvietolle on Japanissa nimikin, *nominication*, eli *drinking communication*, jossa on sulautettu yhteen japanin kielen verbi juoda (*nomu*) sekä englannin kielen sana *communication*. Seuraava sitaatti ilmentää näiden illanviettojen painavaa roolia japanilaisessa työyhteisössä:

*In case of typical Japanese company, sometimes they have drinking party almost every day. It's considered very important to have good team working and important information is told. If the person can't join the party, the person is considered a bad team player, even if there is a good reason.*

(suomalaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

Eräs nuori japanilainen haastateltava kuitenkin kertoi, että nykyään perhettä arvostetaan enemmän eikä ulos mennä enää niin paljon kuin aikaisemmin. Samoin ylityöt ovat vähemmän. Tästä muutoksesta puhuivat monet muutkin japanilaiset haastateltavat. Nuoren sukupolven arvot näyttäisivät haastattelujen perusteella poikkeavan heidän vanhempiensa ja isovanhempiensa arvomaailmasta.

Silti perinteet vallitsevat yhä useilla työpaikoilla. Tämä tarkoittaa sitä, että virallinen työaika ja todellinen työaika eivät kohtaa, kuten seuraavat sitaattit todentavat:

*Nii, et et, ku tääl se menee niin päin, et ensteks lähtee pomo pois ja sit voi mennä muut jos sittekään. Et se on aika iso ero työkuultuurissa. [--] Se työaika päättyy virallisesti viis tai kuus, mut kukaan ei lähde kotiin, ylitöistä ei makseta, vaikka laissa määrätään, et pitäis maksaa, mut se on kaikki ninku sillee, et siellä ei olla, mut siellä ollaan. [--] Ei kukaan siinä vaiheessa jaksa tehdä mitään. Ne vaan hengaa siellä.*  
(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

*Tosiaan mulla ei oo kovin paljoa omakohtaista kokemusta tästä, mutta se on japanilaisille kovin luontevaa, jos on työtä tekemättä, niin sitten tehdään se ylityönä. Ei sitä tarvii edes kysyä, et teeskä ylityönä, vaan ne tekee sen homman valmiiksi. En mä oo koskaan kuullu, et joku sanois, et nyt mun työaika päätty ja nyt mä meen kotia.*  
(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

Yllä siteerattujen kommenttien valossa suomalaiset ja japanilaiset suhtautuvat ylityöhön hyvin eri tavoin. Tämä tuli esiin myös tutkimukseen kuuluvassa kyselylomakeosuudessa. Aihetta koskeva kysymys sai suuria pisteitä asteikolla, jolla pyydettiin arvioimaan, onko vastaaja kokenut kulttuurieroja työelämän eri osa-alueilla ja miten paljon. Haastatteluista kävi ilmi, että Japanissa ylitöihin jäädään herkemmin, kun taas suomalaisille toimintatavoille on tyypillistä pyrkimys seurata virallisia työaikoja.

*Koska tähän on tämmönen ylityökuultuuri, et sehän nyt on normaalia, et sä oot kaheksaan saakka töissä, vaikka työaika päättyis kuudelta.*  
(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

*The concept of overtime working is flexible, but to upwards. Overtime is not regarded as overtime.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

*You have to do the job, you have to do the overwork, it's a must. And we have to, we cannot deny the job, because it's the profit or the job. So we think more of the company's profit than individual profits. Unfortunately.*

(japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

Suomalaisesta näkökulmasta katsottuna ylityöhön käytetty aika on pois perheen kanssa tai harrastusten parissa vietetystä ajasta. Suhtautuminen ylitöihin siis jäsenyyty työajan ja oman ajan jaottelun kautta. Japanilaisten haastateltavien kertomuksissa kysymys ylitöistä hahmottui sen sijaan moraalisuuden, vastuun ja velvollisuuden kautta. Yrityksen tarpeet ajavat työntekijöiden henkilökohtaisten tarpeiden edelle. Samoin on työtovereita ja varsinkin esimiehiä kohtaan tunnetun lojaaliuden laita: vaikka työntekijä olisi saanut jo omat työnsä tehtyä, hän jää paikalle, jos muut vielä jatkavat.

Japanilaisten informanttien kertomuksissa hahmottui kuva hyvin puhtaasti asiakaslähetoisistä toimintatavoista. Toimiston aukioloaikoja ja työntekijöiden työpäivien pituuksia ei määrää kello, vaan asiakkaiden muuttuvat vaatimukset. Tapahtumien kulkua eivät määrää ennalta sovitut työajat tai aikataulut, vaan aikaa käytetään joustavasti tarpeen mukaan silloin kuin täytyy ja niin paljon kuin täytyy. Tämä suhtautumisero aiheuttaa ongelmia suomalais-japanilaisessa yhteistyössä:

*Suhtautuminen aikaan, siinä mä varmaan aattelin sitä että suomalaisten tapa työskennellä on se että, jos työaika loppuu kello neljä niin viimeistään neljä kolmekymmentä tosiaan lähetään pois. Japanissa tyypillisesti näin ei tehdä, vaan töissä ollaan niin kauan, että sen päivän työt saadaan tehtyä sellaseen kuntoon, että kehtaa lähteä. Monesti sanotaan, ja uskon että se pitää paikkansa, että jos olis puhtaasti japanilainen firma, niin kukaan ei uskaltais lähteä ennen ku esimies lähtee.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

*In Japan, people are usually working after normal working hours, Finnish people just stop the work when it's time to finish even if we are asking something. This causes frustration. [...] During summer holiday season in Finland, it's quite difficult to contact them. Even if we and the customer are still working in Japan. Sometimes*

*I asked urgent question, but there is nobody to answer. [--] Sometimes I feel too strict to customer. For example when visiting customer's site and customer gives their schedule. If schedule is late evening, Finnish refuse to work so late. [--] Competition is hard and we are always compared to Japanese suppliers. Customer expects to get similar support as from Japanese company.*

*(suomalaisen yrityksen japanilainen työntekijä)*

Haastatteluissa esiin tulleet suomalais-japanilaisessa yhteistyössä ilmaantuneet vaikeudet liittyivät hyvin usein japanilaisten kokemuksiin saada suomalaisia yhteistyökumppaneita kiinni loma-aikoina. Tämä aiheuttaa paineita japanilaisten osapuolten asiakassuhteiden hoitoon, sillä japanilaisessa bisneksessä kesäkuukaudet eivät ole samalla tavoin hiljaisia kuin Suomessa. Monet japanilaiset haastateltavat kertoivat turhautuvansa, kun kiireelliset asiat eivät etene. Tämä liittyy eroon suomalais-japanilaisessa vastuunjaossa. Jos suomalainen vastuuhenkilö on lomalla, kukaan toinen ei useiden japanilaisten haastateltavien mukaan ota asiaa hoitaakseen. Eräs japanilainen informantti totesi, että asiat saattavat tuntua viivästyvän, vaikka vastuuhenkilön tilalle asetettaisiinkin lomasijainen. Kontaktihenkilön katoaminen tavoittamattomiin nakertaa hänen mukaansa luottamuksen tunnetta liikesuhteessa. Kun ottaa huomioon, että Levenen tutkimuksen mukaan japanilaiset pitävät vuodessa keskimäärin 8,2 lomapäivää, on helppo ymmärtää suomalaisten pitkien kesälomien aiheuttavan hämmennystä japanilaisissa yhteistyöyrityksissä.

Erot työpäivien ja loma-aikojen pituuksissa liittyvät eroon siinä, miten työaika ja yksityinen aika Suomessa ja Japanissa jaotellaan. Tämä ero heijastelee syvällistä arvoeroa näiden kahden kulttuurin välillä. Japanilaiselle kollektiiviselle kulttuurille on Hofsteden mukaan tyypillistä, että ”työnantajan ja työntekijän suhde nähdään moraalisenä, perheyhteyden tapaisena suhteena” (Hofstede 2005: 92). Sitoutuminen työhön ja työyhteisöön on voimakasta toisin kuin Suomessa, jossa työsuhte on molempia osapuolia hyödyttävä sopimus:

*Kaikki ihmiset on sitoutunu siihen työhön. Ehkä jopa antautuu siihen työhön enemmän ku mitä Suomes on koskaan nähny. [--] Tavallaan kuitenkin, Japanissa viel vietetään suurin osa päivästä nii töissä nii. Suomes ei ehkä oo nii, ihmiset ei oo nii sitoutuneita siihen työhön.*

*(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)*

*Japanese have stronger commitment to work than Finns.*

(japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

Japanissa ei ole mahdollista viestiä työpaikoilla henkilökohtaisista tarpeista niin avoimesti kuin individualistisessa Suomessa. Pienet lapset kotona eivät ole hyväksyttävä syy kieltäytyä ylitöistä. Perheeseen käytetty kotona vietetty aika kutistuu marginaaliseksi, kun ensimmäiselle sijalle asettuvat aina asiakkaan tarpeet. Tutkija Annamari Konttinen on todennut liittyen japanilaisten miesten työkeskeiseen elämäntapaan:

*Japanilaisten miesten elinajanennuste on paljon alempi kuin naisten, he kärsivät työrasituksesta johtuvista sairauksista ja jopa ennenaikaisista työperäisistä kuolemista (karōshi), vieraantuvat lapsistaan ja huomaavat eläkkeelle siirryttyään elämänsä tyhjäksi. (Konttinen 2004: 134–135.)*

Seuraavat haastatteluilta poimitut sitaattit osoittavat samoin perheen toissijaisuutta työhön nähden Japanissa:

*Mutta japanilaiset tuntuu olevan joustavia sillä tavalla että työ menee aina edelle et no question. Ja perhe ymmärtää ja kunnioittaa sitä.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

*In Finland it's more family oriented and here work oriented. Nowadays it's changing.*

(suomalaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

*Kyllä se koti saa kärsiä sitten siitä. Usein. Tietenkin asiat muuttuu täällä. Ja nuori sukupolvi varmaan on hyvin erilainen täällä. Tai on jo erilainen kun mun sukupolvi esimerkiksi. (Kysymyslomakkeen perusteella haastateltavan ikä on 50-59-vuotta.) Mut kyl se edelleen on näin, et tällöinen normaali salaryman, niin ei perhe näe häntä kun viikonloppuisin. Tai ei ainakaan lapset nää, kun ne on nukkumassa kun hän tulee kotiin ja nukkuu vielä kun hän lähtee töihin taas.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)



Hofstede on kuvannut Japania arvoiltaan äärimmäisen maskuliiniseksi kulttuuriksi (Hofstede 2005: 120) ja näkee tämän maskuliinisuuden ilmenevän esimerkiksi juuri siinä, miten tärkeä työn asema on yksilön elämässä. Työ on maskuliinisissa kulttuureissa tärkeää nimenomaan miehen identiteetille. Hofsteden mukaan maskuliinisessa kulttuurissa pojista kasvatetaan ”itseään tehostavia, kunnianhimoisia ja kilpailuhenkisiä”. (Ibid.: 144.) Japanilaisessa yhteiskunnassa naisille ja miehille asetetaan hyvin erilaisia rooliodotuksia. Uranainen on edelleen poikkeus, ei sääntö (esim. Kontinen 2004: passim.). Haastatteluista kuului vahvasti se, että miehen ensisijainen viiteryhmä on työyhteisö, kun taas koti on naisen valtakuntaa:

*I think that in Finland the work, the job is for earning money for myself [and] also for family. So that's, for you it's very important to stay, to share the times with your family. And the work in office is for the family. But in Japan especially among Japanese men, their first aim is to work. To work. To work is very important. And so, okay. I work, so you do the home things, your wife. Okay, this is my role, this is your role.*

(japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

*Men don't normally do home work, like baby-sitting or washing. Younger people in Japan are different, wife and husband are working, they try to split tasks at home.*

(suomalaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

*The husband and wife are living very separate and different life under the same roof. It's on responsibility of the wife to run the household and husband brings the money. That separate life is visible also in the business life. When you get to know better Japanese, the Japanese men may start to talk quite openly about personal things that can surprise Finnish men. Finns talk more about children, vacations or building a new house.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

*Ja ne kaks maailmaa ei tavallaan mitenkään kohtaa eikä kuulu yhteen.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

Japanissa perhe on poissa työpaikalta myös puheiden tasolla: haastatteluissa tuli esiin, ettei henkilökohtaisista asioista puhuta. Palaan tähän seikkaan seuraavassa osiossa, jossa käsitteen ajan ja viestinnän yhteyksiä. Alla on kolmen suomalaisen haastateltavan nä-

kemykset koskien perheen ja työn kohtaamattomutta japanilaisessa arjessa. Eräs haasteltava vastasi kysymykseen, tuodaanko perhettä työpaikalla keskusteluissa esiin näin:

*Ei ollenkaan. Ei ollenkaan. Joskus on ollut niin kutsuttuja perhe- [--] henkilökunnan tällainen get together. [--] Vaimoineen kutsuttiin. Viimeksi kun pidettiin, niin yks toi vaimonsa. [--] Miks ne nyt tois vaimonsa. Se on miesten maailma. Vaimot on kotona ja piste.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

*Kyllä mulla on aika paljon hyviäkin tuttavuuksia, joista mä en edes tiedä, onko ne naimisissa, onko niillä lapsiaakaan.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

*Työpaikalla ei omia asioita, niinkun laskujen maksua, sä et hoida niitä työaikana. Et se tuntuu olevan tarkkaa. Myöskin puhelin, et jos sulla on firman puhelin, nii sä et voi puheluit hoitaa. Et sit ihmisillä on oma kännykkä, ja sit jos sattuu oleen ilman kännykkää, et se on tarkkaan määritelty. Ja myöskin omalla kännykällä soitettiin vaan sillon ku oli omaa aikaa. Meillä ei silleen ollu mitään koodia, mut se näytti itsestään olevan silleen että. Ja se oli hyvin, esimerkiksi tää (nuori nainen)-san, nii sit jos hänelle tuli joku kiireinen juttu, et hänen tarvitsi ehdottomasti mennä hoitaan, niin se oli todella, hyvin, et hän oli hyvin pahoillaan, et voisko hän mitenkään saada luvan mennä hoitaan tää asia. [--] Et sillä tavalla se työpaikka oli semmonen, miten sanois, pyhempi ku meillä, et se oli kyl semmonen juttu.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

## Ajallinen sykli viestinnässä

Kun japanilaisilta haastateltavilta kysyttiin heidän kommunikaatio-ongelmistaan suomalaisten yhteistyökumppaneiden kanssa, monet nostivat esiin tiedon kulun. He valittelivat, että suomalaiset eivät viesti tarpeeksi usein ja tarpeeksi paljon.

*Alamme erikoisuus on se, että tiukkojen deadlinejen puitteissa... no vaikka tällainen tavara, jotta voisimme myydä sitä jälleenmyyjille, meidän täytyy saada siitä informaatiota ja jakaa sitä eteenpäin. [--] Tosi yksityiskohtaista informaatiota vaaditaan paljon. Tällaisissa tilanteissa jos vastaukset tulevat myöhään, siitä tulee harmia*

*meidän japanilaisille yhteistyökumppaneillemme, ja kilpailua ajatellen... on tilanteita, joissa käy ikävä kyllä niin, että koska deadline tuli ja meni, emme enää ole kiinnostuneita tuotteesta. [--] Sellaiset jutut ja sitten lehdistötiedotteet... jos ne on valmisteltu huolella, tilauksia sataa, mutta Suomen tapauksessa meidän täytyy itse aktiivisesti kysyä, että onko tämä asia näin vai noin... eli kyselemme kaikkea ja sitten siihen perustuen me itse kirjoitamme lehdistötiedotteen. (Naurua.) Tällaista se suurin piirtein on.*

(japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

*Ja ää, ne [japanilaiset] pitää kiinni aikatauluista. Ja kommunikaatio on siis sillä tavalla nopeaa, et sähköpostit tulee kyllä heti eikä viidestoista päivää. Et suomalaisen kanssa, ja suomalaisilla on täällä iso ongelma se, että ne ei hoida sitä kirjeenvaihtoaan.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

Monet japanilaiset haastateltavat kertoivat kokevansa ongelmalliseksi sen, etteivät saa tarvitsemiaan tietoja Suomesta riittävän nopeasti. Useat heistä sanoivat sähköpostivastausten saamisen kestävän liian kauan. Toisaalta osa japanilaisista haastateltavista ei ollut kohdannut tätä ongelmaa lainkaan, joten haastatteluiden perusteella ei voi tehdä yleistystä suomalaisista hitaina viestijöinä – suomalaisyritysten toimintatavoissa voi olla keskinäisiä eroja. Haastattelujen perusteella voi kuitenkin luotettavasti todeta, että japanilaiset arvostavat ripeyttä yhteydenotoissa.

Tiedonkulun ongelmia aiheuttavina tekijöinä haastateltavat mainitsivat aikaeron sekä suomalaisten tiukan jaon yksityisen ajan ja työhajan välillä, mistä johtuen viestit eivät kulje iltaisin ja viikonloppuisin eivätkä kesälomien aikaan. Japanilaisesta näkökulmasta puhtaasti kellon ja kalenterin rajaamat aikataulut aiheuttavat turhautumista, sillä ne eivät ota huomioon japanilaisen osapuolen tarpeita. Eräs japanilainen haastateltava puhuikin tässä yhteydessä empatian puutteesta ja kyvystä ottaa vastapuoli huomioon asettumalla hänen asemaansa. Useat japanilaiset haastateltavat olivat kokeneet erityisen ongelmalliseksi sen, että jos heidän yhteyshenkilönsä Suomessa ei ole paikalla toimistossa, kukaan toinen yrityksen työntekijä ei ota asiaa hoitaakseen. Kesäaikaan voi erään japanilaisen haastateltavan mukaan olla jopa kahden kuukauden ajan vaikeuksia saada asiat hoidettua, sillä lomat menevät päällekkäin tai lomallelähtöön aletaan valmistautua jo pari

viikkoa etukäteen. Suomalaiset haastateltavat puolestaan kertoivat kokemuksiinsa siitä, miten Japanin päässä asiat eivät etene, ellei japanilaisen yrityksen esimies ole paikalla.

Eräs japanilainen haastateltava totesi, että suomalais-japanilaisessa yhteistyössä suurin yksittäinen kommunikaatio-ongelmien syy on japanilaisten jatkuva pyrkimys täydellisyys. Japanilaiset osaavat esimerkiksi vaatia tuotteiltaan virheettömyyttä, ja japanilainen perfektionismi voi haastateltavan mukaan hämentää ulkomaalaisia. Ollessaan japanilaisen asiakkaansa asialla japanilaiset vaativat ripeää toimintaa, oli sitten kyseessä hinta-arvion laskeminen, vastaaminen tuotteesta koskeviin kyselyihin tai ongelmien korjaaminen. Haastatteluissa tuli esiin, että suomalaisilla on ollut ongelmia sopeutua siihen kiivaaseen rytmiin, jolla asiat Japanissa hoidetaan asiakkaiden tyytyväisyyden takaamiseksi. Näin japanilaiset haastateltavat kuvasivat suomalaisen ja japanilaisen toiminnan rytmin eroja:

*Here to stop work undone is not easy. We are told to finish the work for that day. Some of the work can be moved to the next day, but normally, especially for question for the customer, we tend to finish. But in Finland not, the time is important. They shift easily. Also it is understand, because they are so far away. They can manage it because there is no direct pressure. Here in our case, we face the pressure directly. [--] And we are same nationality. And the pressure is real pressure. [--] Japanese side want to finish the matter within today, but the Finnish side think this can be handled tomorrow. So, there are differences. In Finland the time is seen long, and here it's short. It depends on the people. Some people in Finland want to do it quick, but. But, in general it's so.*

(suomalaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

*Nii jos japanilaiset esimerkiks myöhästyy viikon se tilaus, niin tääl ollaan niinku tosi vihasia. Ja japanilaisil on erittäin ninkun, sil taval et pitää ajasta kiinni.*

(japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä tulkin referoimana)

*Ei ole helppoa saada vastausta siihen päivään mennessä [kun on pyydetty]. [--] Suomalaiset... mmm... he eivät toimi lyhyellä aikavälillä vaan paneutuvat huolella... eli aikakäsityksessä on ero... Se, että tehdään bisnestä ajan kanssa [--] Tällä alueella, aikaan liittyvä ero taitaa olla se isoin [ero bisneksen tekemisen tavoissa].*

(japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

Japanilaisten haastateltavien kertomuksista kuului, että kova yrittäminen, parhaansa tekeminen (ganbaru) on työelämässä korkealle arvostettua ja kovan kilpailun takia myös välttämätöntä. Eräs japanilainen haastateltava kertoi, että hänen on hyvin vaikea hyväksyä fraasi ”katsotaan”, jolla suomalaiset usein vastaavat kysymyksiin tai pyyntöihin. Japanilaiseen ilmapiiriin paremmin sopiva vastaus olisi ”teen parhaani” tai ”yritän kaikeni”. Siksi että suomalaiset edistävät asioita pääsääntöisesti työaikojen puitteissa ja japanilaiset puolestaan joustavat niissä asiakkaan tarpeiden mukaan, vaikuttaa siltä, että japanilaiset ja suomalaiset näkevät eri tavalla sen, mikä on mahdollista ja mikä mahdolltonta. Eräs japanilainen haastateltava totesi, että japanilaiset yritykset puskevat asiakkaan takia sisulla läpi harmaan kiven tehden mahdottomasta mahdollista ja heidän suomalaisille kumppaneille asettamansa vaatimukset tulisi ymmärtää tätä kontekstia vasten. Seuraavassa sekä japanilainen että suomalainen näkemys japanilaisesta kovasta yrittämisestä:

*In Japanese companies, instead of saying “let’s see” they would say “I try to make effort to achieve this”. “Try to do something, try to make effort”, that kind of attitude is important in Japan.*

(suomalaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

*If something goes wrong, Japanese are apologizing a lot and they don’t give up easily. They are trying seriously.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

Viestintään liittyvistä eroista keskusteltaessa tuli esiin, että jotkut japanilaiset haastateltavat olivat tehneet negatiivisia huomioita suomalaisyritysten sisäisestä viestinnästä. He hämmästelivät sen vähyyttä tai olemattomuutta. Eräs japanilainen haastateltava totesi, että projekteissa ei tapahdu minkäänlaista väliraportointia tai seurantaa ja järkeili sen johtuvan siitä, etteivät suomalaiset halua sekaantua toisten asioihin. Toinen japanilainen haastateltava toivoi suomalaisilta tiheämpää väliaikatiedotusta yhteisissä projekteissa, jotta neuvotteluihin pystyisi valmistautumaan riittävän hyvin.

*I feel that Finnish person is not open until we ask them to give some information. They should deliver information. Especially, if he or she is team leader we Japanese*

*feel that team leader should give more information so that we can proceed with our work. If he or she is a member of the team, it's not so important.*

*Sometimes it happens. But when Finns get used to Japanese culture and people they start to deliver information, but sometimes the information flow from Finnish team leader is not enough. Getting the information is responsibility of the members, leader is not responsible. Japanese tend to think that information from leader is not enough. I don't think that they are not hiding information, they are not taking care of information or thinking that delivering of information is not so important. Because the lack of information is especially in Japanese side with Finnish leader, this causes conflict between leader and member and Japanese start suspecting leader's ability or something like that. Because the lack of information flow causes a conflict inside the team.*

(suomalaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

*Kun aloitetaan bisnekset, päivässähän ei ehdi tapahtua mitään. Kaikki kestää kuukauden tai kaksi. Kun neuvotteluja viedään eteenpäin, tuota, kestää luullakseni kaksi kuukautta ennen kuin päästään lopullisiin sopimuksiin. Japanissa sen kahden kuukauden aikana kerätään paljon informaatiota ja sitä vaihdetaan, olenkin kirjoittanut tähän kyselylomakkeeseen "intermediate report". Suomessa tällaisia väliraportteja ei ole. [--] Ei tiedetä yhtään, mitä siinä välillä puhutaan ja ajatellaan. [--] Joten silloin, kun bisnestä viedään eteenpäin, liittyen siinä välillä tapahtuviin asioihin, siihen, mihin suuntaan nyt ollaan menossa, olisi mielestäni välttämätöntä tehostaa tiedonvaihtoa. Sellaista tiedonvaihtoa ei suomalaisissa yrityksissä ole. Japanissa tällaista väliraportointia sitä vastoin pidetään tärkeänä.*

(suomalaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

Japanilaisten yritysten oman sisäisen viestinnän tiheys tuli esiin useista haastatteluista. Jo japanilainen toimistoarkkitehtuuri ilmaisee ja toisaalta samalla vahvistaa japanilaista tiheän viestinnän kulttuuria. Koska avokonttorit ovat hyvin yleisiä, japanilainen työntekijä on päivittäin paljon yhteydessä kollegoihinsa. Eräs japanilainen haastateltava kuvaasi toimistonsa arkea näin:

*Esimerkiksi jos työpöydät ovat vierekkäin [--] keskustelu sekä tiedonvaihto onnistuvat helposti. Jos taas kaikilla on oma huone [niin kuin Suomessa], pitää mennä viereiseen huoneeseen juttelemaan ja se on vaivalloista, ei se onnistu yhtä helposti. Joten ajattelen, että tiedonvaihto varmaan on Suomessa vaikeaa. Ja vielä yksi juttu, meillä päivä alkaa aina yhdeksältä. Ja joka aamu meillä on aamupalaveri, jossa*

*yhdessä tuodaan esiin, että minulla on tällainen asia tai mielipide tai että huomena tapahtuu sitä tai tätä. Tai että eilen tapahtui sitä tai tätä. Joka ikinen aamu – tätä sanotaan aamutervehdykseksi – meillä on tällainen aamubriefaus, joka aamu. Sen perusteella tiedämme, että tuo ihminen on hoitanut tuollaista juttua ja alkaa nyt tehdä tuollaista, kaikki sitten tiedämme sen. Suomalainen työntekijämme oli aluksi aivan äimän käkenä, että mitä ihmettä te aamuisin puhutte. (Naurua.)*  
(suomalaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

Eräs suomalainen haastateltava oli kiinnittänyt huomiota siihen, että japanilaisessa yhteisössä asiat jaetaan kaikkien kesken ja kysytään heti, jos on jotakin epäselvää. Tämä liittyy japanilaiseen tiimityön korostukseen. Toisaalta eroa on myös siinä, mitä kommunikoidaan. Jotkut japanilaiset haastateltavat toivat esiin, että japanilaisyrityksissä ylhäältä päin tulevat päätökset vain sanellaan ja he kokivat tässä suhteessa yrityksen sisäisen viestinnän riittämättömäksi. Esimerkkinä eräs haastateltava kertoi kuulleensa vain kaksi päivää aikaisemmin siirrostaan kahden kaupungin välillä.

Kun haastateltavilta kysyttiin neuvoja kommunikaation parantamiseksi, monet toivat esiin, että suomalaisten on toimiessaan japanilaisten kanssa syytä vastata sähköposteihin nopeasti. Lisäksi niihin pitäisi kirjoittaa enemmän tietoa, yksityiskohtia ja syitä. Viestinnän vähyys ja vastausten suoranaisten viipymisen lisäksi suomalais-japanilaisessa viestinnässä kommunikaatio-ongelmia oli useissa tapauksissa aiheuttanut viestien sisältö ja rakenne. Eräs japanilainen haastateltava totesi, ettei koskaan ole tavannut suomalaista, joka olisi selittänyt, miksi on päätytty tiettyyn ratkaisuun, etenkin, kun on kyse sähköpostista. Hän kuvasi suomalaista kommunikaatiota mustavalkoiseksi ja sanoi, ettei se informoi riittävästi prosessista, jonka kautta ratkaisuun on tultu. Eräs toinen japanilainen haastateltava tiivisti näkemyksensä suomalaisesta viestinnästä sanomalla, että ”Suomessa on vain alku ja loppu”. Tämä syiden ja taustojen vähyys viestinnässä tuli ilmi hyvin monen japanilaisen kommentista. Heidän mukaansa japanilaiset asiakkaat vaativat tietoa yksityiskohdista ja prosesseista ratkaisujen takana. Monet japanilaiset haastateltavat kertoivat joutuvansa soittelemaan suomalaisyrityksistä saapuneiden sähköpostien perään saadakseen tarvitsemansa tiedot. Seuraavassa japanilaisten haastateltavien viestintää koskevia ajatuksia:

*Finnish people tend to say too straight and in a quick way. They try to be fast and efficient. The style is different. Japanese style is to make it in details*  
(suomalaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

*Explaining contexts and reasons is important to Japanese.*  
(suomalaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

*If Finnish company just gave us conclusion what I can't understand, I will try to let them tell why do you do so and what was the process before conclusion.*  
(japanilaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

*For instance, if Japanese worker is thinking that schedule is too strict they may ask: "Have you taken in consideration that I must also make this and this task this month". It's like giving clues. They try to find out the reasons why you have made this decision about the timetable.*  
(suomalaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

Monet Japanissa toimivat suomalaiset toivat esiin, että he ovat oppineet huomaamaan painoarvon, jonka japanilaiset antavat viestinnässä taustatiedolle ja yksityiskohdille ja pyrkineet aktiivisesti muuttamaan ilmaisun tapojaan. Eräs suomalainen haastateltava kritisoi suomalaista tapaa viestiä näin:

*Erityisesti suomalaiset on erittäin hyviä kirjottamaan SMS-tyylisiä sähköposteja. [--]  
Et tule semmosia yhden viiva kahden lauseen sähköposteja, jotka hyvin usein aiheuttaa enemmän konfuusiota kun mitä niistä on hyötyä. Ei oo käsitystä, että mistäs tämä nyt tuli, mihis tää perustuu, kuka näin määräsi. Kuka ajatteli, tai mitäs tästä seuraa. Siitä puuttuu just se analyysi ja ehkä sitten jälkianalyysi, ainakin siitä viestistä.*  
(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

Haastatteluista kävi ilmi, että japanilaisesta näkökulmasta suomalainen suoruus tulkitaan helposti negatiivisesti. Eräs japanilainen haastateltava kuvasi suomalaisten suhtautuvan hinnankorotuksiin liian suorasukaisesti välittämättä siitä, millaiseen välikäteen japanilainen välittäjä joutuu keskustellessaan asiasta oman japanilaisen asiakkaansa kanssa. Tilanteissa, joissa hinnankorotuksista oli vain ilmoitettu eikä kommunikoitu syytä, haastateltava oli tulkinnut kontekstin puutteen empatian puutteeksi. Toisellakin



japanilaisella haastateltavalla oli samankaltaisia kokemuksia. Hän korosti, että tällaisissa tilanteissa tulisi varata riittävästi aikaa ennen kuin muutoksia tehdään, jotta asia voidaan esitellä japanilaiselle asiakkaalle. Muutokset Japanissa tapahtuvat hitaasti ja niiden läpivieminen vaatii kunnollisen pohjustuksen, kuten seuraava esimerkki osoittaa:

*Et sä voi mennä sanomaa, et 5000 yeniä lisää (tuotteen nimi) hintaan ja heti. Vaan pitää kertoa ja kertoa, kertoa hirveesti. Kaikki tietää, mistä on kyse, mutta sit taas juodaan teetä ja kahvia ja sitte... Kyllä ne realiteetit hyväksyy.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

Haastattelujen perusteella asioiden taustat ovat Japanissa hyvin tärkeitä. Tämän voi nähdä liittyvän japanilaiseen retrospektiiviseen korostukseen. Esimerkiksi eräs japanilainen informantti selitti japanilaisten epämuodollisten liiketapaamisen tärkeyttä sillä, että vapaa keskustelu illallisella antaa paitsi mahdollisuuden tutustua asiakkaaseen paremmin myös tilaisuuden oppia ymmärtämään asioiden taustoja. Taustojen ja prosessin liikkeellepanevien syiden painotus näkyy myös siinä, miten paljon aikaa ja henkilökuntaa japanilainen yritys käyttää ongelmatilanteiden selvittämiseen:

*Et kun on ongelma, siihen ei ruveta miettimään ratkasua siltä pohjalta, että miten-käs tää ongelma ratkastas, vaan ensin mietitään, että mistä se johtuu. Se on ninku se pääpiirre, ja se on mielestäni aivan upea ominaisuus näissä ihmisissä. Joskus tietty joudutaan tilanteeseen, että nyt ei oo aikaa muuta ku vaan ratkasta, mutta pääsääntöisesti pyritään välttämään, että aikaa järjestetään sitten niin, että ollaan toimistossa niin kauan kun se analyysi on tehty. On se sitten kuinka kauan vaan. Sit-ten siitä ei paljon vaimolle soiteta, että en mä tuukaan illalliselle yheksäks, vaan tu-len viimesellä junalla kello yks aamulla. Se on se hyvin iso ero, erittäin iso ero.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

Japanilaisten informanttien haastatteluiden perusteella voidaan vetää johtopäätös, että japanilaisessa viestinnässä on erilainen sykli kuin kustannustehokkaassa suorasukaisessa suomalaisessa tyylissä. Asian ydintä lähestytään hitaasti ja kaukaa kerraten kaikki asiaan johtaneet seikat. Syyt ja perustelut ovat tärkeitä ja luovat kuulijalle tarvittavan taustan, jonka jälkeen varsinainen asia voidaan esittää. Tämä pätee niin suullisessa kuin kirjallisessakin viestinnässä: rakenne on erilainen kuin suomalaisessa viestinnässä. Tarkka selittäminen suomalais-japanilaisessa viestinnässä on tärkeää myös siksi, että

kieliongelmat vaikeuttavat ymmärtämistä. Toisaalta vieras kieli voi, kuten eräs haastatettava kertoi, auttaa pysymään tarkkaavaisena osapuolten joutuessa tarkemmin panostamaan viestien ymmärtämiseen ja perille menoon.

Vastaava hitaan lähestymisen rakenne on hahmotettavissa muissakin japanilaisen kulttuurin viestintätilanteissa. Esimerkiksi neuvoiksi suomalaisille, jotka menevät ensi kertaa neuvotteluihin Japaniin monet haastateltavat antoivat sen, ettei pidä mennä liian suoraan asiaan, vaan ensin tulisi puhua small talkia, keskustella esimerkiksi yleisestä taloudellisesta tilanteesta ja siitä, millainen maa Suomi on.

*Siinä pitää edetä hyvin varovasti, ja niin ku katsoa, että miten pitkälle tää jää kestää ennen kun... Sä etenet sitä mukaa kun sieltä tulee vihreää valoa.*

(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

Varovainen lähestyminen on yksi japanilainen kohteliaisuuden ilmaisemisen tapa. Japanin kielessä on kolme kohteliaisuustasoa ja vieraille ihmisille käytetään kaikkein kohteliainta ns. keigo-kieltä. Vasta vähitellen tilanteen ja ihmissuhteen edetessä muodollisuus lievenee. Tästä sain haastattelutilanteissa henkilökohtaisiakin kokemuksia, sillä haastattelujen alussa ilmapiiri ja kielenkäyttö olivat aina hyvin muodollisia. Haastattelun edetessä tunnelma kuitenkin vapautui ja haastateltavat siirtyivät puhumaan vähemmän muodollisilla tyyleillä.

Eräs japanilainen informanttimme muistutti, että liian tuttavallinen sävy hämmentää helposti japanilaisia. Jotkut japanilaiset haastateltavat toivat keskusteluissa esiin kulttuurierona suomalaisten sähköpostiviestien epämuodollisuuden, mutta varsinaisia ongelmia kukaan haastatettava ei raportoinut tämän aiheuttaneen. Kuitenkin eräs japanilainen haastatettava antoi neuvoksi, ettei tuttavalliseen sävyyn tulisi viestejä kirjoittaessaan siirtyä liian aikaisin. Kaikessa japanilaisessa viestinnässä kohteliaisuusfraasit alussa ja lopussa kuuluvat asiaan, eikä niiden jättäminen pois muuten lyhyistä sähköpostiviesteistä ole välttämättä viisasta silloin, kun vastaanottaja on japanilainen. Japanilainen haastatettava kuvasi viestinnän eroja ja omaa suhtautumistaan niihin näin:

*In writing emails I think there is a big difference between Finns and Japanese. Japanese want to start by thanking of the previous e-mail and then continue to*

*business talk. Finns start the business talk immediately and e-mails are very short. In the beginning, I thought that those e-mails were impolite and I was wondering if I have done something bad to him. But then I realized that this is Finnish style.*  
(suomalaisen yrityksen japanilainen työntekijä)

Etäisyys, joka murtuu vasta ajan kanssa – jos on murtuakseen – näkyy kielenkäytön ohella puheenaiheissa. Vie aikaa, ennen kuin keskustelu siirtyy henkilökohtaiselle tasolle. Puheenaiheet riippuvat kuitenkin myös tilanteista. Työpaikka on Japanissa tatemäen aluetta, mutta työpäivän jälkeen baaritiskillä honne saa kuulua, kuten seuraava esimerkki osoittaa:

*I have had evening parties with suppliers, and these events are like in Finland. It's allowed to change talking topics to more personal things.*  
(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

Monet japanilaiset informantit toivat kulttuurierona esiin sen, että suomalaiset puhuvat niissä yhteyksissä, joissa tatemäe-puhe on oletusarvo, japanilaisia enemmän henkilökohtaisista asioistaan, kuten perheestä. Useat japanilaiset haastateltavat totesivat, että heitä hämmentää, jos suomalainen kontakti mainitsee työasioiden lomassa jotakin aivan henkilökohtaista, mutta kukaan haastateltava ei maininnut tämän kulttuurieron aiheuttaneen ongelmia yhteistyössä. Kysymykseen siitä, miten paljon japanilaiset puhuvat suomalaisille kollegoilleen yksityiselämästään, kuten perheestään, suomalainen haastateltava vastasi:

*I think that they behave the same way like Finns. When they get to know you more deeply and become friends and you know that you take them seriously, they start to talk more.*  
(suomalaisen yrityksen suomalainen työntekijä)

## Yhteenvetoa ja pohdintaa

Suomalainen ja japanilainen kulttuuri sykkivät erilaisissa rytmeissä, mikä näkyy suomalais-japanilaisen yhteistyön arjessa. Japanilaiselle liiketoiminnalle tyypillistä rytmiä voidaan kuvata perinteisestä japanilaisesta estetiikasta nousevalla jo-ha-kyū-käsitteellä,

mikä tarkoittaa sitä, että alun neuvottelu- ja päätöksentekoprosessit ovat hitaita, mutta myönteisen käänteen jälkeen asiat alkavat edetä kiihkeässä tahdissa. Suomalaiset haastateltavat kokivat japanilaisen päätöksentekoprosessin raskaaksi ja hitaaksi, mutta toisaalta he eivät japanilaisten haastateltavien mukaan ole aina kyenneet toimimaan sillä nopeudella, jota japanilaiset yhteistyökumppanit odottavat yhteistyön myöhemmissä vaiheissa. Japanilaiset ja suomalaiset toimijat ovat kuitenkin sopeutuneet erityisyyteen puolin ja toisin, sillä pääosin yhteistyö sujuu hyvin.

Muita tutkimuksessa esiin tulleita suomalaisen ja japanilaisen kulttuurin aikakäsityksiä koskevia eroja olivat:

- 1) Suhtautuminen menneisyyteen ja tulevaisuuteen
- 2) Virallisen ja epävirallisen ajan organisoituminen
- 3) Oman ajan ja työajan jaottelu sekä painoarvo
- 4) Kommunikaation rytmi (sanaton ymmärtäminen, hiljaisuus, keskeyttäminen jne.)
- 5) Viestinnän tiheys, sisällöt ja ilmaisun tapa (informaation jakaminen ja viesteihin vastaaminen, taustojen ja syiden esiin tuominen, asiaan menemisen nopeus, ilmaisun suoruus jne.)

Tutkimuksessa esitellyt Trompenaarsin synkronisuuden ja Hallin polykronisuuden käsitteet onnistuvat korostamaan sitä painoarvoa, joka japanilaisessa yhteiskunnassa ihmissuhteilla on aikaa organisoivina tekijöinä. Samojen tutkijoiden hahmottelemat sarjoittaisuuden ja monokronisuuden käsitteet sopivat hahmottamaan sitä, miten aika suomalaisessa kulttuurissa organisoiuu selkeiksi erillisiksi jaksoiksi, kuten työ- ja vapaa-aikaan. Käsitteet eivät kuitenkaan riitä kattamaan kaikkia aikaan liittyviä merkityksiä.

Tutkimus osoitti kyseenalaiseksi Hallin näkemyksen, jonka mukaan japanilaiset toimijat eläisivät omiensa keskuudessa polykronista aikaa ja vaihtaisivat ongelmitta monokroniseen rytmiin hoitaessaan kansainvälisiä suhteita. Ehkä nopeasti globalisoituva maailma näkyy tässä, sillä Hallin tutkimukset ovat jo kaksi-, kolmekymmentä vuotta vanhoja. Haastatteluiden perusteella japanilainen liiketoiminnan rytmi näyttäisi organisoituvan tiukasti päivämäärien ja aikataulujen mukaan. Toisaalta japanilaiset haastateltavat kohdistivat suomalaisiin yhteistyökumppaneihinsa polykronisen kulttuurin arvostuksista

nousevia odotuksia, kuten tärkeiksi kokemiensa asioiden loppuunviemisen välittömästi. Suomalaisen yhteistyökumppaneiden pitkät lomat ja tendenssi rajoittaa työt työaikaan aiheutti heissä ajoittain turhautumista.

Avainkysymykseksi japanilaisen kulttuurin aikakäsitystä pohdittaessa nouseekin, mitkä ihmissuhteet aikaa organisoivat. Tutkimus antoi tähän selvästi vastauksen: asiakassuhteet ja työyhteisö korostuvat perheen kanssa vietetyn ajan kustannuksella. Ero suomalaisen ja japanilaisen kulttuurin välisissä aikakäsityksissä kytkeytyykin haastatteluiden perusteella ensisijaisesti eroihin eri elämäntilanteiden arvostuksissa.

## Lähteet

- Block, Richard A. ja Stephen E. Buggie 1996: "Beliefs About Time: Cross-cultural Comparisons". *Journal of Psychology*. 130:1. 5-22.
- Hall, Edward T. 1959/1973: *The Silent Language*. Anchor Press, Doubleday.
- Hall, Edward T. 1983/1984: *The Dance of Life. The Other Dimension of Time*. Anchor Press, Doubleday.
- Hofstede, Geert ja Gert Jan Hofstede 2005: *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. McGraw-Hill, New York.
- Konttinen, Annamari 2004: "Naisen paikka, naisten asiat". Teoksessa: Konttinen, Annamari ja Seija Jalagin (toim.) *Japanilainen nainen. Kuvissa ja kuvien takana*. Vastapaino, Tampere. 112-141.
- Levine, Robert 1997: "The Pace of Life in 31 Countries". *American Demographics*. 19:11, 20-24.
- Trompenaars, Fons 1993/2002: *Ridings the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey, London.
- Söderholm, Stig 1994: "Antropologinen kulttuurintutkimus". Teoksessa: Kupiainen, Jari ja Erkki Sevänen (toim.) *Kulttuurintutkimus. Johdanto*. Suomalaisen kirjallisuuden seura, Helsinki. 119-142.
- Vesterinen, Ilmari 1994/2002: "Japanin aineellinen ja sosiaalinen kulttuuri". Teoksessa: Fält, Olavi K. et.al. *Japanin kulttuuri*. Otava, Helsinki. 425-566.
- Painamattomat lähteet
- Martinez, Mauricio: Jo-ha-kyū 2005. <http://www.rutadeseda.org/johakyu.pdf> (30.7.2005)

## Ensikielen merkitys ja sosiaaliset käsitejärjestelmät suomalais-japanilaisessa yritysviestinnässä

*Jere Leppäniemi*

Vielä joskus kuulee mainittavan kuinka Suomi on kuin Euroopan Japani. Mistä on mahtanut moinen ajatus saada alkunsa? Löytyykö suomalaisesta jurottajasta samoja piirteitä kuin hillitystä japanilaisesta? Seuraavassa artikkelissa tulen käsittelemään kulttuuritaustan sekä ensikielen eli viestijän oman äidinkielen merkitystä yksilön sosiaalisuudessa uuteen kulttuuriympäristöön.

### Johdanto

*"Culture...is a mold in which we are all cast,  
and it controls our daily lives in many unsuspected ways.  
Culture hides much more than it reveals,  
and strangely enough what it hides,  
it hides most effectively from its own participants."*

Edward T. Hall (1959)

### *Japani on nyt in – vieläkin*

Alkaessani kirjoittaa tätä artikkelia, sain kotiini Helsingin Sanomien Kuukausiliitteen. Huomasin Tokion olevan lehden pääaiheena. Kannesta katseli vahvaan meikkiin ja mielikuvitukselliseen asuun pukeutunut japanilaistytty. Etusivun teksti lupaili tarinaa harharetkestä Tokioon. Mielenkiintoista, ajattelin, siitä oli vain muutama kuukausi, kun palasimme takaisin tutkimusryhmämme kanssa kahden viikon matkaltamme Japaniin. Ilkka Malmbergin toimittama raportti Tokiosta osoittautui, kuten osasin aavistellakin, melko kliseiseksi nyky-Japanin kuvaukseksi. Tarkoitukseni ei ole lähteä arvostelemaan

Malmbergin tekstin paikkansapitävyyttä, mutta asia joka mieleeni kuitenkin jäi, oli tekstin samankaltaisuus niin monien muiden vastaavien lehtijuttujen kanssa. Teksti eteni erittäin jouhevasti ja kieltämättä mielenkiintoisesti. Ja sitten seuraa se sana – mutta. Onko kyseessä se sama Tokio, minkä minä olen nähnyt ja kokenut? Valitettavasti teksti hukkuu niiden laajalti viljeltyjen stereotyyppien alle Tokiosta ja Japanista, joita media meidän eteemme tuo.

Kohtaako ulkomaalainen, turisti tai Japaniin työn takia muuttava, todella tällaisen Japanin? On varmasti totta, että ensikosketus saattaa olla hyvinkin läkähdyttävä ja juuri sellainen värien ja symbolien sekamelska, jolta myös Tokion alueen metro- ja junakartta näyttää. Mutta mistä tämä pyörriävä tunne sitten johtuu? Viime aikoina ei enää kovin usein törmää termiin kulttuurishokki. Itseään arvostava kulttuurintutkija saattaisi kiertää termin kaukaa, mutta mielestäni tuohon kuvaan, jonka Ilkka Malmberg jutussaan antaa, se sopii erittäin hyvin. Tilannetta, jossa yksilön sekä maailmankuva että käsitemallitkin joutuvat myllerrykseen, voitaisiin hyvin kutsua eräänlaiseksi ajattelun hälytystilaksi. Oudossa ympäristössä ihminen altistuu joukolle sellaisia kulttuurisia ärsykeitä, joita hänellä ei ole kyky sulattaa. Tuntematon informaatio, joka poikkeaa hänen tutusta ja turvallisesta maailmankuvastaan, luo eräänlaisen kulttuurisen stressitilan. Näin toisaalta seuraavat kysymykset miten ja miksi. Niihin koetetaan saada vastausta vertailemalla uutta tietoa jo tuttuun ja turvalliseen käsitykseen maailmasta.

## Tutkimuksen lähtökohtia

### *Yksilö ja vuorovaikutus*

Ihminen on ympäristönsä kanssa interaktiivisesti toimiva olento. Ihmisen tietoisuus itsestään ja ympäristöstään voidaan sanoa olevan alati muuttuva tila, jossa maailmankuvaa muokataan tai laajennetaan tilannekohtaisen informaation kautta. Ihmisen kokemaa tai näkemä todellisuus on kuitenkin vain subjektiivinen kuva siitä maailmasta, joka ihmistä ympäröi. Se varmasti poikkeaa muiden kokemasta todellisuudesta, mutta se on totta yksilölle itselleen. Ihmisen kokeman yksilöllisen todellisuuden kautta rakentuu yksilön maailmankuva. Se ei ole yhtä kuin osiensa summa, vaan maailmankuva käsittää



muun muassa yksilön omaksumia arvoja ja uskomuksia. Maailmankuvan kautta yksilö koettaa ennakoita ympäristössään ilmeneviä tilanteita mielekkäästi ja tehokkaasti.

Voisin kuvailla tutkimukseni lähtökohtia Edward Hallia mukaillen kognitiivis-strukturalistisesta näkökulmasta, jossa pääteemana on yksilö sekä hänen asemansa sosiaalisessa ulottuvuudessa. Tarkastellessani yksilön suhtautumista ympäristöönsä tulen käyttämään kognitiivisen psykologian sosiaalisen oppimisen lähestymistapaa, jonka mukaan ihmisen käyttäytymistä ohjaavat ja pitävät yllä sosiaaliset ärsykkeet. Toimiakseen häntä ympäröivien ihmisten kanssa mielekkäästi yksilön on sosiaalistuttava eli omaksuttava tietyt sosiaalisen kanssakäymisen säännöt. Sosiaalistuminen alkaa siis muuta yhteisön jäseniä matkiessa. Tästä oppimisteoriasta käytetään myös termiä mallioppi-minen. Mallioppimisen isän Albert Banduran mukaan ympäristö vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen ja vastaavasti yksilön käyttäytyminen vaikuttaa hänen ympäristöönsä. Banduran teoria on tarkentunut sosiaalisen oppimisen teoriaksi. Ihmisen toiminta muo-vautuu kolmen osatekijän, ympäristön, käyttäytymisen sekä yksilön psykologisten prosessien vuorovaikutuksessa (Bandura 1986: 18).

Tutkimukseni strukturalistinen viitekehys perustuu antropologisen lingvistiikan saralta tuttujen Edward Sapirin ja Benjamin Lee Whorfin lingvistisen suhteellisuuden hypoteesiin. Sen mukaan yksilön ensikielen sanasto, merkitysjärjestelmä ja kielioppi määräisivät yksilön maailmankuvan. Sapirin ja Whorfin hypoteesin mukaan kielten väliset erot voidaan selittää ympäristön eroilla:

*"Every language is a vast pattern-system, different from others, in which are culturally ordained the forms and categories by which the personality not only communicates, but also analyzes nature, notices or neglects types of relationship and phenomena, channels his reasoning, and builds the house of his consciousness."*

(Whorf 1956, 252)

Olen ottanut tutkimuksen lähtökohdakseni Sapirin ja Whorfin lingvistisen suhteellisuuden teorian. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten Sapirin ja Whorfin hypoteesi pitää paikkansa monikulttuurisessa liiketoiminnan ympäristössä. Alkueloituksenani on, että ensikielen asettamista käsittejärjestelmien eroista huolimatta yksilöiden on mahdol-

lista kommunikoida melko ongelmitta. Globaalin liike-elämän säännöt ja konventiot ovat kehittyessä kulttuurisesti entistä läpinäkyvimmiksi. Tästä syystä kulttuuritaustaltaan eroavat viestijät pystyvät välttämään suuren osan ns. kulttuurisista karikoista. Läpinäkyvyydestä huolimatta onnistuneen kommunikaation ehtona on, että viestijät tiedostavat omalta osaltaan kulttuuritaustansa perusrakenteen. Ilman objektiivista suhtautumista omaan taustaan globaalin liike-elämän läpinäkyvyyden edut jäävät saavuttamatta.

### ***Kulttuuri ja yhteiskunta***

Miten voisimme määritellä termit kulttuuri ja yhteiskunta? Kulttuuri on humanistisen tutkimuskentän kenties yleisimmin käytetty termi. Termin laaja-alaisuuden takia sille on vaikea antaa kattavaa määritelmää. Määrittelyä helpottaakseen voidaan verrata toisiinsa kulttuuria sekä yhteiskuntaa. Nämä kaksi termiä kulkevat hyvin usein käsi kädessä. Tehdäksemme eroa ihmisten ja eläinten välille voimme vertailla yhdyskunnan ja yhteiskunnan eroja. Pohjimmiltaan molemmat käsitteet sisältävät ajatuksen ryhmästä yksilöitä, jotka elävät läheisessä vuorovaikutuksessa keskenään. Eläinten voidaan tuskin sanoa muodostavan yhteiskuntaa. Valistusfilosofi Jean-Jacques Rousseau kuvailee alkuihmisen yksinäiseksi olennoiksi, joka hakeutui samankaltaistensa joukkoon kokemansa myötätunnon takia. Motiiveina eivät olleet materiaaliset lähtökohdat, vaan luonnollinen kyky myötätuntoon (Rousseau 2000). Rousseaukin oli myönnettävä, että eläimilläkin on vaisto, joka viestii lajitoverien hädästä. Mutta ihmisellä tämä myötätuntoinen vaisto esiintyy kykynä asettautua toisen asemaan. Tälle yhteenkuuluvuudentunteen tasolle eläimet eivät yllä.

Yhteiskunnan voidaan siis määritellä olevan sellainen ryhmä ihmisiä, joilla on yhteenkuuluvuuden side. Menemättä sen enempiä pohtimaan tuon siteen lujuutta tai laajuutta yksilötasolla, voisimme vielä yksinkertaistaen sanoa yhteiskunnan olevan ryhmä ihmisiä toimimassa yhdessä kohti samoja päämääriä. Mutta mitä sitten on kulttuuri? Tuskin silti kukaan meistä haluaisi väittää kulttuuria vain yhteiskunnan tiettyjen ryhmien elitistiseksi harrastukseksi. Kulttuuri on se sidos, joka pitää yhteiskunnan koossa. Thomas Hylland Eriksen ilmaisee kulttuurin ja yhteiskunnan välisen yhteyden seuraavasti: "Culture refers to the acquired, cognitive and symbolic aspects of existence, whereas society refers to the social organisation of human life, patterns of interaction and power rela-

tionships.” (Eriksen 1995: 9). Kulttuuri ja yhteiskunta ovat toisiinsa nivoutuneita, eikä niitä sovi erottaa. Yhteiskunnan jäsenet vaalivat sekä samalla luovat alati uutta kulttuuria. Kulttuuri on yhtä elävä osa yhteiskuntaa kuin ovat sen jäsenetkin.

Tutkikaamme nyt tarkemmin itse sanaa kulttuuri. Kulttuuri sanan etymologiset juuret löytyvät latinasta, jossa sana *colere* tarkoittaa viljelyä. Historiallisesti ajateltuna ihmiskunnan merkittäviä muutoksia oli siirtyminen keräily- ja metsästystaloudesta viljelyyn. Neoliittisen murroksen myötä ihmisten yhdyskunnat (vrt. eläimet) alkoivat asettua aloilleen pysyvimpiin asumuksiin. Neoliittinen kausi toimi mukanaan myös maanviljelyn. Maatalouden harjoittaminen vaati entistä enemmän ihmisten organisoitumista ja suunnitelmallisuutta. Näin maanviljelyn kautta syntyivät yhteiskunnat, joilla oli aiempaa selvemmin yhteisiä tavoitteita. Ensimmäiset kulttuurit olivat syntyneet.

Japaninkielinen vastine kulttuurille on *bunka*. Sanan alkua *bun* tarkoittaa kirjoitusta tai tekstiä ja *ka* puolestaan muutosta ja muuntumista. Vapaasti käännettynä japanin *bunka* voisi siis tarkoittaa muutoksen aikaansaamista yhteisten sopimuksien (tekstien ja kielen) avulla. Kulttuurin käsite muotoutuisi näin yhteisöä koossa pitäväksi elementiksi, mikä säilyy, uusiutuu ja leviää ihmisten välisessä kanssakäymisessä.

### ***Kielen kahlitsema ajattelu?***

Edellisessä kappaleessa tarkastelin kulttuurin ja yhteiskunnan välistä suhdetta. Seuraavaksi aion keskittyä tarkemmin ihmisten väliseen kommunikaatioon. Kuten jo aiemmin totesin, kieli voidaan nähdä ajattelumme avaimena. Jokainen kieliyhteisö ja kulttuuri ovat luoneet omat muottinsa, jonka mukaan tuo avain valetaan. Avautuva lukko raottaa yksilölle portin yhteiskuntaan. Tullakseen toimeen ympäristönsä kanssa yksilön on hahmotettava, omaksuttava ja sen jälkeen noudatettava kieli- ja kulttuuriyhteisön sääntöjä. Konstruktivistinen psykologia kuvaa ihmisen ajattelevaksi ja interaktiiviseksi olennoksi. Kasvava yksilö omaksuu ympärillään käytetyn kielen konventiot ja alkaa noudattaa niitä tiedostamatta.

Kieli on pohjimmiltaan signaalijärjestelmä kuten eläintenkin ääntely. Merkittävin ero on kuitenkin ihmiskielen muuntautumiskyky. Näin monimutkainen viestintä ei olisi mah-

dollista ilman sopimuksellisuutta. Kieli on ihmisten välille syntynyt sopimus viestiä tietyillä tavoilla. Ferdinand de Saussuren strukturalistinen näkemys kielestä korostaa kielen osien välisiä suhteita sekä erityisesti niiden vastakohtia (Häkkinen 1994: 62–63). De Saussuren mukaan kielijärjestelmän jokaisella osalla on oma arvonsa, jonka mukaan se käyttäytyy. De Saussure piti myös tärkeänä, että kieli ja puhe erotetaan toisistaan. Kieli on abstrakti sosiaalinen koodi, joka perustuu kieliyhteisön kollektiiviseen tietoon. Kielijärjestelmä heijastuu ihmisten konkreettisena puheena, mutta ei kuitenkaan suoraanaisesti ilmennä sen sääntöjä. Eli kaikkia sääntöjä ei eksplisiittisesti esitetä kirjoitetun kielioopin muodossa, vaan monet näistä ohjenuorista ilmenevät vain implisiittisesti kieleen nivoutuneina sopimuksina.

Kieli ei ole ainoastaan kommunikaation väline. Kielen avulla yhteiskunnan jäsenet säilyttävät, muokkaavat ja uudistavat kulttuuriaan. Kulttuurin ja yhteiskunnan kiinteästä suhteesta huolimatta emme voi sanoa näiden termien olevan yhteneviä. Kulttuuri on yhteiskunnan jäsenien luoma koodisto, eräänlainen keino erottua ja erotella. Samaan yhteiskuntaan voi, ja mitä todennäköisimmin kuulukin, useita ns. alakulttuureja, jotka eroavat piirteiltään toisistaan. Kulttuurin käsite sisältää näin ajatuksen toiseudesta ja erilaisuudesta.

Kuten jo aiemmin totesin, kieli on ajattelumme voima ja moottori. Kieli antaa meille välineet tulkita ympäröivää maailmaamme. Ajattelumme on jatkuva prosessi, jossa aisteja hyödyntäen luokitellaan havaintoja. Eli olemme ikään kuin kiinnostuneet eroavaisuuksista. Tuntemme olomme turvalliseksi tutussa ympäristössä, jossa ymmärrämme asioiden ja esineiden merkityksen. Joutuessamme outoon tilanteeseen koetamme hahmottaa ympäristöämme oppimamme mukaan. Näin maailma jollaisena olemme sen totuneet näkemään, ei olekaan totta. Mutta mitä teemme joutuessamme tilanteeseen, jossa totut ajatusrakenteemme eivät pidäkään paikkaansa? Selvitäksemme tuntemattomassa ympäristössä ja oudossa tilanteessa meidän on kaikin mahdollisin tavoin pyrittävä sopeutumaan olosuhteisiin. Miten sopeutuminen sitten tapahtuu? Ympäristössä esiintyvät asiat ja ilmiöt on opittava tunnistamaan. Eli lyhyesti sanottuna opetellaan nimeämään ympäristössä esiintyviä asioita. Miten ihminen sitten oppii uutta?

Kognitiivinen oppimisteoria näkee oppimistapahtuman psyykkisenä muutoksena, jossa yksilön ennalta omaavat ajattelun sisäiset mallit, skeemat, joko muuttuvat eli akkom-

modoituvat uuden tiedon ansiosta. Toisaalta uusi tieto voi myös assimiloitua eli sulautua vanhaan skeemaan laajentaen käsiteulottuvuutta. Vaikka ihmisten ajattelun rakenteissa ei olisikaan yksilöllisiä eroja, niin sen muodostamiseen käytetyt työkalut ovat erilaisia. Eli näin voimme todeta Sapirin ja Whorfin hypoteesin olevan oikeassa. Kielen rakenteet ovat syntyneet selittämään kieliyhteisön ympäristöä.

### *Japanilaisuus*

Modernin japanin kulttuurintutkimuksen alkunuotit kirjoitettiin toisen maailmansodan melskeessä. Sodan loppupuolella Yhdysvallat kääntyi antropologi Ruth Benedictin puoleen. Tarkoituksena oli kerätä tietoa japanilaisista ja heidän kulttuuristaan miehityspoliitiikan tarpeisiin. Sodasta johtuen Benedictin oli suoriuduttava tehtävästään ilman kenttätutkimuksia. Aikalaistutkijat suhtautuivat melko penseästi Benedictin etätutkimukseen, mutta kritiikistä huolimatta hän löysi erinomaisen lähteen kenttätutkimuksen tilalle – Yhdysvaltojen japanilaiset siirtolaiset. Benedictin tinkimättömät haastattelumetodit tuottivat uraa uurtavan tuloksen japanintutkimuksen alalla. Ansioistaan huolimatta Benedictin tekstissä on erotettavissa sotaa käyvän maan poliittista retoriikkaa vihollisesta.

*"The Japanese are, to the highest degree, both aggressive and unaggressive, both militaristic and aesthetic, both insolent and polite, rigid and adaptable, submissive and resentful of being pushed around, loyal and treacherous, brave and timid, conservative and hospitable to new ways. They are terribly concerned about what people will think of their behavior, and they are also overcome by guilt when people know nothing of their misstep. Their soldiers are disciplined to the hilt but are also insubordinate. "* (Benedict 1946: 2–3)

Benedictin kaltaiset huomiot japanilaisista ja japanilaisuudesta elävät valitettavasti vieläkin länsimaisissa stereotyyppioissa. Syventymättä liikaa Benedictin puolen vuosisadan ikäiseen tutkimukseen, on kyseisestä tekstistä nostettava esiin pari käsitettä. Japanilaiseen kulttuuriin kuuluu olennaisena osana jatkuva sosiaalisen position tarkkailun tarve. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikkea sosiaalista kanssakäymistä ohjaavat yksilöidenväliset suhteet eli tarkemmin sanottuna hierarkkiset kategoriat. Benedict uskoi, että ensimmäi-

nen askel japanilaisen ymmärtämiseen on tiedostaa heidän oma tapansa luokitella sosiaalisia suhteita. Hänen mukaansa länsimaaisen vapauden olettamuksen sijasta japanilaisien sosiaalisten suhteiden ytimenä ovat hierarkiat ja pyrkimys harmoniaan (1946: 43).

Tutkimusryhmämme haastatteluista on selkeästi luettavissa, miten japanilaiset korostavat empatian tarvetta.

*Parhaiten japanilainen tulee toimeen ulkomaalaisen kanssa joka osoittaa empatiaa ja osaa lukea tilannetta. (japanilaismies)*

*Kulttuurinen herkkyyys ja tilannetaju ovat erittäin tärkeitä. Pitää osata olla empaattinen ja kohtelias. Liiketoiminta ei ole vain yksinkertaista osto – myynti-toimintaa. Liiketoiminta on ihmissuhteita ja "give-and-take". Ei saa olla ylimielinen, koska kukaan ei voi hoitaa bisnestä yksin. Aina on osattava mukautua tilanteeseen. (japanilaismies)*

*Kommunikaatio ongelmien syynä on usein empatian puute. Japanilainen kommunikaatio perustuu lähtökohdiltaan empatiaan ja esimerkiksi suomalainen, länsimaiseen tapaan, omien ajatusten vaihtoon - - Suomalaisessa suoruudessa ei varsinaisesti ole mitään vikaa, mutta vastapuoli tulisi ottaa paremmin huomioon. (japanilaismies)*

Japanilaiset vastaajat painottavat kulttuurisen herkkyyden merkitystä. Japanilaiset omaavat erittäin vahvan kansallisen identiteetin. Tämä tunne näyttää joissain tilanteissa jättävän varjoonsa jopa yksilöllisen identiteetin. Tämä tulee esiin useassa haastattelussa. Japanilaisten kansallinen identiteetti on hyvin tiukasti etnosentrinen. Japanilaiset kokevat eroavansa kulttuuritaustaltaan erittäin paljon länsimaalaisista ja ulkomaalaisista yleensä. Edes muiden Aasian maiden kanssa japanilainen ei koe yhtenäisyyttä. He identifioivat itsensä lähestulkoon yksinomaan japanilaisiksi eivätkä esimerkiksi aasialaisiksi. Syynä vahvaan etnosentrismiin on varmasti myös japanilaisen yhteiskunnan homogeenisuus.

Historiansa aikana Japani on kokenut pitkiäkin sulkeutuneisuuden jaksoja, jolloin kulttuurikontaktit ovat jääneet hyvin vähäisiksi. Japanilaisten käsitys omaleimaisuudestaan

ulottuu yhteiskunnan joka tasolle. Lähes jokaisessa haastattelussa tulee esille kuinka ulkomaalaisten tulisi ottaa huomioon japanilaisten eroavaisuudet.

*Japani on vieläkin selkeästi suljettu yhteiskunta, joka hitaasti omaksuu uusia tulokkaita. (japanilaismies)*

*Japanilainen perfektionismi hämmentää helposti ulkomaalaisia... Esimerkiksi tuotteissa ilmenneet ongelmat on aina tiedostettava ja ne on välittömästi korjattava. Huonon tuotteen antama negatiivinen kuvahan heijastuu heti koko yrityksen imagoon. Positiiviset elämykset, mielikuvat ovat japanissa erittäin tärkeitä. Näiden tärkeyttä ulkomaalaisten on monesti vaikea ymmärtää. (japanilaismies)*

Erilaisuuden ja erityislaatuisuuden korostus tuntuukin lähes itsekkäältä, joten halusin muutamassa haastattelussa pureutua lisää aiheeseen. Kysyinkin muutamalta vastaajalta kokevatko he kulttuurisen kohtaamisen yksisuuntaisena vai vastavuoroisena toimintana. Vastaajat yleensä sivuuttivat kysymyksen ja jatkoivat korostaen vain japanilaisten olemaisuutta.

### ***Käsitteiden pinta- ja syvä taso***

Japanilainen kulttuuri nojautuu hyvin vahvasti käsitejärjestelmän dualistiseen luokitteluun. Asioiden ja ilmiöiden koetaan omaavan (ainakin) kaksi ulottuvuutta. Asioiden ilmiöiden ”omoten” taakse on piiloutuneena implisiittinen merkityksen taso ”ura”. Takeo Doi määrittelee termit seuraavasti: Omote on sitä mikä on julkista, avointa ja virallista [--] kuin kiireinen pääkatu. Ura edustaa puolestaan yksityisyyttä, suljettua ja henkilökohtaista [--] aivan kuten syrjäinen sivukuja (1986: 23). Doi jatkaa määritelmäänsä kuvailemalla, miten omote ja ura ovat nivoutuneina toisiinsa. Niitä ei voi erottaa toisistaan, puhuttaessa omoten tasolla ilmaistaan uran olemassaolo ja päinvastoin.

Omote ja ura toimivat lähinnä siis esineiden ja asioiden tasolla. Tarkastelen tätä käsiteparia vielä toiselta kannalta. Koska ne eivät ole toisiaan poissulkevia määreitä, niiden ilmenemistä voidaan kuvata vielä toisella mielenkiintoisella teorialla. Joy Hendryn tutkimukset japanilaisesta kulttuurista ovat tuottaneet teorian kääritystä kulttuurista. Hendry käyttää esimerkkinä mm. lahjakääreitä, joiden merkitys japanilaisessa kulttuurissa

on arvaamattoman tärkeä. Monessa tilanteessa, esimerkiksi tuliaislahjojen ulkonäkö ja kääre ohittavat tärkeydessä paketin sisällön (Hendry 1995). Näin omoten ja uran suhde on muuttunut. Syy tähän meille suomalaisillekin outoon tapaan löytyy syy japanilaisen lahjakulttuurin vastavuoroisuudesta. Lahja ei siis ole suomalaisin silmin katsoessa ”aito” lahja. Japanilaisen lahjan voidaankin sanoa olevan eräänlainen yhteydenpidon ulottuvuus.

Lahjan antaja voi hyvin odottaa myöhemmin saavansa vastalahjan johon hänen on jälleen vastattava uudella lahjalla. Sekä lahjan antaja että saaja ymmärtävät lahjan pinta-merkityksen ja samalla tiedostavat paketin uumeniin käärityn piilomerkityksen. Lahjakulttuurin vastavuoroisuus toimii varsin mutkattomasti ystävien ja tuttavien keskuudessa. Mutta sillä on myös osansa yritysmailmassa.

Kansainvälisissä yrityselämän kontakteissa erot voivat olla hyvinkin selviä. Erityisesti yrityskontaktien luomisvaiheessa lahjojen merkitys kasvaa. Mutta pidemmällä aikavälillä sekä tiheällä tapaamistahdilla lahjat saattavat myös aiheuttaa päänvaivaa. Erään suomalaisyhtiössä pitkän uran tehneen japanilaisen mukaan lahjojen muistaminen voi ajoittain olla hyvin pulmallista. Esimerkiksi kun yritystapaamisissa saattaa olla osanottajia useita on lahjojen vieminen melko mahdotonta. Lahjat ja viemiset sopivat hänen mukaansa paremmin henkilökohtaisiin tapaamisiin.

*[--] joskus tuntuvat vain turhalta painolastilta, jotka vain hidastavat kaupankäyntiä. Luonnollisesti uusia tuttavuuksia luodessa jakontakteja rakentaessa on hyvä antaa positiivinen kuva varaamalla lahja.. (japanilaismies)*

Soveltaessamme de Saussuren kielen teoriaa japanilaiseen omoten ja uran käsitteisiin voimme huomata, että puhe eli parole toimii tiukasti omoten tasolla. Konkreettisen puheen takana vaikuttavat puhujan intentiot implisiittisesti. Koska de Saussuren määritteli kielen abstraktiksi sosiaalisesti sovituksi koodiksi, on perusteltua olettaa, että japanilainen käsitys asioiden piilomerkityksestä on myös sosiaalinen koodi. Puheen ilmiön, omoten, tehtävänä on antaa vihjeitä puhujan tarkoitusperistä, ja kuulijan tehtäväksi jää ”täyttää aukot” eli ymmärtää kontekstista. Tämänkaltaisen epäsuora puheenkulku on hyvin tyypillistä japanilaiselle. Haastattelemiemme japanilaisten mukaan suomalaiset



ovat erittäin hyviä kuuntelemaan. Monikaan heistä ei tosin pystynyt tarkemmin selittämään millä lailla suomalaiset kuuntelevat paremmin.

Huolimatta japanilaisten omasta epäsuorasta viestintätavastaan, japanilaiset itse arvostavat suomalaista suoruutta.

*Kyllähän se (suoruus) toisinaan tuntuu epämiellyttävältäkin, mutta on parempi, että asiat sanotaan sellaisina kuin ne ovat heti, kuin vasta pitkän ajan päästä. Neuvottelut edistyvät nopeasti ja sitä pidän hyvänä asiana. (japanilaismies)*

*Suomalaiset ymmärtävät kulttuurien omaleimaisuutta ja eritoten osaavat suhtautua japanilaiseen ajatusmaailmaan joustavasti. (japanilaismies)*

Vaikka japanilaiset haastateltavat kauttaaltaan painottivat kulttuurinsa erityislaatusuutta ja vaikeaselkoisuutta, antaa pitkään Japanissa työskennellyt suomalainen erittäin hyvän kommentin. Hänen mukaansa kieli itsessään ei ole ongelma. Hänen mukaansa kohteliaisuutta yms. voi osoittaa japanilaisten tapojen mukaan vaikka puhuisi englanniksikin. Mutta miten tämä voi oikein olla mahdollista? Emmekö juuri artikkelin alussa todenneet, että yksilön ensikieli kahlitsee tai ainakin ohjailee ajatuksia. Tästä huolimatta korostan vieläkin Sapirin ja Whorfin hypoteesin suhteellisuutta! Ensikielen kautta rakennettua maailmankuvaa on kaikesta huolimatta mahdollista muokata. Oppiakseen viestimään erilaisessa ja oudossa ympäristössä meidän kaikkien on opittava näkemään läpi kielen pintatason eli kurkistamaan omoten taakse. Uuden kielen oppiminen ei onnistu vain sanoja päähän pönttäämällä. Suurikaan sanavarasto ei avaa automaattista tietä kielen rakenteisiin. Tärkeintä on oppia näkemään ja tiedostamaan oman kielensä rakenteet, ja vasta sitten siitä on mahdollista irtautua. Oman maailmankuvan ymmärtämistä voidaan kuvata vaikka seuraavalla zen-tarinalla.

Japanilaisen mestarin Nan-inin vieraaksi saapui yliopiston professori, joka halusi kysyä Zenistä. Nan-in tarjosi professorille teetä. Kaadettuaan vieraansa kupin täyteen Nan-in vain jatkoi kaatamista. Aikansa professori katsoi teen ylitsevalumista, kunnes ei enää voinut hillitä itseään: Kuppi on jo täynnä! Sinne ei mahdu enää! Niin kuin tämä kuppi, on mielenne täynnä omia mielipiteitänne ja käsityksiänne. Kuinka voisın näyttää Teille Zenin, ellette ensin tyhjennä omaa kuppianne? Nan-in sanoi.

Filosofisuudestaan huolimatta tuon tunnetun tarinan opetuksena juuri on, että oppiakseen tai pikemminkin ymmärtääkseen on oltava valmis ottamaan vastaan uutta. Zen mestarin kupin tyhjentäminen saattaa kuitenkin olla hieman liian totaalinen puhuttaessa kulttuurin oppimisesta. Omia ajatuksia ei ole tarkoitus kieltää, mutta on annettava sijaa uusille. Voisin jälleen palata japanilaisten etnosentrisyyteen. Aiemmin tuli mainittua kuinka koetin haastatteluissa saada selville, josko japanilaiset itse kokevat tarvetta maa-ilmankuvansa ja käsitejärjestelmänsä tarkistuksiin käydessään kauppaa ulkomaisten kanssa. Melko suoristakin kysymyksistäni huolimatta jäin poikkeuksesta ilman vastausta. Mielestäni tässä piilee suurin ongelma japanilaisissa yrityskontakteissa. Japanilaiset eivät näe tarpeelliseksi muuttaa omia käsityksiään, vaikka se helpottaisi yhteistyötä.

Monikulttuurisessa tilanteessa japanilaisella on taipumus passiiviseen muutosvastarintaan joka estää kulttuurisen kaksisuuntaisen kommunikaation. ”The Japanese maintain that the problem is one of perception. They say the market appears closed because foreigners do not understand the Japanese way of doing business and do not make sufficient effort to learn.” (DeMente 1994: 113). On mielenkiintoista kuinka japanilainen ohittaa tarpeet kulttuurisen roolinsa muutokseen vaikka on tottunut jatkuvasti arvioimaan sosiaalista asemaansa vaihtuvissa tilanteissa.

### ***Sosiaaliset roolit***

Japanilaista kulttuuria ajatellessa useimmille tulee ensimmäisenä mieleen vahva ryhmäsidonnaisuus. Tämän ehkä hieman liian ”benedictiläisen” ajatuksen sijasta kuvaisin japanilaista kulttuuria tilannesidonnaiseksi. Tilannesidonnaisuus ilmenee tavassa, jolla yksilön on jatkuvasti arvioitava suhdettaan toiseen yksilöön. Tarkemmin ajatellen kyseessä ei ole tilannesidonnaisuus vaan käytöksen kaavan valintaa sen mukaan missä suhteessa vastapuoli on yksilöön itseensä. Kyvystä arvioida tilannetta ja ikään kuin muuttaa omaa ”rooliaan” toisen henkilön mukaan kutsutaan termillä *kejime*. ”Kejime thus emerges as a crucial kind of native knowledge about how movement is initiated and defined along the double set of coordinates.” (Bachnik: 1994). Tilanteenmukaista käyttäytymistä esiintyy tietysti muistakin kuin vain japanilaisesta kulttuurista. Nämä roolinvaihdot japanilaisissa sosiaalisissa yhteyksissä ovat siitä huolimatta tiukemman

säännöstön määrittelemiä. Takeo Doin mukaan juuri tuo taito erotella tilanteista *soto/uchi*-ulottuvuus tekee japanilaisen japanilaiseksi (1986: 33).

Erona esimerkiksi länsimaaisen kulttuurin tilannesidonnaisuuteen on se tapa, jolla japanilainen hahmottaa asemaansa sosiaalisissa tilanteissa. Japanilainen itseyden kokemus on monitahoinen ja alati muuttuva prosessi. Se on sidottu sosiaalisiin suhteisiin vahvemmin kuin esimerkiksi Suomessa.

Suomalaiselle, ja monelle länsimaalaiselle, itseyden kokemus on melko muuttumaton olotila. Suomalaiselle itseys ja persoonallisuus ovat jotain sellaista, joka on vuosien aikana meitä muokannut. Tiedostamme, mistä olemme tulleet ja mitä olemme saavuttaneet. Länsimaaisen filosofian kulmakiven René Descartes'n mukaisesti olemme yksilöitä ja omia persooniamme, koska tiedostamme asian.

Psykologi Takeo Doin mukaan japanilaisen itseyden kokemus on kaksitahoinen. Doin mukaan kaikki sosiaalinen kanssakäyminen tapahtuu *soto/uchi* – periaatteen mukaisesti. Yksilö luokittelee muut kuuluvaksi joko hänen sosiaaliseen ulko- tai sisäpiiriinsä. Ihmistien luokittelu (suhteessa itseen) sisä- tai ulkopiiriin saattaa länsimaaisesta kuulostaa varsin negatiivisesti sävyttyneeltä. Jaottelua ei kuitenkaan pidä ymmärtää väärin. Tämän luokittelun tarkoituksena ei ole estää kommunikaatiota näiden ryhmien välillä, vaan päämääränä on helpottaa kanssakäymistä.

Eräs suurimpia eroja länsimaalaisessa ja japanilaisessa kommunikaatiossa on sen rytm. Asioiden ja käsitteiden dualistisesta luonteesta johtuen japanilainen kommunikaatio tapahtuu syklittäin ja ikään kuin spiraalimaaisessa muodossa. Japanilainen pyrkii esittämään asiansa syiden ja taustojen valossa. Länsimaalaisten suosima viestintätapa saattaa helposti japanilaisesta vaikuttaa liian yksioikoiselta ja kenties jopa loukkaavalta. Hiroshi Kagawa kuvaa japanilaista kommunikaatiorytmiä seuraavasti: ”Often the background explanations that the Japanese try and start their arguments with (that is to say, the Introduction part of the rhetorical method of Introduction – Development – Turn - and Conclusion) is assumed by Westerners to be one of a number of case studies that their way of thinking should properly come in the third stage.” (2001: 85). Eräs toinen esimerkki japanilaisesta spiraalimaaisesta kommunikaatiosta on osoitteiden ilmaiseminen. Länsimaista ja Suomesta poiketen Japanissa osoitteita ei perinteisesti merkitä alkaen

kadunnimestä, vaan suuremmasta yksiköstä kuten kaupunki tai kaupunginosa. Osoitetta lukiessa ajatukset kohdistuvat asteittain lähemmäs aivan kuin mittakaavaa pienentämällä. Tämä tapa tuntuu varmasti loogisemmalta kuin meidän kotoinen tyylimme, jossa mainitsemme ensin kadunnimen ja sitten vasta kaupungin yms. Japanilainen liikemies käyttää samaa logiikkaa esimerkiksi pitäessään esitystä neuvottelutilanteessa.

## Sosiaaliset ulottuvuudet

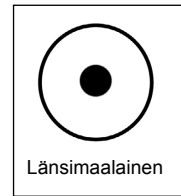
### *Sisä- vai ulkopiiri?*

Jo projektin alkuvaiheessa kohtasimme ongelmia ottaessamme yhteyttä yrityksiin Japanissa. Erityisesti japanilaisilta yrityksiltä oli varsin vaikea saada vastauksia yhteydenottoihin. Kolmesta yrityksestä kymmenestä, joihin otin yhteyttä, ei saapunut edes vastausta. Näin jälkikäteen ajatellen, sähköposti saattoi olla väärä tapa lähestyä outoa yritystä ilman suosittelijoita tai muuta virallista yhteyttä. Päätelmää tukee myös se, että ryhmämme avustaja toimineen japanilaisherran avustama onnistuimme saada pari haastattelua kahdesta suuresta japanilaisyrityksestä. Herra Takahashin kontaktien ansiosta avautui portteja, joita emme kenties olisi itse yksin onnistuneet raottamaan. Kuten haastattelujenkin pohjalta on helppo huomata, japanilaiset arvostavat henkilökohtaisia tapaamisia.

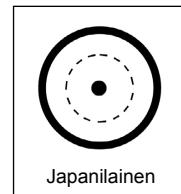
Toinen mielenkiintoinen seikka haastattelupyynnöjä tehdessä oli se, että osasta yrityksiä ei tullut vastauksia ollenkaan. Omalla kohdallani vastauksettomien yhteydenottojen osuus oli noin 15 %. Syytä tähän sopii etsiä muutamasta suunnasta. Ensimmäinen syy voisi varmasti olla kieli. Englanninkielellä lähetetty yhteydenotto saatettiin hylätä heti alkuunsa. Toisaalta, Japanin koulujärjestelmässä vieraankielen opetuksessa painotetaan lähinnä tekstinymmärtämistä. Näin voidaan epäillä, että viestiä ei olisi ohitettu ainoastaan kieliongelman takia. Tämän lisäksi viestimme oli erittäin selkeästi jäsennelty ja sisälsi linkin projektimme japaninkieliselle internetsivulle. Uskon, että syyn täytyy löytyä jostain muualta.

Todennäköisimmäksi syyksi voidaan epäillä vastaanottajan välinpitämättömyyttä tai jopa suoraa laiskuutta. Erään nuoren japanilaistyöntekijän mukaan on paljon ihmisiä, jotka eivät edes lue postiaan. Hän kertoi kuinka useamman kerran hän on lähettänyt kollegalleen sähköpostia koskien tärkeitäkin asioita, mutta kollega ei ole edes vaivautunut lukemaan saamaansa postia. Kysyttäessä samalta henkilöltä kuinka japanilainen ja suomalainen sähköpostiviestintä eroavat toisistaan, hän kertoi kuinka suomalaisilta saat-  
taa tulla vastaus jo tunnin parin sisällä. Koko haastattelumateriaalia arvioitaessa voidaan nähdä, että japanilaiset kokevat sähköpostiviestinnän suomalaisten kanssa melko ongelmattomaksi. Eriäviäkin mielipiteitä tietysti oli, mutta koetut ongelmat liittyvät lähinnä esimerkiksi maiden väliseen aikaeroon sekä viestien muotoiluun.

Kolmas ja mielestäni merkittävin syy vastauspostien puuttumiseen on juuri ajatus sisä- ja ulkopiiristä. Kuvatakseni tarkemmin japanilaista tapaa ymmärtää sosiaalisia suhteita tukeudun mm. Boye Lafayette DeMenten teorioihin. DeMente käyttää kehämalleja kuvatessaan sosiaalisen etäisyyden eroja japanilaisten ja länsimaalaisten välillä. Länsimaalaisen kehässä ulkokaari kuvataan varsin ohuena viivana, joka kertoo sosiaalisten kontaktien helppoudesta. Kehän sisäpuolelle jäävä keskus, eli yksilö itse, nähdään melko suurena läpinäkyvättömänä elementtinä. Se kertoo yksityisyyden koskemattomuuden arvostuksesta.



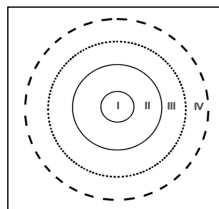
Japanilaisten kehä näyttääkin sitten monimutkaisemmalta. Sosiaalinen ulkokehä ilmenee länsimaista paljon paksumpana ja vaikeampana läpäistä. Seuraava, sisempi kehä nähdään ohuempana huomattavasti länsimaista ulkokehää läpinäkyvämpänä. Verrattaessa länsimaista ja japanilaista yksilöllisyyden merkitystä sosiaalisissa kontakteissa huomaamme japanilaisen yksityisyyden huomattavasti pienemmäksi osaksi kehää. Tämä tarkoittaa sitä, että läpäistäkseen japanilaisen sosiaalisen ulkokehän pitää nähdä länsimaista enemmän vaivaa.



Suomalaisten osalta DeMenten teoria tuskin pitää täysin paikkaansa, sillä sen voidaan katsoa perustuvan lähinnä amerikkalaisiin malleihin. Suomalaisen sosiaalisten kontaktien kehä muistuttaa enemmänkin japanilaista. Tähän väittämään löytyy vahvistusta haastatteleuiltamme japanilaisilta. Valtaosa japanilaisista haastateltavista pitää suomalaisia helppoina yrityskumppaneina. Heidän mukaansa suomalaisten ja japanilaisten hitaahko kommunikointi sopivat yhteen mainiosti. Suomalaisten eduksi mainitaan myös hienotunteisuus. Japanilaiset arvostavat suomalaisissa kontakteissaan ja kumppaneissaan kykyä kuunnella muiden mielipiteitä. Tämä mielestäni tukee ajatusta suomalaisen ja japanilaisen sosiaalisten kontaktien kehän ulomman kehän samankaltaisuudesta. Erona japanilaiseen suomalaisessa kehästä puuttuisi kuitenkin tuo välissä oleva kehä.



Voisimme vielä hieman laajentaa teoriaa japanilaisesta näkemyksestä sosiaalisesta sisä- ja ulkopiiristä. Kuvassa kaksi esitettyä kehämallia voimme laajentaa Takami Kuwayaman käyttämää mallia (1994, 143). Kuwayama jakaa japanilaisen sosiaalisen orientaation kehät neljään osaan. Sisimmällä kehällä on kaikkein henkilö itse. Hän kutsuu tätä sosiaalisten kontaktien ulottuvuuksien ydintä japanilaisella termillä jibun eli itseyden tunne. Perehdymme lisää itseyden olemukseen seuraavassa kappaleessa. Seuraava, ulompi sektori kuvaa ihmisiä jotka ovat yksilön välittömässä vaikutuspiirissä. Tästä kehästä Kuwayama käyttää termiä mawari. Tähän piiriin ihmisiä sekä soto että uchi ryhmiä. Mawari kehän ihmisten vaikutus yksilöön on huomattavasti konkreettisempaa kuin seuraavan kehän eli ns. hito-kehän ihmisten.



Tämän kolmannen kehän voidaan katsoa koostuvan ihmisistä, jotka eivät vaikuta yksilön jokapäiväisissä sosiaalisissa kontakteissa, mutta ovat kuitenkin epäsuorassa yhteydessä yksilön elämässä. Kuwayaman mukaan hito ei kuitenkaan viittaa tiettyyn ihmiseen. Se kuvaa lähinnä niitä tuntemattomien ihmisten mielipiteitä, jotka kohdistuvat yksilöön itseensä sekä hänen lähimpiin mawari-tason kontakteihinsa. Neljäs eli uloin kehä, seken, viittaa ajatukseen koko yhteiskunnasta. Uloimpana kehänä seken kuvaa soto-ulottuvuuden ihmisiä. Tähän seken-kehään voi siis kuulua ihmisiä myös ihmisiä mawarin alueelta, mutta ei varsinaisesta yksilön lähimmästä eli uchi-piiristä.

### *Estradilla vai kulissien takana?*

Soto/uchi-dimension laajentumana ja jatkumona Doi tarjoaa myös kaksitahoista käyttäytymisen kaavaa: *tatemaie/honne*. Doi määrittelee termit seuraa-vasti: “– – *tatemaie* and *honne* overlap with the psychological and sociological concepts of socialization and self-consciousness. *Tatemaie* is precisely a product of socialization, and *honne* is the expression of self-consciousness.” (1986: 46). Karkeasti sanottuna *tatemaie* esiintyy herkimmin ulkopiirin sosiaalisissa kontakteissa. Vaikka *tatemaie* tehtävänä onkin estää oikeita tunteita ja ajatuksia tulemasta esiin, sen ei voida sanoa olevan kommunikatioon negatiivisesti vaikuttava elementti. Todellisten tunteiden verhoaminen *tatemaie* taakse ei suinkaan ole vastapuolen harhaanjohtamista, sillä molemmat osapuolet tietävät *tatemaie* roolin ja sitä hyödyntämällä koettavat säilyttää sopusoinnun yhteisen edun nimissä. Täten ei voida myöskään väittää *honnen* olevan yhtään sen oikeampi tai todenmukaisempi, koska se pyritään jättämään ulkopuoliselle tuntemattomaksi elementiksi. Turvautumalla *tatemaie* verhoon japanilainen toteuttaa Banduran sosiaalisen oppimisen teorian yhtä pääperiaatetta. Sen mukaan yksilöt pyrkivät kohti sellaista sosiaalista kommunikaatiota josta olisi heille hyötyä (Bandura: 1977). Tässä voimme taas palata edellä mainittuun empatian merkitykseen japanilaisessa yhteiskunnassa. Mutta voimmeko rehellisesti väittää, etteivät muut kulttuurit tunne vastaavaa ilmiötä?

Takeo Doin mukaan *tatemaie* on institutionalisoitunut japanilaisen yhteiskunnan kommunikatioon: Kun se kerran on jo rakennettu, sitä on vaikea enää purkaa. Erään haastateltavan mukaan syy tähän löytyy japanilaisesta koulujärjestelmästä. Siinä saattaa olla perää, sillä japanilaisen koulujärjestelmän ihanteisiin kuuluu yhdessä yrittämisen ja etenemisen periaate. Individualismille ei juuri jää tilaa, mikä taas on kireän opetussuunnitelman syytä. Olettamusta vahvistaa vielä seuraava ylempään johtoportaan kuuluvan viisikymppisen japanilaismiehen toteamus:

*Opimme englantia todellakin koulua eikä elämää varten. Saimme oppimme koulujärjestelmässä, joka painotti kielipin ymmärtämistä. Ei tosiaankaan opiskeltu kommunikaatiota, vaan koetta varten. Se oli kyllä ihan väärä tapa kouluttaa meidät [--] jopa kaikkein parhaimmissa yliopistoissakin [--] on paljon opiskelijoita, jotka*

*eivät pysty käyttämään englantia. Eivät ne kyllä juurikaan pysty puhumaan kuin vaan japania [--] vaikka kyseessä on ihan eliittipiskelijat!*

Myös omien havaintojeni pohjalta voin sanoa, että mitä korkeammalle koulujärjestelmässä mennään, sitä rajatummata ovat yksilön omien ajatusten esittäminen. Opetussuunnitelmavetoinen koulutusjärjestelmä ei silti sinällään kiellä yksilön omaa ajattelua saati sitten tuomitse henkilökohtaisia mielipiteitä. Oppilaiden on opittava kunnioittamaan ryhmän yhteisiä tavoitteita. Vertailtaessa suomalaisia ja japanilaisia vieraankielen oppitunteja esimerkiksi lukiotasolla voidaan huomata kuinka opettaja-keskeinen oppitunnin kaava on. Oppilaiden on keskityttävä lähes yksinomaan opettajan puheeseen. Kieliopin kiemuroita käydään läpi useiden esimerkkien kanssa, mutta keskustelun harjoittelu puuttuu.

Länsimaalaiset ovat Japanissa liiketoimintaa harjoittaessaan aina valitelleet, kuinka hankalaa japanilaisilta on saada ulos mielipiteitä. Omasta mielestään ulkomaalaiset yrittymämaailman edustajat kohtaavat Japanissa persoonattoman massan työntekijöitä, joilla ei ole omaa mielipidettä. Klassiset ja stereotyyppiset toteamukset siitä, että Japanissa kyllä tarkoittaa ei, pitävät varmasti monesti paikkansa. Mutta syitä voimme etsiä monilemmista osapuolista. Erään japanilaisen haastateltavamme mukaan:

*[--] japanilaiset haluavat aloittaa neuvottelun selittämällä miksi länsimaalaiset haluavat tietää lopputuloksen [--] aloituspiste on hieman erilainen.*

Japanilaisessa kommunikaatiossa asioiden ja henkilöiden suhteet ovat pääosassa samoin kuin itse prosessi. Joskus ulkomaalaisista tuntuu, että japanilainen päätöksentekoprosessi keskittyy liikaa detaljeihin, mikä koetaan hyvin raskaaksi ja aikaa vieväksi. Japanilaisen päätöksentekokulttuurin puolustukseksi voidaan esitellä pari tärkeintä japanilaisen yrityselämän mekanismeja. Japanilaisen yrityselämän viestintään kuuluvat olennaisena osana ringi-järjestelmä sekä nemawashi. Lyhyesti sanottuna ringi-järjestelmällä pyritään varmistamaan tiedonkulkua sekä sitouttamaan jäseniä ryhmän yhteisiin päätöksiin ja linjaan. Ringi-järjestelmän voisi sanoa olevan osa nemawashia, joka puolestaan vastaa luonteeltaan hyvin paljon tatemaeta.



Doin mukaan japanilaiset pyrkivät mieluummin kohti konsensusta kuin esittävät omia mielipiteitään (1986: 55-56). Ei kuitenkaan ole totta, että japanilaiset olisivat järkkymättömästi uskollisia ryhmälleen eli uchi-piirilleen. Nemawashi puolestaan on eräänlaista esivalmistelua, jonka aikana päätökset valmistellaan ringi-kirjeen avulla. Nemawashi sulkee taaksensa päätöksentekoprosessit, aivan kuten tatemaen avulla tähdätään konflikti vapaaseen viestintään. Näitä molempia viestinnän tekniikoita yhdistää sama pyrkimys jouhevaan asioiden hoitoon.

Nemawashin osalta voidaan vielä nostaa esille eräs mielenkiintoinen seikka. Haastatte-  
luissammekin japanilaiset mainitsivat hankalaksi kuinka länsimaalaisia kiinnostaa aino-  
astaan lopputulokset ja seuraukset eivätkä he anna painoa syy-seuraus-ketjulle. Siitä  
huolimatta japanilaiset itse koettavat nemawashin avulla tavallaan peittää syitä päätök-  
seensä suojatakseen ryhmänsä/yrityksensä uskottavuuden julkisivun. On kiintoisaa  
huomata, miten japanilaiset haastateltavat kaikesta huolimatta arvostavat suoraa ja re-  
hellistä keskusteluyhteyttä ja samalla pitävät kiinni nemawashin kaltaisesta verhotusta  
kommunikaatiosta. Tästä voi vain päätellä, että päätöksenteon prosesseissakin ulkoma-  
lainen jää helposti ulkopuolelle, koska japanilainen ei usko ulkomaalaisen ymmärtävän  
tätä outoa systeemiä.

## Lopuksi

Yritysviestinnän projektimme ja tutkimuksemme alkuvaiheessa olin ajatellut tutkivani  
suomalaisten ja japanilaisten välisten henkilökohtaisten sosiaalisten suhteiden synty-  
misen mekanismeja, haasteita ja onnistumisia. Tutkimusryhmämme monialaisuuden ja  
poikkeutiteellisuuden takia jouduin useampaan kertaan tarkistamaan tutkimukseni lähtö-  
kohtia. Haastattelulomakkeen luontivaiheessa kohtasimme melkoisesti ongelmia, lähin-  
nä liittyen kysymysten määrään ja prioriteetteihin. Haastatteluvaiheessa huomasin, että  
omat henkilökohtaiset kysymykseni jäivät kautta linjan ilman merkittäviä vastauksia.  
Tästä syystä jouduin tarkistamaan uudelleen tutkimusteemaani. Alkuperäinen tutkimus-  
aiheeni olisi kenties vaatinut erilaisen haastattelumetodin. Muutama syvähaastattelu  
olisi luultavasti ollut parempi vaihtoehto tutkittaessa sosiaalisten suhteiden syntyä.

Tutkimukseni teeman otettua uuden suunnan päädyin tarkastelemaan monikulttuurista sopeutumista osana yksilön laajempaa sosiaalisten kontaktien kehää. Haastattelulomakkeen asettamista rajoituksista huolimatta pääsin tarkastelemaan sosiaalistumista käsitteenmuodostuksen kautta. Totesimme kielen ja erityisesti eriävien käsitejärjestelmien merkityksen monikulttuurisessa kommunikaatiossa perustavaa laatua olevaksi haasteeksi. Tutkimuksen alussa totesin Sapirin ja Whorfin hypoteesin mukaisesti, kuinka ensikieli luo perustan yksilön maailmankuvalle ja käsitejärjestelmälle. Hypoteesin väljä muunnos kielellisestä suhteellisuudesta vähättelee mielestäni ensikielen merkitystä, kun vastaavasti kielellinen determinismi tuntuu puolestaan liian ehdottomalta. Oma käsitykseni ensikielestä asettuu jonnekin hypoteesin väljän ja vahvan muunnoksen välimaastoon. Hypoteesin toteutuminen yksilötasolla joko väljänä tai vahvana määräytyy sen mukaan, kuinka vastaanottavainen tai avoin yksilö on uusille vaikutteille.

Vaativissa kansainvälisissä liiketoiminnan tilanteissa tärkeimpänä yksilön toimintaa ohjaavana tekijänä on tehtävän intresseihin sidottu suoritusmotivaatio. Tällaisessa ympäristössä harvoin esiintyy yksilötason puhdasta oppimismotivaatiota. Yrity maailman ja työelämän haasteet tukahduttavat yksilöllisen sopeutumisen prosesseja ja tästä syystä kulttuurinen ymmärtämys voi jäädä ohueksi. Toisaalta moderni globaali yrityselämä on kulttuurisesti niin läpinäkyvää, ettei kulttuurisilla eroilla ole niinkään merkitystä. Tämä on selkeästi nähtävissä haastateltavien mielipiteissä suhteutettuna yrityksen kokoon. Mitä suurempi ja kansainvälisempi yritys, sitä pienempiä ovat kulttuuriset erot. Mielenkiintoista on myös se seikka, että suurilla kansainvälisillä yrityksillä on vahva tendenssi luoda omaa yhtiökulttuuriaan. Näiden yhtiön sisäisten sääntöjen myötä syntyy uutta kulttuuria on mahdollista tutkia sen omista lähtökohdista ilman kansallisuuden viitekehystä.

## Lähteet

Bandura, Albert 1977: "Social Learning Theory" Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey

Bandura, Albert 1986: "Social Foundations of Thought & Action – A Social Cognitive Theory" Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey

Brunas-Wagstaff, Jo 1998: "Personality – A Cognitive Approach" Routledge, London

Doi, Takeo 1973: "The Anatomy of Dependence" Käännös John Bester Kodansha International, Tokyo

Doi, Takeo 1986: "The Anatomy of Self – The Individual Versus Society" Käännös Mark A. Harbison Kodansha International, Tokyo

Eriksen, Thomas Hylland 1995: "Small Places, Large Issues – An Introduction to Social and Cultural Anthropology" Pluto Press, London

Hall, Edward T. 1959/1963: "The Silent Language" Fawcett Publications, Greenwich

Häkkinen, Kaisa 1994: "Kielitieteen perusteet" Tammer-Paino, Tampere

Hendry, Joy 1995: "Wrapping Culture Politeness, presentation, and power in Japan and other societies" Claredon Press Oxford

Kagawa, Hiroshi 2001 "Battling It Out in Business – ビジネスバトル: 日本人 VS 外国人" Kodansha International, Tokyo

Lafayette DeMente, Boye 1995: "Japanese etiquette & ethics in business" NTC Business Books 6th Ed., Lincolnwood

Lebra, Takie Sugiyama 1976 "Japanese Patterns of Behavior" University of Hawaii Press, Honolulu

Rosenberger, Nancy R 1994: "Japanese sense of self" Ed. Cambridge University

Rousseau, Jean-Jacques 2000: "Tutkielma ihmisten välisen eriarvoisuuden alkuperästä ja perusteista" Käännös Ville Keynäs Vastapaino, Tampere

Sapir, Edward 1956: "Culture, Language and Personality – Selected Essays" Ed. David G. Mandelbaum University of California Press

Whorf, Benjamin Lee 1956: "Language, Thought & Reality – Selected Writings of" Ed. John B Carroll The M.I.T. Press

## Arvokonfliktit suomalais-japanilaisessa yhteistyössä

*Kari Nousiainen*

Artikkeli käsittelee Japanissa toimivien suomalaisten yritysten suomalaisten ja japanilaisten työntekijöiden arvomaailman kohtaamisessa esiintyviä konflikteja yrityselämässä. Konfliktina voi esimerkiksi olla suomalaisen ja japanilaisen esimiehen tapa kohdella työntekijää.

### **Johdanto**

#### ***Konfliktit***

Konfliktit ovat luonnollinen osa inhimillistä kanssakäymistä ja ryhmässä toimimista. Niitä esiintyy kaikissa kulttuureissa. Päällisin puolin kaikki konfliktit perustuvat johonkin asiaan. Henkilöiden erilaiset näkemykset ja tarpeet laukaisevat konflikteja tai myötävaikuttavat niiden kehittymiseen. Asiasisällön osuudeksi tavanomaisissa konflikteissa on arvioitu korkeintaan 10 prosenttia ja tunteiden osuudeksi vähintään 90 prosenttia.

Yhteistä eri tasoilla ilmeneville konflikteille on, että ne koskevat useimmiten ryhmässä noudatettavia sääntöjä ja näistä säännöistä päättämistä sekä jäsenten välisiä suhteita. Konfliktit voidaan syyn mukaan jakaa mm. valtaa, etuja, päämääriä ja arvoja koskeviin. Konfliktien taustalta löytyy usein myös väärinkäsityksiä ja muita kommunikaation häiriöitä. Kyseisiä häiriöitä voivat aiheuttaa keskustelussa käytetty kieli tai osapuolien käyttämän kielen eri osaamisaste. Tässä kirjoituksessa keskitytään arvoihin kohdistuviin konflikteihin.

Arvokonfliktit liittyvät erilaisiin käsityksiin inhimillisen toiminnan korkeimmista päämääristä tai niiden suositeltavan tavoittelun muodoista. Arvokonflikteja syntyy, kun yhteisössä vallitsee erilaisia näkemyksiä joistakin tärkeistä arvoista. (Levomäki 1998)

## ***Kulttuuri***

Kulttuuri on laaja käsite, joka koostuu asenteesta, tiedosta, kokemuksista ja mieltymyksistä. Kulttuuri on aina jotain ihmisen tekemää, yhteisöllistä, ja se pitää sisällään arvoja ja elämäntapojen käytänteitä. Kulttuuri koostuu yhteisesti jaetuista merkityksistä, jotka ovat sopimuksenvaraisia. Kulttuuriset merkitykset eivät sijaitse vain päämme sisällä, vaan ne tulevat esiin toiminta- ja käyttäytymismalleissamme, jotka olemme oppineet tietyn kulttuurin piirissä.

Kulttuuri muodostuu sekä näkyvästä että näkymättömästä osasta. Näkymättömissä on kulttuurin ydin, jota kulttuurin edustajan on itsekin hankala määritellä. Ydin muodostuu muun muassa arvoista, valtarakenteista, uskonnoista, historiasta, asumistiheydestä sekä tavasta käsittää aika ja ihmissuhteet. Näkyvään osaan taas kuuluvat erilaiset kulttuuriin liittyvät symbolit ja rituaalit. Sankarit ovat osa kulttuuria. Ei olekaan sattumaa, mitkä sankarit, rituaalit ja symbolit mistäkin kulttuurista nousevat.

Kaikki ihmiset ovat jonkin kulttuurisen ympäristön muovaamia. Saman kulttuurin edustajat eivät silti ole identtisiä, vaan kaikki ovat yksilöitä. Toisista kulttuureista havaitsemme helpoimmin piirteet, jotka poikkeavat omasta kulttuuristamme. Kulttuurit muuttuvat ajan ja myös yksilön suhteellisen aseman ja vallan mukaan. Kulttuuri vaihtelee myös yhteisön sisällä.

Kulttuuri ei ole staattinen, vaan se muuttuu ajan vaatimusten mukaan. Toiset piirteet muuttuvat nopeammin kuin toiset, eivätkä kulttuuriset muutokset ole täydellisiä. Kulttuuri on siis dynaaminen ja muuttuu sekä sisäisten että ulkoisten vaatimusten vuoksi. Se on myös joustava, koska se yleensä antaa jäsenilleen useita vaihtoehtoja ja vastaa yksilön sille antamaan palautteeseen tavalla tai toisella.

## *Arvot*

Arvomaailma koostuu yksittäisten asioiden arvostuksesta. Arvot liittyvät siihen, mikä on hyvää, arvokasta ja tavoiteltavaa - siihen, mitkä ovat inhimillisen toiminnan korkeimmat päämäärät. Arvot ovat "syvällä" ihmisessä, ja niitä pidetään yleensä suhteellisen hitaasti muuttuvina. Yhteiskuntatieteellisissä arvotutkimuksissa tehdäänkin tämän pohjalta erottelu arvojen, asenteiden ja mielipiteiden välillä. Yleisen jaottelun mukaan (Levomäki 1998):

- mielipidetaso on lähinnä pintaa oleva taso, joka liittyy konkreettisimpiin asioihin ja on nopeimmin muuttuvaa
- asenteet ovat mielipiteitä syvemmällä ja liittyvät yleisempiin asioihin ja myös muuttuvat hitaammin
- arvot ovat sitten kaikkein syvimmällä, abstrakteimpia ja hitaimmin muuttuvia

Koska arvoja voi olla paljon - monitasoisesti kerrostuneina - on arvoja pohdittaessa myös syytä kysyä, mikä on niiden tärkeysjärjestys. Joissakin tilanteissa ei voida toteuttaa kaikkia arvoja, vaan on pakko priorisoida. Tällöin on kyseessä intressiristiriita eli etujen konflikti.

Intressiristiriidoista on erotettava arvokonfliktit, jotka liittyvät erilaisiin käsityksiin inhimillisen toiminnan korkeimmista päämääristä tai niiden suositeltavan tavoittelun muodoista. Arvokonflikteja syntyy, kun yhteisössä vallitsee erilaisia näkemyksiä joistakin tärkeistä arvoista. Tällaiset tilanteet ovat arkipäivää nykyajan monikulttuurisissa yhteiskunnissa, ja ne haastavat vastuuntuntoiseen suvaitsevaisuuteen: erilaisten yksilöiden ja yhteisöjen elämiseen rinnakkain omine arvoineen, vahingoittamatta toisiaan ja puuttumatta toistensa asioihin.

Kyseinen ristiriita voi syntyä myös ilman kanssakäymistäkin. Henkilökohtaisissa valinnoissa voi olla joskus vaikea toteuttaa kaikkia haluamiaan arvoja. Mikäli kanssakäymisen osapuolien arvot eivät ole yhtenevät ainakin jonkin asteiset arvokonfliktit ovat mil-

tei väistämättömiä. Tällöin kun on mahdotonta toteuttaa kaikkien osapuolien kaikkia arvoja.

Kun kaksi eri arvomaailmaa kohtaa, niin niiden välille muodostuu:

- Konflikteja
- Samankaltaisuuksia
- Sopeutuvuutta

Suomalaisten ja japanilaisten arvomaailmojen osittaisesta samankaltaisuudesta kertoo myös japaninkielen lause *”Deru kugi wa utareru”*. Tämä sanonta kuvaa, kuinka joukosta erottuvat muokataan takaisin ryhmään toisten joukosta, kuten irrallaan oleva naula lyödään takaisin riviin. Suomenkielessä myös esiintyy tämäntyyppisiä sanontoja.

Arvoja voidaan jäsentää myös tutkimuksen lähestymistavan perusteella. Voidaan erotella ihmisten tosiasiallisten arvojen ja tietoisten ihanteiden välillä.

Arvot ohjaavat valintojamme ja toimintaamme. Arvo on arvo vain, jos se näkyy toiminnassamme ja voimavarojemme suuntaamisessa. Ihmiset sitoutuvat arvoihin toimintansa kautta. Voidaan kokea, että suomalaisten arvostus perhe-elämää ja ystävyyssuhteita kohtaan poikkeaa japanilaisesta. Samoin käsitykset suoriutumisesta ja itsensä toteuttamisesta poikkeavat.

## Tutkimuksen toteutus

Analyysissä käytetty aineisto perustuu lokakuussa 2004 Japanissa tehtyihin haastatteluihin. Haastateltavat olivat enimmäkseen suomalaisia miehiä, jotka työskentelivät johdotehtävissä suomalaisten yhtiöiden Japanissa sijaitsevassa konttorissa. Lisäksi haastateltiin suomalaisten yritysten Japanissa sijaitseissa konttoreissa työskenteleviä japanilaisia työntekijöitä.

Haastateltavat olivat täyttäneet kysymyslomakkeen valmiiksi haastattelua varten. Kyselylomakkeen ollessa sama kaikille, voitiin tämän avulla vain hieman saada tietoa tutki-



musaiheesta. Suuri osa tutkimusmateriaalista pohjautuu haastatteluihin. Suomenkielisen lomakkeen kysymyksessä numero 24 kysyttiin seuraavaa:

”Kuinka paljon ja millä tavoin suomalaisten ja japanilaisten arvot eroavat mielestäsi päätöksentekotilanteessa?”

Sama kysymys, joka asetettiin japanilaisille joko englanniksi tai japaniksi oli:

*”In situations concerning decision-making, how do Finnish and Japanese values differ?”*

Haastateltavat vastasivat kysymykseen sekä kirjallisesti että suullisesti. Nämä vastaukset luokiteltiin vastauksissa esiintyvien teemoihin.

Suomalaiset vastaajat kuuluivat yleensä ylempään johtoportaaseen, mikä heijastuu myös annetuissa vastauksissa. Annetut kommentit liittyvät pitkälti yrityksen toiminnan kannalta olennaisiin tekijöihin.

Tähän arvoihin liittyvään kysymykseen vastanneiden japanilaisten määrä oli suppeampi kuin suomalaisten ja heidän työtehtävänsä poikkesivat toisistaan enemmän kuin suomalaisten. Annetuista vastauksista tulee ilmi hyvin suhde joka on japanilaisten ja suomalaisten työntekijöiden välillä. Suomalaiset ovat pitkälti sinne lähetettyjä, ylempää johtoa. Heidät miellettiin usein työskentelevän Suomen konttorille, ei niinkään japanin konttorille. Suomalaisten päätöksissä nähtiin heijastuvan heidän henkilökohtaisia motivaatioita sekä yrityksen sisällä olevia valtakamppailuja.

Huomioitavaa on myös se, että tutkimuksessa haastateltavat henkilöt työskentelevät isoissa, yli 300 työntekijän yrityksissä, eivätkä keskisuurissa ja pienissä yrityksissä, jotka muodostavat noin puolet japanilaisen teollisuuden tuotosta ja palkkaavat suurimman osan työvoimasta. (Markus 2000)

Tutkimuksessa arvoja mitattiin kokemuksella eroavaisuuksista. Tämä ei siten kerro mitään varsinaisista eroista tai samankaltaisuuksista, vaan vastaajan kokemuseräisistä näkemyksistä eroavaisuuksista ja samankaltaisuuksista.

### ***Tulokset***

Tulosten analysointiin käytettiin haastateltavan henkilön täyttämää kysymyslomakkeen kirjallista ja suullista vastausta. Haastatteluiden analysoinnissa tuli esille seuraavanlaisia asiakokonaisuuksia:

- Japanilaisten senioriteettijärjestelmä
- Japanilaisten työtavat
- Yritysten arvomaailma ja niiden toiminnan aikajänne
- Päätöksenteon prosessi
- Suhteet ja henkilökohtainen luottamus
- Yritysten arvostus työntekijöitä kohtaan
- Suomalaisten yksilökeskeisyys
- Asiakassuhteiden hoito

Kysymys 24: Vastaustyyppien lukumäärä.

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| Tyhjät vastaukset                                   | 18 |
| Ei eroa                                             | 7  |
| Japanilaisten senioriteettijärjestelmä              | 2  |
| Japanilaisten työtavat                              | 4  |
| Yritysten arvomaailma ja niiden toiminnan aikajänne | 5  |
| Päätöksenteon prosessi                              | 5  |
| Suhteet ja henkilökohtainen luottamus               | 3  |
| Yritysten arvostus työntekijöitä kohtaan            | 3  |
| Suomalaisten yksilökeskeisyys                       | 4  |

Vastaajien tärkeimpinä kokemat asiat liittyvät pitkälti henkilökohtaisiin suhteisiin, yritysten arvoihin ja aikajänteeseen ja päätöksenteon prosessiin. Suomalaisista vastaajista poiketen seitsemän japanilaista henkilöä katsoi, ettei näiden kahden arvomaailman välillä ole eroja koskien päätöksentekoa.

### *Japanilaisten senioriteettijärjestelmä*

Useat haastateltavat mainitsivat japanilaisten nojautumisen senioreihin tai auktoriteetteihin. Tämäntyyppinen senioriteettiyden priosisointi urakehitys- ja palkkauksessa pohjautuu "nenkojoretsu" käytäntöön (Markus 2000). Seniori-systeemi vaikuttaa kuitenkin japanilaisissa työpaikoissa mainettaan huomattavasti vähemmän. Tämä järjestelmä koskee vain isoimpia yrityksiä.

Eräs suomalainen haastateltava mainitsi:

*Japanilaiset nojautuvat helpommin senioreihin/auktoireetteihin ja tekevät päätöksiä "niin kuin heidän oletetaan" tekevän. Suomalaiset luottavat enemmän omiin arvoihinsa ja arvostelukykyynsä. Suomalaiset eivät myöskään koe ryhmäpaineita niin voimakkaasti kuin japanilaiset. Kaikkien ei tarvitse olla samaa mieltä.*

Täällä yritetään löytää ratkaisu yhdessä, ei määrällen. Valta on seniorilla/johtajalla ja muut joustavat.

Usein koettiin ongelmalliseksi suomalaisten puutteellinen viestintätapa. Japanilaiset itse mieltämävät, että tämä on huonoa ammatillista käyttäytymistä. Suomalaiset yrittävät olla nopeita, japanilaiset perusteellisia.

*[--] erityisesti yrityksen etu meni aina ensin. Se koski sitä siviilielämää. Ja sitte japanilaisille japanilainen ja japanilaisuus on tosi tärkeä asia. Et ulkomaalainen on aina ulkomaalainen. Et seki on hyvä muistaa, et ei elätele semmosii toiveita, et nyt mä oon, mut on päästetty, heillä säilyy semmonen, pitää ymmärtää, et näin vaan on.*

### *Yritysten arvomaailma ja niiden toiminnan aikajänne*

Japanilaisen yrityskulttuurin eräs ominaisuus on toimialan pyrkimys pitkän tähtäimen tuottavuuteen. Kun yritys on orientoinut kauaskantoiseen työskentelyyn, on hyvä, että yhteistyö työntekijöiden kanssa on pitkäaikaista. (Markus 2000)

Tämä tuli myös ilmi suomalaisten vastaajien kommenteissa. Kuten eräs vastaaja mainitsi:

*Tätä ei voi sanoa aivan varauksetta, mutta japanissa tehdään bisnestä koskevat ratkaisut verrattain pitkällä tähtäimellä, kun taas minusta tuntuu, että Suomessa nykyään painotetaan asioiden edullisuutta lyhyellä tähtäimellä [nopeita voittoja?].*

Tämä ero ilmeni myös japanilaisen haastateltavan kommentista:

*They think of profit and loss about each thing important, so its bit difficult to be made decision which considers whole works and future.*

Päätöksenteossa nähtiin japanilaisten arvojen eroavan suomalaisesta

*Q: "Mihin japanilaisten arvot päätöksenteossa pohjautuvat: yksilöön, firmaan...?"*

*A: Yritykseen.*

*Q: "Miten näkisit suomalaisen päätöksenteon?"*

*A: Sehän on hyvin yksilön edun mukaista. Olettaisin näin.*

Eräs japanilainen vastaaja kiinnitti huomiota suomalaisten tapaan pelata eräänlaista arvovaltataistelua yrityksen sisällä ja käyttävän tätä päätöksenteossa.

Toinen japanilainen haastateltava mainitsi myös, että suomalaiset esimiehet eivät ole tietoisia kaikista japanilaiseen verotukseen liittyvissä asioissa. Japanilaiset esimiehet ovat kiinnostuneita yritysverotuksen säästämisessä, mutta suomalaiset eivät kiinnitä asiaan huomiota.

### ***Päätöksentekoprosessi***

Eräs japanilaisen päätöksenteon ominaisuuksia on *ringi*-järjestelmä (Suvanto 2002). Tämän avulla rakentuvat päätöksenteko- ja kokoustavat. Sen johdosta Japanissa päätöksenteko on länsimaalaisittain suhteellisen hidas prosessi. Tällä prosessilla koetaan haakea yritysten työntekijöiden sitoutumista sovittuihin asioihin.

Koska päätöksenteko käy läpi koko yrityksen kokevat suomalaiset tämän usein byrokraattisena ja aikaa vievänä.

Suomalaiset kokevat *ringi*-järjestelmän liittyvän japanilaiseen vastuun- ja työnjakoon:

*K: Liittykö se kanssa jotenkin siihen, et ne ihmiset ei välttämättä kannu henkilökohtaista vastuuta, vaan..*

*V: Kyllä. Ryhmä vastaa tästä. Ja sen takia niitten on pakko mennä takaisin omaan piiriinsä, ja siellä sopia, et onks tää hyvä.*

*K: Ja kaikki on sitten sen takana. Ainakin muodollisesti jos ei muuten.*

*V: Joo, kyllä. Just näin.*

Japanilainen vastaaja totesi, että suomalaisessa organisaatiossa palautteen ja kommenttien antaminen on helpompaa.

*[--] In Finnish company, it's easier to give comment to manager. In Japanese company it's top—down.*

Päätöksenteon ja sopimusten läpiviennissä eräs suomalainen haastateltava on kokenut seuraavat keinot toimiviksi:

*[--] [yritykseen]valittaisiin vastuuhenkilö vastaamaan niistä asioista, jotka koskevat kaupankäyntiä japanilaisen liikekumppanin kanssa.*

*[--] sopimusten ja muiden tärkeiden asioiden ollessa kyseessä [oman yrityksen] johdotason ihmisen tulisi ottaa asia hoitaakseen ja hoitaa se japanilaisen yrityksen johdotason kanssa.*

### ***Suhteet ja henkilökohtainen luottamus***

Suomalaisen haastateltavan kommentti:

*Henkilösuhteet huomattavasti tärkeämpiä kuin tuote. Se, millä tehdään kauppaa, on vain väline. Se, kenen kanssa tehdään kauppaa, on huomattavasti tärkeämpää. Tuotteen ongelmat eivät heijastu yhteistyöhön kuin henkilökohtaisen tason ongelmat. Suhteet ovat kaikki kaikessa*

Tämä ei välttämättä aina pidä paikkaansa. Japanissa pidetään tavoitteena pitkäaikaisen suhteen luomista. Henkilökohtaisten suhteiden luonti rakentuu pitkälti illallisten, golfin peluun, karaoken ja muiden epävirallisten keinojen kautta.

Eräs japanilainen vastaaja painotti sanaa "*nominication*", joko tulee japanin sanasta nomimasu eli juoda ja communication. Tämä kuvaa henkilöiden välistä kommunikointia juomisen avulla. Tämä on erityisen tärkeää päätöksenteossa. Työaikana käydyt palaverit ovat suurelta osin rituaalinmuotoisia ja päätökset tapahtuvat useimmiten työajan ulkopuolella, yhteisissä illanvietoissa.

Japanilaiset vastaajat kokivat, että heidän ja suomalaisten välisissä henkilösuhteissa on useita yhteneväisyyksiä. Yleensä ei olla avoimia ulkopuolisia kohtaan. Vasta sitten, kun tunnetaan toinen paremmin, yhteistyö sujuu paremmin.

### ***Yritysten arvostus työntekijöitä kohtaan***

Suomalaiset haastateltavat ovat kokeneet että japanilaiset yritykset arvostavat enemmän työntekijöitään kuin kasvua. Suomalaisen ja erityisesti länsimaalaisen yritysten arvot ovat pitkälti lyhyen ajan tuottavuus ja kasvu. Tämäkin on kuitenkin yrityskohtaista.

Japanilaisten yritysten omistussuhteet luovat myös tilanteen, jossa omistajat eivät tuo vahvasti vaatimuksia kannattavuudesta. Useimmat japanilaiset yritykset ristiinomistavat osuuksia toisistaan.

Kiinnostavana kommenttina oli kuulla japanilaisen haastateltavan kertomus työntekijöiden kohtelusta. Vastaajan mukaan japanilaiset yritykset eivät yleensä irtisano työntekijää, vaan siirtävät hänet tekemään yksinkertaisia hallinnollisia tehtäviä kunnes hän siirtyy eläkkeelle. Jos hänet Japanissa irtisanottaisiin samalla tavoin kuin länsimaalaiset yritykset usein tekevät, japanilainen yritys useimmiten häviäisi oikeudessa, jos työntekijä riitauttaisi asian.

## **Yhteenveto**

Tässä artikkelissa on käsitelty arvokonflikteja, joita tulee esille suomalaisten ja japanilaisten työntekijöiden välillä suomalaisen yritysten toimiessa japanin markkinoilla.

Suomalaisten ja japanilaisten välinen yhteistyö yrityksissä on vastaajien käsitysten mukaan onnistunut yleensäottaen hyvin.

Suurimpia eroavaisuuksia arvoissa ovat haastateltavat kokeneet henkilökohtaisissa suhteissa, yritysten arvoissa ja toiminnan aikajänteessä sekä päätöksenteon prosessissa.

Olisi kiinnostavaa tietää, miten tämäntyyppiset arvokonfliktit ilmenevät suomalais-japanilaisissa perheissä, jotka asuvat japanissa. Tässä raportissa haastatelluista yksikään ei ollut naimisissa japanilaisen kanssa.

## Lähteet

Levomäki, Irma 1998. *Arvojen moninaisuus tietoyhteiskunnassa*. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, Helsinki. (<http://194.100.30.11/tietoyhteiskunta/suomi/st21/sitra1782.htm>)

Luettu 15.8.2005

Markus, Eveliina 2000. *Ryhmä vai yksilö – kollektiivisuuden heijastumia japanilaisessa työ kulttuurissa*. Harukaze-verkkojulkaisu, Oulun yliopisto, Oulu.

(<http://cc.oulu.fi/~histwww/japani/Eveliina.htm>) Luettu 15.8.2005

Suvanto, Mari 2002. *Images of Japan and the Japanese – The Representations of the Japanese Culture in the Popular Literature Targeted at the Western World in the 1980s – 1990s*. Jyväskylän Yliopisto, Jyväskylä.

(<http://www.jyu.fi/library/elkok/isbn951391223x.pdf>) Luettu 15.8.2005



## Mahdollisuudet vaikuttaa päätöksiin suomalais-japanilaisessa yrityskulttuurissa - Miten muutosvastarinta ilmenee?

*Seppo Mallenius*

Artikkeli käsittelee länsimaalaista ja japanilaista päätöksentekoa sekä muutosvastarinnan ilmenemistä. Japanilaisten päätöksentekoon kuuluva aika tuntuu länsimaaisista usein suhteettoman pitkältä, mikä johtuu ringi- ja nemawashi -prosesseista, joita perinteinen japanilainen yritys käyttää. Nemawashi on päätöksentekoprosessin alkuvaihe, jossa päätettävä asia muotoillaan ja selvitetään yksityiskohtaisesti japanilaisen yrityksen jaos- ja osastotasolla. Tämä prosessi saattaa kestää varsin kauan, minkä jälkeen ringi-prosessissa esitetty asia lähtee lausuntokierrokselle yrityksen ylemmille tasoille ja lopulta pääjohtajalle. Kun otetaan huomioon päätetyn asian toteuttamiseen käytetty aika, japanilaisten käyttämä kokonaisaika on pienempi kuin länsimaisten yritysten samaan asiaan käyttämä päätöksenteko- ja toteuttamisaika. Pitkällä päätöksenteon valmistelulla sitoutetaan yrityksen johto ja työn toteuttajat päätettävään asiaan, jolloin toteutus on nopeampaa: 'hyvin suunniteltu on puoliksi tehty'. Poikkeuksia toki löytyy sekä länsimaaisesta että japanilaisesta yritysmaailmasta. Tällainen japanilaisen yrityskulttuurin sitouttamiskyky vähentää japanilaisissa esiintyvää muutosvastarintaa.

Muutosvastarinnan ilmenemismuotoihin liittyvät kysymykset osoittautuivat sekä haastateltaville että haastattelijoille hyvin vaikeiksi, koska muutosvastarinta käsitteenä on vaikea ja saattaa olla liian henkilökohtainen asia julkisesti käsiteltäviksi. Yleisenä lopputuloksena kuitenkin voidaan sanoa, että suomalaisissa esiintyvä näkyvä, aktiivinen vastarinta herätti japanilaisissa huomiota ja jonkin asteista paheksuntaa. Japanilaisten muutosvastarinta osoittautui lähinnä passiiviseksi.

Tärkein viesti suomalaisille johtajille ja päätöksentekijöille oli yksilön kunnioittamisen painottaminen. Onneksi japanilaiset tuntuvat arvostavan suomalaisten perusrehtiyttä ja näkevät suomalaisessa ja japanilaisessa mentaliteetissa yhtymäkohtia, minkä takia japanilaiset yleensä sanoivat työskentelyn olevan helppoa suomalaisten kanssa.

## Johdanto

Tässä artikkelissa keskitytään päätöksenteon problematiikkaan suomalais-japanilaisessa työyhteisössä sekä päätöksenteon yhteydessä syntyvään muutosvastarintaan ja sen käsitelyyn. Japanissa päätöksen teon valmistelu kestää kauemmin kuin länsimaaisessa, mutta kun päätös on tehty, toteutus on Japanissa nopeampaa. Perinteinen japanilainen päätöksenteko sisältää tekijöitä, jotka voivat lisätä päätöksen toimeenpanijoiden sitoutumista päätökseen ja vähentää siten muutosvastarintaa. Suomalaisten Japanissa toimivien yritysjohantajien ja esimiesten on hyvä tietää näistä Japanin yrityskulttuuriin liittyvistä tekijöistä.

## Japanilaisen päätöksenteon erityispiirteitä

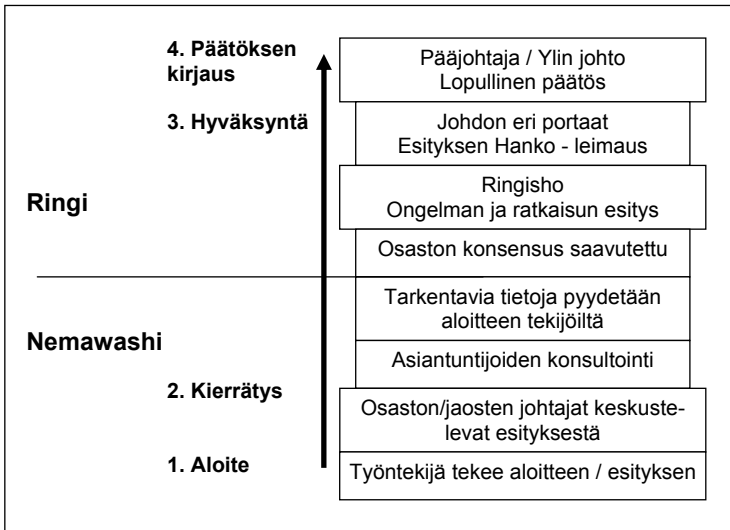
### *Ringi*

Perinteinen japanilainen päätöksentekoprosessi on nimeltään *ringi*. Ringi tarkoittaa päättäväksi tarkoitettua asian kirjaamista ja kierrättämistä organisaation eri tasoilla. Asia voi koskea potentiaalisen asiakkaan hankkimista tai uuden toimipisteen perustamista. Päätöksenteko koostuu normaalisti neljästä vaiheesta, joista kaksi ensimmäistä muodostavat nemawashi-vaiheen ja kaksi viimeistä ringi-prosessin (Mensik et al. 2003):

1. Aloite (proposal): ringi-järjestelmässä ehdotuksen tekävä työntekijä kirjoittaa aloitteen asiasta, johon yritysjohdon päätöstä tarvitaan (Ala et al. 2001).
2. Kierrätys (circulation): jaos- ja osastotasolla käydään epävirallisia keskusteluja esitetystä asiasta ja esitystä hiotaan ja viimeistellään viralliseksi esitykseksi.
3. Hyväksyntä (approval): kun lopullinen esitys on kirjattu paperille yhtiön tapojen mukaisesti, tämä dokumentti eli *ringisho*. lähetetään lausuntokierrokselle esimiehelle ja edelleen ylöspäin organisaatiossa. Ringisho kiertää myös horisontaalisesti, koska lausuntoa saatetaan tarvita myös muilta rinnakkaisilta osastoilta. Lausunto on hyvin yksinkertainen: kukin päällikkö leimaa dokumenttiin leimansa

henkilökohtaisella sinetillään eli *hanko*:llaan. Jos henkilö kannattaa esitystä, hän lyö leiman oikein päin, jos taas ei kannata, niin hän lyö leiman ylösalaisin ja kirjoittaa kommentin, mitä pitää muuttaa. Leima voi olla myös sivuttain, jolla leimaaja ei ota asiaan kantaa puolesta eikä vastaan.

4. Päätöksen kirjaus (record): yrityksen pääjohtaja antaa lopullisen hyväksynnän esitykselle ja se kirjataan toimeenpantavaksi.



Kuva 1. Japanilainen päätöksenteko prosessi (Deresky 1994)

Japanilainen päätöksenteko siis tapahtuu hyvin pitkälti alhaalta ylös (bottom-up), vaikka ulospäin saattaa näyttää siltä, että kaikesta päättää vain yrityksen ylin johto. Tämä käsitys korostuu myös siksi, että japanilaisen yrityksen tekemää päätöstä kommunikoitaessa esimerkiksi asiakkaalle tai toimittajalle, ylempää johtoa on paikalla. Vaikka ringi-prosessi saattaa kestää kauan, japanilaiset yleensä vievät päätetyt asiat käytäntöön nopeammin kuin länsimaalaiset yritykset. Yksi syy tähän on se, että koko yritys on päätöksen takana. Tämä konsensus, joka on tyypillistä japanilaiselle yrityskulttuurille, saadaan aikaan luomalla päätökselle pohjaa nemawashin avulla.

## *Nemawashi*

*Nemawashi* tarkoittaa kirjaimellisesti puun juurten suojaamista, kun puu siirretään paikasta toiseen (Kobayashi 1996). Käytännössä *nemawashi* on sarja vapaamuotoisia, epävirallisia kokouksia ja keskusteluja, joiden avulla ringi-prosessiin menevän asian oikeaa esitysmuotoa haetaan. *Nemawashi* voi tapahtua työajan jälkeen ravintolassa tai baarissa ja silloin esityksen tekijä voi testata esitystään muiden kollegoidensa ja esimiehensä avulla. Esityksen tekijä saa arvokasta palautetta ja pystyy perustelemaan syitä, miksi hän asiaa esittää. Kun esitys on hiottu lopulliseen muotoonsa *nemawashin* avulla, siihen on tullut palautetta usealta taholta ja päätöksentekijät ovat tutustuneet siihen. Esitys on saanut ympärilleen suojan, ja sitä voi turvallisemmin siirtää organisaation eri tasoilla.

*In case Finn understands the culture well in depth, "nemawashi" ground works technique used to get prior consensus as much as possible and to avoid unnecessary troubles. (japanilainen)*

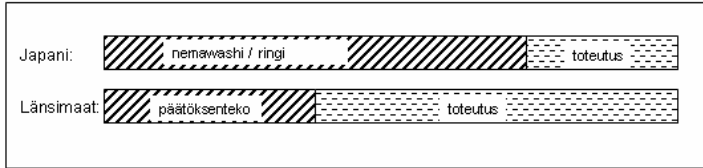
Jos päätettävä asia liittyy johonkin asiakkaaseen tai toimittajaan, japanilainen yritys pitää muodollisen kokouksen, jossa päätös sinetöidään toisen osapuolen kanssa. Koska japanilaiseen kulttuuriin liittyy oleellisena osana harmonian säilyttäminen (johon konsensuksella myös pyritään), ei lopullisessa kokouksessa enää keskustella mahdollista muutoksista tai uusista asioista.

## **Päätöksenteon konfliktit**

### *Päätöksenteon nopeus*

Selkeimmät japanilaisen ja länsimaisen päätöksenteon erot tulevat esiin päätöksen teon ja sen toteutuksen nopeudessa (Bartlett 2004:173). Pohjoiseurooppalaiset ja amerikkalaiset johtajat tuskastelevat usein japanilaisten päätöksenteon hitautta, mutta vastaavasti japanilaiset ihmettelevät, miten toteutus voi kestää niin kauan, kun kyse on länsimaalaisista yrityksistä. Japanilaisten toteutus on nopeampaa, koska ringin ja *nemawashin* avulla päätöksen taakse on saatu johdon tuki ja japanilainen yritys voi keskittyä täysin toteu-

tukseen, eikä heidän tarvitse tuhlaa aikaa ylimääräiseen sisäiseen politikointiin ja muutosten tekemiseen. Yleistäen päätöksen teon ja toteutuksen yhteisaika ei välttämättä poikkea toisistaan suuresti, kuten kuvassa 2 on esitetty.



Kuva 2. Päätöksen ja toteutuksen aikajana

Haastatteluissa kävi ilmi, että myös suomalaiset ovat huomanneet japanilaisen päätöksen teon pitkän keston:

*Vastuunjako ja päätöksenteossa japanilaisilla tarkasti määritelty oma työ ja vastuualue. Päätöksenteossa asioita veivataan helposti kuukausi Pomon vastuulla on ilmoittaa päätöksistä. Suomessa mennään enemmän rajojen yli. (suomalainen)*

*Sittouttamista tapahtuu, joten prosessi on hidas. Toimeenpano taas nopeaa. Prosessin välivaiheet ovat salaisia eli näkymättömiä suomalaiselle vastapuolelle. (suomalainen)*

*Päätökset tehdään 'yhdessä' niissä haetaan synergiaa. Jos joku päättää yksin, kuulematta muiden mielipidettä ensin, se on 'itsestä'. (suomalainen)*

Länsimaalaisen päättöksentekijän on hyvä muistaa, että länsimaissa ihailtu nopea päättöksenteko voi merkitä tietyissä tilanteissa Aasian maissa päättöksentekijän kypsytymättömyyttä, vastuuntunnottomuutta tai ammattitaidottomuutta.

### ***Päätöksenteon vastuu***

Japanilaisuuden peruspiirteisiin kuuluu konfutselaisuudesta peräisin oleva auktoriteetti-  
en tunnustaminen ja niiden kunnioittaminen. Tämä perinne näkyy ringi-prosessissakin,  
jossa ehdotuksen tekijä pyrkii tulkitsemaan esimiehensä ja sitä kautta yrityksen todellis-  
ta mielipidettä. Tällä tavoin japanilainen yritys pyrkii täyttämään sekä hierarkian että  
yhteisöllisyyden vaatimukset (Bartlett 2004:173).

*Vaikka järjestelmä on hierarkkinen, päätöksenteko on usein kollektiivista kuten  
Ruotsissa. (suomalainen)*

Tämä kunnioituksen perinne selittää myös, miksi jotkut suomalaiset kokevat, että  
japanilaiset myötäilevät etenkin esimiehiään ja tuntuvat antavan päätöksenteon vastuun  
heille.

*[--] osallistuvat päätöksentekoon roolinsa puitteissa, joskus myötäilyyn taipuvaisia  
(suomalainen)*

Siitä huolimatta, että länsimaisesta johtajasta saattaa tuntua, että japanilainen päätöksen-  
teon vastuu kuuluu esimiehelle, vastuu on perinteisesti yhteisön. Esimiehen ja kollegoi-  
den on näytettävä selkeästi, että japanilaisen mielipidettä kunnioitetaan ja hänelle anne-  
taan mahdollisuus vaikuttaa päätöksen valmisteluun.

*Japanilaiset tosiaan kunnioittavat vanhuksia, itseä hierarkiassa ylempiä olevia, jo-  
ten [--] suomalaisten kunnioitus japanilaisia kohtaan on kyllä mielestäni hiukan  
vähäinen. (japanilainen)*

*In Japan decision is made as company (team). In Finland as individual (of course  
on company base). (japanilainen)*

*Japanese tends to make an emotional decision and Finnish does to make a decision  
too theoretically. (japanilainen)*

Japanilainen odottanee nemawashin kaltaista asian käsittelyä. Asiasta pitää olla esitys, jota voi kommentoida, eli tyhjältä pöydältä on vaikea lähteä liikkeelle.

*Vetäjän pitää tehdä oma ehdotuksensa keskustelun pohjaksi - muuten on vaikea saada mielipiteitä (suomalainen)*

### ***Päätöksenteon delegointi ja kommunikointi***

Kysymme sekä suomalaisilta että japanilaisilta haastateltavilta, kuinka paljon heidän mielestään kommunikointivaikeudet ovat vaikeuttaneet päätöksentekoprosessia ja siihen liittyvää vastuunjakoa. Asteikkona käytettiin arvoja 1–5, jossa 1 tarkoitti ”ei lainkaan” ja 5 ”erittäin paljon”. Suomalaisten vastauksien (16 vastaajaa) keskiarvo oli 3,1 eli kommunikointivaikeudet ovat vaikuttaneet päätöksentekoon kohtalaisesti, kun taas japanilaisten vastausten (22 vastaajaa) keskiarvo oli 2,0 eli hankaluuksia on koitunut jonkin verran. Jotkut vastaajat pitivät ongelmana sitä, että suomalaiset ja japanilaiset eivät kommunikoi sillä tavalla kuin heidän pitäisi. Tässä suomalaisten ja japanilaisten näkökulmat poikkeavat selkeästi.

Ongelmaksi on muodostunut länsimaissa käytetyn delegoinnin toimimattomuus Japanissa. Tähän liittyy samalla kommunikointiongelmia. Suomalainen esimies olettaa delegoinnin jälkeen, että työn vastuulleen ottanut henkilö tekee tarvittaessa uusia päätöksiä tai tulee kysymään esimieheltä neuvoa.

*Päätöksentekoon ja vastuunjakoon liittyen ehkä kaikkein suurin ongelma on, että suomalainen kohtuullisen täydellinen delegointi ei toimi tässä maassa. Eli delegoida kyllä voi ja pitääkin, mutta suomalaiset eivät yleensä osaa sitä follow uppia. Eli-  
kä delegoidaan joku tehtävä ja oletetaan, että jos on joku ongelma, niin joku tulee kysymään. Se ei toimi täällä. ... Nii et jos on tärkeä asia, sun pitää olla joka päivä itte vetämässä, varmistaa et se homma menee eteenpäin. Muuten sä huomaat sen määrärajan kuluttua, että ei se oo tehty, eikä kukaan oo sanonu sulle siitä mitään, et se ei oo tehty. Esimieheltä odotetaan huomattavasti paljon enemmän hands on - asennetta kuin mitä suomaisyrityksissä. (suomalainen)*

Japanilainen esimies puolestaan lähtee siitä olettamuksesta, että delegoinnin tehnyt esimies seuraa tarkasti, mitä alaiset ovat tekemässä. Esimies voi olla jopa henkilökohtaisesti mukana käytännön työssä. Tärkeää kuitenkin on, että esimies on antanut tarkat ohjeet, miten työ tehdään ja esimies tekee päätökset työn ohessa, koska työstettävä asia on hänelle tuttu.

*Even a person with manager title doesn't tell his employees what to do. No followup. Finnish culture you don't want to interfere with other people. Japanese managers have strong power to subordinates like military. This helps to organisation to work. (japanilainen)*

Eräs haastateltavista kertoi esimerkin, josta käy ilmi, miten tietyt ilmaiset voidaan ymmärtää eri tavalla Suomessa ja Japanissa. Jos suomalainen esimies vastaa alaisen kysymyksen sanomalla ”katsotaan”, japanilainen tulkitsee, että esimies ei osaa tehdä päätöstä.

*I also think that sometimes Finnish person use the certain sentence “let's see”. Personally, I hate the word. There is a culture difference in the attitude. I think that not so many Japanese don't use “let's see” in the office. “Let's see” it's not their responsibility. This attitude is very Finnish. Especially Americans say this to show it's not my responsibility. In Japanese companies, instead of saying “let's see” they would say “I try to make effort to achieve this”. “Try to do something, try to make effort”, that kind of attitude is important in Japan. (japanilainen)*

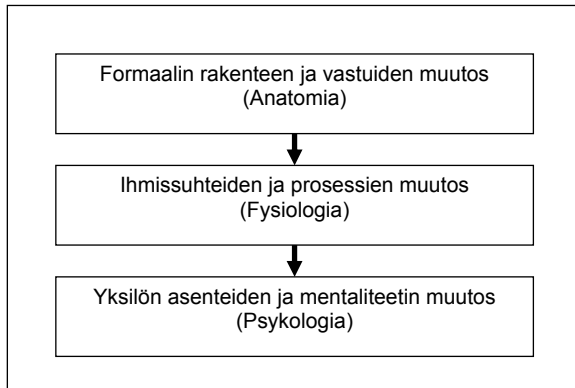
## Muutoksenhallinta

### *Perinteinen muutoksenhallinta*

Etenkin Yhdysvalloissa on käytetty perinteistä muutoksenhallintatekniikkaa, jonka mukaan yrityksen johto on lähtenyt toteuttamaan muutoksia määrittelemällä ensin organisaatorakenteet ja vastuut uudelleen kuvan 3 mukaisesti (Bartlett 2004). Tämän jälkeen johto on olettanut, että organisaatiossa työskentelevät ihmiset mukauttavat ajattelu- ja toimintatapojaan uuden organisaation mukaisiksi. Tämä lähestymistavan on todettu ole-



van hyvin riskialtis, koska organisaatiorakenteen rikkominen hajottaa myös vakiintuneet, epäviralliset kommunikointikanavat ja erottaa yhdessä toimineet henkilöt toisistaan. Uusien suhteiden kehittyminen voi viedä aikaa kuukausia ja yksilöiden asenteiden muuttuminen vieläkin kauemmin, koska monet yksilöt tuntevat tässä tilanteessa turhautumista ja epävarmuutta. Tällaisessa tilanteessa on erittäin todennäköistä, että esiin nousee muutoksien vastustusta, joka ilmenee joko aktiivisina tai passiivisina toimina.



Kuva 3. Perinteinen muutosprosessi (Bartlett 2004:352)

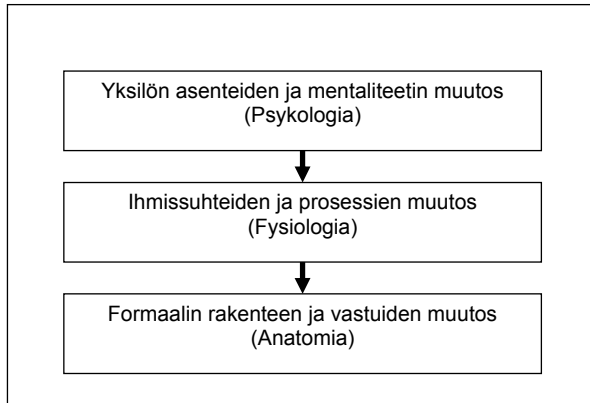
### ***Muutosvastarinta***

Tuskin on olemassa ihmistä, joka ei vastustaisi muutosta tai joka ei olisi ainakaan törmännyt vastustukseen. Organisaatiomuutoksen lisäksi vastustus voi tulla esiin vaikkapa työtapojen ja prosessien rationalisoinnin tai henkilövalintojen yhteydessä. Esimerkiksi esimies tai työryhmän vetäjä, joka ajaa palaverissa jotain uutta muutosta, voi kohdata eri tavoilla ilmenevää vastustusta. Jotkut osallistujat saattavat hyökätä aktiivisesti suoraan ehdotusta vastaan, jotkut ovat täysin hiljaa, jotkut voivat puuttua epäoleellisiin, kuten moittimaan esityksessä käytettyä sanamuotoa tai graafisen esityksen värejä, jotkut alkavat lipsua puhumaan asiasta, mikä ei ole enää koko palaverin aiheenakaan tai jotkut eivät saavu edes paikalle. Palaverin vetäjä alkaa yleensä turhautua tässä vaiheessa, koska hänen vastuullaan olevan perustehtävän vetäminen ei näytä onnistuvan. Vetäjän nä-

kökulmasta vastustus on muutosvastarintaa, mutta palaverissa vastaanpullikoivan osallistujan näkökulmasta kyse on selviytymis- tai puolustusmekanismista, jonka avulla muutosta vastustava pyrkii suojelemaan itseään asialta, josta hän on epävarma. Epävarmuus syntyy usein uuden asian merkityksen tai taustatietojen puuttumisesta sekä kontrollin menettämisen tai uuden asian mukanaan tuoman vaivan ja lisätyön pelosta. Valitettavasti joissakin organisaatioissa muutos-vastarintaan suhtaudutaan totaalisen kielteisesti ja muutosvastarinnan aktiiviset muodot, kuten kritiikki, halutaan tukahduttaa kokonaan. Tämä siirtää muutosvastarinnan ilmenemismuotoja aktiivisista passiivisiin, ja tässä tilanteessa menetetään muutosvastarinnan tärkeä rooli. Muutosvastarinta on vaikeasta hallinnastaan huolimatta tärkeä testi uusille asioille, ja esimiehen tai työryhmän vetäjän on osattava ottaa muutosvastarinnasta hyöty irti.

### ***Ilmaantuva (emerging) muutoksenhallinta***

Useimmilla eurooppalaisilla ja japanilaisilla yrityksillä on toinen lähestymistapa muutoksenhallintaan. Tässä muutosprosessissa yrityksen johto käyttää tietoisesti yrityksen työntekijöitä muutoksen tarpeellisuuden todentamisessa ja markkinoijina. Näitä henkilöitä voidaan siirtää organisaation sisällä eri tehtäviin, ja heidän aikaisempia, henkilökohtaisia suhteita käytetään hyväksi yrityksen yhtenäisen politiikan ja koheesion ylläpidossa ja kehittämisessä. Kun nämä muutosagentit vaikuttavat muiden avainhenkilöiden asenteisiin ja mentaliteettiin, syntyy tai ilmaantuu luonnollinen tarve tehdä formaalin rakenteen ja vastuiden muutos (Bartlett 2004). Tämä prosessi on kuvattu kuvassa 4. Etenkin japanilaiset yritykset kierrättävät työntekijöitään eri tehtävissä, jotta he loisivat laajoja suhteita eri työntekijöiden kesken ja omaksuisivat paremmin yrityksen arvot.



Kuva 4. Ilmaantuva muutosprosessi (Bartlett (2004:353))

Nämä kaksi muutosprosessimallia ovat yksinkertaistuksia ja yleistyksiä. Todellisuudessa monissa yrityksissä käytetään molempien lähestymistapojen tapaisia malleja, mallin valitseminen riippuu esimerkiksi toteutettavan muutoksen tärkeydestä ja halutusta aikataulusta.

### ***Japanilaisten muutosvastarinta***

Haastatteluissa esitettiin kysymys, ovatko haastateltavat huomanneet joissain palaverissa muutosvastarintaa ja miten se on mahdollisesti ilmentynyt. Muutosvastarinta on hyvin vaikea asia tutkia, mikä johtuu mm. siitä, että monet eivät tiedosta tai pidä muutosvastarinnan ilmenemismuotoja mainitsemisen arvoisina asioina. Lisäksi aihe voi olla hyvin henkilökohtainen ja arka. Kysyttäessä muutosvastarinnasta yrityksen johto voi pitää kysymystä liian tunkeilevana ja yrityksen imagoa loukkaavana. Lisäksi aiheen käsittelyyn vaikuttaa kyseisen yrityksen oma kulttuuri: kuinka tuttua ja avointa muutoksen hallinnan ongelmien käsittely on. Muutosvastarinnasta kyseleminen on myöskin vaikea tehtävä haastattelijalle. Todennäköisesti näiden asioiden takia muutosvastarintaan liittyvät etukäteen vastattavat kysymykset olivat suurimmaksi osaksi tyhjiä, mutta niihin saatiin hieman vastauksia haastatteluissa.

Japanilaiset haastateltavat kiinnittivät huomiota siihen, että suomalainen saattaa näyttää palaverissa tunteensa hyvinkin voimakkaasti:

*Very aggressive in participation and positive to a change if it's well understood/agreed. (japanilainen)*

Toisen japanilaisen haastateltavan kommentista käy ilmi, että muutoksen esittäjän asema vaikuttaa japanilaisessa henkilössä ilmenevään vastarintaan. Esimiestä kunnioitetaan ja hänen päätöksiinsä luotetaan.

*Question: If you are making changes in processes in a workgroup or if there are organizational changes coming; people normally don't like changes. How do your team members react?*

*Answer: I think I don't see difference between Finns or Japanese. If the change comes from same level, my colleague, I can resist, but if it comes from my manager, I say nothing. We follow our managers. Maybe Finns complain in both situations. Japanese people do not like to argue too much. I think that Finns are more open in this sense. Some Finnish people behave like Japanese. (japanilainen)*

Suomalaiset haastateltavat vahvistivat, että japanilaisille työntekijöille on tärkeää säilyttää kasvot, minkä takia mitään julkisia tunnepurkauksia ei saa tapahtua edes yrityksen sisällä.

*I would say that the resistance is passive, like running in place. People are going to the direction management has shown, but slowly. Shouting or showing aggressive feelings is bad behaviour, so it is not happening. (suomalainen)*

Luonnollisesti muutosvastarintaa, ainakaan aktiivista, ei näytetä yrityksen ulkopuolelle, mutta eräs suomalainen haastateltava arveli, että muutosvastarintaa esiintyy perinteisen japanilaisen yrityksen sisällä.

*Kysymys: 'Siellä ei oo tällasta muutosvastarintaa ollenkaan?'*

*Vastaus: 'No, kyllä varmaan kullissien takana on, mutta ei nii ku ulospäin.' (suomalainen)*

### ***Muutosvastarinnan käsittely***

Muutosvastarinnan lieventämisen tärkeimpiä tapoja ovat tiedottaminen ja asiasta keskustelu. Tämä pätee varmasti kaikkiin ihmisiin, tulivatpa he mistä kulttuurista hyvänsä.

*Important thing is that your subordinates know that you are giving all the information about the change you have, you are not hiding anything. It's not a good way that you reveal information bit by bit, give all the information at once. You must explain why upper management wants to make this and that." (suomalainen)*

Tässä suhteessa voidaan ajatella, että japanilaiset ovat löytäneet muutostavastarinnan käsittelyyn erittäin voimakkaan ase, nemawashin. Kuten edellä kerrottiin, nemawashin avulla esitellään uutta ideaa tai muutosta kollegoille. Kun esittely tapahtuu vielä epävirallisessa ympäristössä, esimerkiksi olutlasin äärellä, nemawashiin osallistujat ovat todennäköisesti vastaanottavaisempia, objektiivisempia omista kommenteistaan sekä valmiimpia antamaan ja saamaan rakentavaa kritiikkiä. Ringisho sitouttaa ylemmän johdon tehtäviin päätöksiin ja antaa heille myös mahdollisuuden vaikuttaa tehtävään päätökseen.

*The best way to get feedback is to arrange a possibility to give it anonymously. For example, if ask them to make suggestions for changes, it's best to do by using anonymous pieces of paper. Of course, everybody understands it's possible to recognize the feedback giver, e.g. from the handwriting, but this makes possible virtual anonymity. (suomalainen)*

Muutosvastarinnan ilmenemismuotojen analysointi ja suomalais-japanilaisessa yrityskulttuurissa tapahtuvan muutoksenhallinnan mekanismien määrittely vaatisi syvempää tutkimusta, mitä tässä haastattelututkimuksessa saatiin selville. Parhaimmat menetelmät jatkotutkimuksille olisivat tarkemmat haastattelut ja paikan päällä havainnointi.

## Arviointia

Kahden kulttuurin kohdatessa konflikteilta ei voida välttyä. Monet haastateltavat sanoivat, että yrityksen oma kulttuuri on merkittävämmässä asemassa kuin kansalliset kulttuurit, joista eri työntekijät ovat tulleet. Tästä huolimatta, haastatteluista kävi ilmi selkeästi, että henkilön oma kulttuuritausta vaikuttaa siihen, miten hän tulkitsee eri asioita ja mitkä hänen odotuksensa ovat liittyen esimerkiksi päätöksenteon tapoihin ja vastuunjakoon.

### *Teoria Z*

Yritysjohdajille ja esimiehille on haaste, että he löytävät tavan, miten navigoida eri kulttuurien välillä ja toimia linkkinä eri ihmisten kesken. William Ouchi julkaisi vuonna 1981 teorian nimeltään *Theory Z* (Ouchi 1981), jossa hän määrittelee tavat, miten japanilainen (tyyppi J) ja yhdysvaltalainen (tyyppi A) yrityskulttuuri pitää sulauttaa, jotta saataisiin uusi toimiva yrityskulttuuri (tyyppi Z). Teoria Z on toiminut pohjana joissakin amerikkalaisissa yhtiöissä uuden osallistavan johtamisen käyttöönotossa (Daft 2004).

| Tyyppi J                                                                                                                                                                                                                                                                               | Tyyppi A                                                                                                                                                                                                                                                                  | Tyyppi Z                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>•Elinikäinen työsuhde</li> <li>•Konsensus päätöksenteko</li> <li>•Kollektiivinen vastuu</li> <li>•Hidas urakehitys</li> <li>•Näkyvät, epämuodollinen kontrolli</li> <li>•Määrittelemätön urapolku</li> <li>•Holistinen huomioon otto</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Lyhytaikainen työsuhde</li> <li>•Yksilöllinen päätöksenteko</li> <li>•Yksilön vastuu</li> <li>•Nopea urakehitys</li> <li>•Näkyvä, muodollinen kontrolli</li> <li>•Määritelty urapolku</li> <li>•Jaoteltu huomioon otto</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Pitkäaikainen työsuhde</li> <li>•Konsensus päätöksenteko</li> <li>•Yksilö vastuu</li> <li>•Hidas urakehitys</li> <li>•Näkyvät, epämuodollinen kontrolli näkyvien ja muodollisten mittareiden kera</li> <li>•Melko määritelty urapolku</li> <li>•Holistinen huomioon otto mukaan lukien perheet</li> </ul> |

Kuva 5. Ouchin organisaatiotyypit (Daft 2004, Ouchi & Price 1978 )

Teoria Z (Tyyppi Z) koostuu seitsemästä elementistä, jotka on esitelty kuvassa 5.

- Työsuhteen kesto: Perinteinen japanilainen yritys tarjoaa työntekijälleen elinikäisen työsuhteen, mikä on omiaan sitouttamaan työntekijää ja saada hänet sitaistamaan yrityksen päämäärät ja arvot.

- **Päätöksenteko:** Amerikkalaisissa yrityksissä johtajat ovat ajattelijoita ja päättäjiä ja työntekijät toteuttajia. Konsensusta hyväksikäyttävän päätöksenteon on todettu lisäävän tuottavuutta ja laatua. Japanilaisissa yrityksissä päätöksenteko on hidasta, koska prosessiin osallistuu monta tahoa, mutta käytetty kokonaisaika toteutus mukaan lukien päihitti amerikkalaisyhtiöt.
- **Vastuu:** Japanissa on ryhmävastuu, koska myös päätökset on tehty ryhmässä. Ouchi päätyi Z teoriassa siihen, että yhdysvaltalaisissa yrityksissä edelleenkin on syytä käyttää heille tuttua yksilöllistä päätöstä.
- **Urakehitys:** Japanilaisessa yrityksessä urakehitys on hyvin hidasta. Ylennyksiä voi tapahtua niinkin harvoin kuin kerran kymmenessä vuodessa. Japanilaiset yritykset katsovat, että hitaan urakehityksen ansiosta työntekijät voivat keskittyä oleelliseen eli työn suorittamiseen.
- **Kontrolli:** Näkymättömällä/näkyvällä kontrollilla tarkoitetaan sosiaaliin / kvantitatiivisiin mittareihin perustuvaa menetelmää, jonka perusteella henkilöitä arvioidaan ja joiden perusteella ylennyksistä päätetään. Ouchin tutkimuksissa kävi ilmi, että puhtaasi kvantitatiivisiin mittareihin perustuva arviointi toimii huomattavasti nopeammin kuin sosiaaliin mittareihin perustuva.
- **Urapolun erikoistuminen:** Tällä tarkoitetaan missä määrin ihmisiä kierrätetään eri osastoilla ja eri toiminnoissa eli kuinka laajan kokemuksen he saavat yrityksen kokonaistoiminnasta. Japanissa työntekijät työskentelevät monilla eri osastoilla, mutta länsimaissa urapolku on usein suora putki. Kierrättäminen lisää työntekijän ymmärtämystä yrityksen kokonaistoiminnasta, sen vahvuuksista ja heikkouksista ja mikä tärkeintä, luo tärkeitä ihmissuhdeverkostoja eri työntekijöiden välillä.
- **Huomioon otto:** Holistinen huomioon otto tarkoittaa, miten yritys (esimiehet) ottaa huomioon työntekijät ihmisinä eikä pelkästään työntekijöinä. Japanilaiset yritykset pitävät huolta työntekijästä myös työelämän ulkopuolella, minkä on todettu lisäävän turvallisuuden tuntua ja sitä kautta lisäävän tyytyväisyyttä. Ouchi pitää tärkeänä, että kokonais huolenpito on tärkeää ja työntekijöiden perheet on myös otettava huomioon esimerkiksi järjestämällä yhteisiä aktiviteetteja.

### *Viesti suomalaisille*

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että esimerkiksi teoria Z:n valossa, suomalaisten yritysten mahdollisuudet luoda toimiva ympäristö päätöksenteolle ja muutostenhallinnalle ollee parempi kuin yhdysvaltalaisen yritysten. Usea suomalainen yritys on tiedostanut vallan ja vastuun delegoinnin hyödyllisyyden ja työntekijöiden sitouttamisen tärkeyden päätöksentekoon. Japanissa toimivien suomalaisyritysten ongelmana tuntuu olevan kuitenkin menetelmät, miten tämä osallistaminen toteutetaan. Yksilön kunnioittamisen pitäisi olla perusarvo kaikissa yrityksissä, mutta sen merkitys korostuu Japanissa. Ilman kunnioitusta ei ole mitään mahdollisuutta saada yksilöä osallistumaan päätöksentekoon.

Japanissa toimivan suomalaisyrityksen, jossa on japanilaisia työntekijöitä, sisäinen päätöksenteko voi toimia paremmin, jos yritysjohto, sekä Suomessa että Japanissa, ymmärtää nemawashin tyyppisen toiminnan hyödyt. Laajemman joukon osallistaminen päätöksentekoon on kokonaisuutaltaan parempi menetelmä, vaikka se vaatii esimiehiltä huomattavasti enemmän ihmissuhdetaitoja. Toki tällaisessa tilanteessa voidaan käyttää myös fasilitaattoreita, henkilöitä, jotka voivat edistää päätöksenteon valmistelua ja toimia välimiehenä vaikeista asioista päätettäessä. On syytä muistaa, että nopeat päätökset eivät välttämättä aina ole hyve Japanissa. Kuitenkin päivittäisrutiineihin liittyvissä asioissa, esimiehiltä odotetaan nopeaa päätöksentekoa, koska heidän pitäisi japanilaisen näkemyksen mukaan olla myös alan asiantuntijoita.

Usean japanilaisen haastattelusta käy ilmi yksi erittäin suuri tekijä, joka vaarantaa suomalaisen ja japanilaisen päätöksenteon yhteensovittamista, nimittäin suomalaisten ja japanilaisten arvomaailmojen eroavaisuudet. Kysymys on seuraava: ”In situations concerning decision-making, how do Finnish and Japanese values differ?” eli ”Miten japanilaisten ja suomalaisten arvot eroavat päätöksentekotilanteissa?” Vastaukset viittaavat lähinnä suomalaisten ja japanilaisten yritysten välisiin tilanteisiin, ei niinkään yrityksen sisäiseen päätöksentekoon. Vaikka oletettavasti suomalaisyrityksessä työskentelevä japanilainen kokee tilanteen samalla tavalla.

*Tätä ei voi sanoa aivan varauksetta, mutta japanissa tehdään bisnestä koskevat ratkaisut verrattain pitkällä tähtäimellä, kun taas minusta tuntuu, että Suomessa nyky-*



*ään painotetaan asioiden edullisuutta lyhyellä tähtäimellä, nopeita voittoja. (japanilainen)*

*Japanissa pidetään tavoitteena pitkäaikaisen suhteen luomista. (japanilainen)*

*Long term planning and profit (Japanese). Short term planning and profit (Finnish). (japanilainen)*

*Finnish tends to put his first priority on the result if it is beneficial to purely himself. Japanese tends to seek for public or group or total benefit. (japanilainen)*

Hyvin suuri osa japanilaisista haastateltavista totesi, että suomalainen perusrehtiys on asia, jota he kunnioittavat. Suomalaisten mentaliteetissa on paljon yhtymäkohtia japanilaisten kanssa, ja meidän suomalaisten kanssa on kaiken kaikkiaan helppo asioida verrattuna moneen muuhun kansallisuuteen. Japanilaisten kanssa työskennellessään suomalaisen kannattaa olla oma itsensä.

**Lähteet**

Ala, Mohammad & Cordeiro, William 1999. *Can We Learn Management Techniques From the Japanese Ringi Process?* Business Forum, Vol 24.

Bartlett, Christopher, Ghosal, Sumantra & Birkinshaw Julian 2004. *Transnational Management – Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*; McGraw-Hill Companies, 4th edition.

Daft, Richard; *Theory Z* 2004. *Opening the corporate door for participative management*; Academy of Management Executive, Vol 18, No 4.

Deresky, Helen 1994. International Management. *Managing Across Borders and Cultures*, Harper, Collins College Publishers, U.S.A.

Kobayashi, Sanae 1996. *Characteristics of Japanese communication - business communication in Japan*; Communication World, Dec.

Mensik, Stan, Grainger Richard & Chatterjee, Samir 2003; *Trends and transitions in Japanese and Korean Management Approaches*. Internet lähde: The International Trade and Counseling Center School of Business: The Seventh International Conference on Global Business and Economic Development, <http://blake.montclair.edu/~cibconf/conference/DATA/Theme4/Australia6.pdf> (15.1.2006)

Ouchi, William 1981. *Theory Z. How American business can meet the Japanese challenge*; Addison-Wesley 3-4.

Ouchi, William. & Price, Raymond 1978. *Hierarchies, Clans, and Theory Z: A New Perspective on Organization Development.*; Organizational Dynamics, Autumn78, Vol. 7 Issue 2.

## Kulttuurien kohtaaminen

### Kulttuurien välinen viestintä kielten opetuksessa – oppimisympäristön luominen

*Virpi Serita*

Japanin yritysviestintätutkimusprojekti toteutettiin tässä artikkelissa kuvatun Kulttuurien kohtaaminen – kulttuurien välinen viestintä -oppimisympäristön mallin mukaisesti (kuvio 1). Malli, sen toteutusvaiheet ja oppimistehtävät on kuvattu yksityiskohtaisesti luvussa 1. Oppimisympäristö laajenee, kun projektioppimisen välityksellä toteutetun kulttuurien välisen viestinnän tutkimuksen tulokset arvioidetaan asiantuntijoilla ja hyödynnetään opetuksen kehittämisessä Kaupin mallin mukaisesti (kuvio 7). Artikkelissa kuvataan kulttuurien kohtaamisen tapahtuvan eri tasoilla. Opiskelijat toimivat kulttuurien välisellä rajavyöhykkeellä muutosagentteina ja ovat samalla pakotettuja kehittämään työkaluja tietojen välittämiseksi eri kulttuurien välillä. Tämä kehittää opiskelijoiden vuorovaikutustaitoja ja syventää ymmärrystä eri kulttuurien välisessä viestinnässä. Projektin lopussa suoritettujen haastattelujen perusteella hankkeessa toimineet opiskelijat kokivat oppineensa paljon japanilaisen ja suomalaisen yrityskulttuurin eroista projektin kuluessa ja kuvailivat oppimisympäristömallia toimivaksi. Jäsenet näkivät kehittämiskohtia erityisesti projektiohjauksessa. He kokivat opetushenkilökunnan pääasiassa oppisisältöjen asiantuntijana, ja pitivät projektioppimisessa erittäin tärkeänä projekti-päällikön nimeämistä heti tutkimusprojektin alkuvaiheessa yritysprojektien tapaan.

#### **Johdanto**

Tämä artikkeli sisältää koosteen viidestä ensimmäisestä luvusta alkuperäisestä kehittä-mishankeraportista, joka luotiin Helia AOKK:n opettajankoulutusohjelmassa keväällä 2001. Kehittämishanketyöryhmämme koostui alla mainituista viidestä kieltenopettajasta, joilla oli opetuskokemusta erilaisissa oppilaitoksissa.

Aalto, Minna; suomen kieli ja viestintä, ammattikorkeakoulu

Juusola, Sirpa; saksa, aikuiskoulutus

Jylhä, Tuula; saksa peruskoulu ja lukio

Serita, Virpi; japani, kauppakorkeakoulu

Ylitalo, Mervi; saksa, aikuiskoulutus

Työryhmämme halusi kehittämishankkeessaan selvittää, onko kielen opetuksen yhteyteen mahdollista rakentaa avoin oppimisympäristö, jonka avulla kehittää kulttuurien välisen viestinnän tuntemusta ja minkälainen se voisi olla. Aluksi loimme kehittämishankkeellemme orientaatioperustan, josta hankkeen kuluessa syntyi malli avoimelle oppimisympäristölle, jossa opiskelija kykenee kielen opiskelun ohella kehittämään tietoja ja taitoja kulttuurien välisessä viestinnässä. Määrittelimme oppimisympäristön sisältävän kielikurssien yhteydessä koordinoitavan toiminnallisen kulttuurien välisen viestinnän tuntemusta lisäävän projektityön sekä kielen oppimista tukevan, asiantuntijaluentoja ja tapakulttuurin tuntemusta sisältävän kulttuuritieto-osion.

Opetuksen kehittämisen lähtökohtana on työelämän ja koulukulttuurin yhteistyö; kulttuurien välisessä viestinnässä tarvittavia vuorovaikutustaitoja opitaan koulun ja työelämän vuoropuhelun välityksellä. Koulun ja työelämän vuoropuhelun välineenä toimii opiskelijoiden yrityksiin tekemät vierailut, joiden aikana tehdään yrityshaastatteluja.

Hankkeessamme opiskelijat nähdään potentiaalisina muutosagenteina, jotka tutustuvat samalla työelämän käytäntöihin, mikä on motivaatiotekijä kieltenopiskeluun. Haastattelutilanteeseen osallistuvien tietoisuus kulttuurien väliseen viestintään liittyvistä ilmiöistä syvenee ja siihen liittyviä haasteita, ristiriitoja ja ongelmakohtia työstetään yhteistoiminnallisesti. Yhteistyössä yritysten edustajien kanssa saadaan välineitä kulttuuristen sisältöjen käsittelyyn.

Opetuksen kehittämiskohteeksi valitsimme Japanin kieli ja liiketoimintakulttuuriopintokokonaisuuden Helsingin kauppakorkeakoululla, koska päättelimme kulttuurien välisen viestinnän opetuksen olevan keskeistä erityisesti harvinaisten kielten opetuksessa. Projektityöksi valitsimme Yritysvierailuprojektin, jonka päätimme opiskelijoiden toteuttavan itseohjautuvasti pareittain opettajan toimiessa projektin ohjaajana ja koordinoijana. Seuraavaksi tarkensimme projektityön rakennetta. Määrittelimme sen sisältävän neljä vaihetta: orientointi, toteutus, raportointi ja arviointi. Päätimme jokainen keskittyä Yritysvierailuprojektin johonkin osa-alueeseen tai tutkivan omasta näkökulmas-

taan, mitä edellytyksiä ja oppimistehtäviä oppimisympäristö ja oppimis-prosessi sisältävät.

Kehittämishankeraportin johtopäätöksissä Aalto toteaa, että mallimme on perusteltu. Hän kuvailee, että mallimme mukainen oppimisympäristö on luonteeltaan avoin ja oppiminen siinä yhteistoiminnallista. Opiskelijat eivät saavuta taitoja vain kognitiivisesti nähtynä tiedon ymmärtämisenä, vaan oppiminen tapahtuu yhteistoiminnassa yrityselämän, muiden oppilaiden ja toimintaa ohjaavan opettajan kanssa. Oppiminen nähdään vuorovaikutuksellisenä tapahtumana, joka paitsi luo uutta tietoa myös tutkii ja kehittää käytössä olevia toimintatapoja. (Ks. Engeström 1998)

Hankkeessamme ymmärrämme käsitteen kulttuuri varsin laajasti. Tilanteet, joissa kulttuurien kohtaamista tapahtuu, voivat olla varsin erilaisia ja eritasoisiakin kohtaamisia. Yritysviestintäprojektissa tarkoitus on kehittää kulttuurien välisen viestinnän näkökulmasta opiskelijoiden ymmärrystä japanilaisesta yrityskulttuurista yritysvierailujen ja haastattelujen välityksellä.

Tässä artikkelissa esittelen mallimme orientaatioperustan ja perustelen, miksi olemme päätyneet kyseiseen oppimisympäristömalliin. Esittelen myös Yritysvierailuprojektin pilottihankkeessa toteutetut oppimistehtävät (luku 1). Seuraavaksi kuvaan, miten opiskelijat toimivat projektin aikana välittäjinä eri kulttuurein välisillä rajavyöhykkeillä (luku 2). Kolmannessa luvussa perustelen, miten opetuksen kehittämisen välineenä toimivaan Yritysviestintäprojektiin voidaan soveltaa Engeströmin kehittävän työntutkimuksen toimintajärjestelmän rakennemallia. Lisäksi kuvaan, miten yritysvierailuprojektien tuloksena opetuksen ympärille syntyy dynaaminen asiantuntijoiden, työelämän ja oppilaitoksen edustajien yhteistyöverkosto Kaupin mallin mukaisesti, ja miten oppimisympäristössä toimiminen tuo opettajalle uusia haasteita. Lopuksi käyn lyhyesti läpi muutamia oppilaiden palautteiden perusteella esiin nousseita haasteita, joita projektityöskentely näyttää sisältävän.

## **Orientaatiovaihe oppimisympäristön rakentamiselle**

### ***Hankkeen aloitekeskustelu***

Ajatus kulttuurien väliseen viestintään liittyvän oppimisympäristön luomiseen syntyi kun pohdimme, mikä seikka tulee olemaan yhä keskeisempää kielen opetuksessa tulevaisuuden tietoyhteiskunnassa. Koko ajatus lähti liikkeelle työryhmämme ensimmäisestä aivoriihestä, epämuodollisesta aloitekeskustelusta, jossa olimme yhtä mieltä siitä, että yhä enemmän teknologiaan tukeutuvassa tietoyhteiskunnassa ihmisten väliset vuorovaikutustilanteet ovat muuttumassa. Lisääntyneen sähköpostin, tekstiviestien käytön ja virtuaalisten kokousten myötä suorat face-to-face-kontaktit ovat vähentyneet. Olimme kielten opettajina havainneet, että joillakin opiskelijoilla on vaikeuksia kohdata toinen ihminen tai tietää mitä kulttuurisidonnaisia asioita pitää kohtaamisessa ottaa huomioon. Erityisesti vieraiden kielten opetuksessa tulivat mieleen sellaiset käsitteet kuin tapakulttuurin tuntemus, sanaton viestintä, metakommunikatiiviset taidot. Työryhmämme oli eniten kiinnostunut paneutumaan kulttuurien kohtaamisessa vaadittavien vuorovaikutustaitojen kehittämiseen ja luomaan näitä valmiuksia kehittävä, luonteva oppimisympäristö.

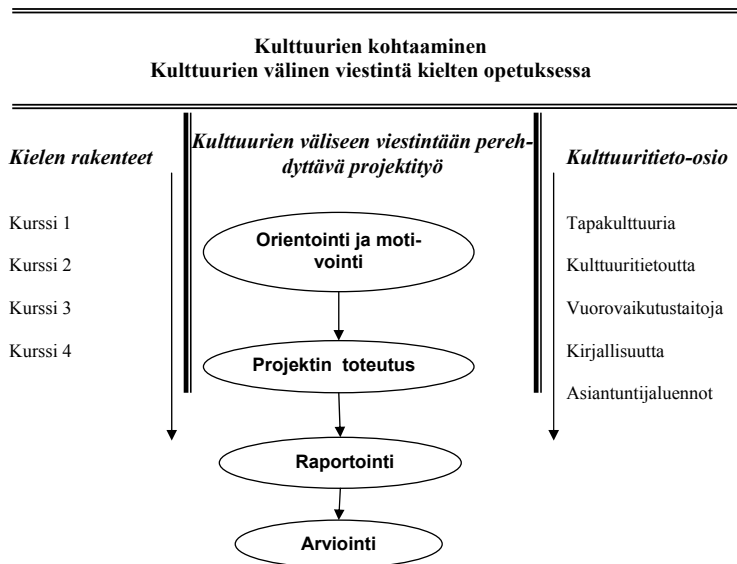
### ***Hankkeen tavoitteen määritteleminen ja orientaatioperusta***

Kehittämishankkeen tavoitteeksi tarkentui x-kielen opetuksen opintokokonaisuuteen nivottu kulttuurien väliseen viestintään perehdyttävä oppimisympäristö. Perinteisen kielikoulutuksen rinnalle päätimme integroida kaksi uutta osa-aluetta, opettajan ja oppilaiden yhteistoiminnallinen kulttuurien väliseen viestintään perehdyttävän projektityön sekä x-kielen kulttuuripiiriin perehdyttävän x-kulttuuritieto-osion.

Olimme yhtä mieltä siitä, että projektityö tulisi toteuttaa integroituna tavalliseen kurssipohjaiseen kielen opiskeluun omana erillisenä osionaan, sillä kielen opettaminen johdonmukaisesti tasolta toiselle tulee aina nähdä opettajan keskeisimpänä tehtävänä.

## *Hankkeen orientaatio perusta*

Loimme opetuksenkehittämishankkeemme aloitkeskustelun pohjalta *orientaatiooperustan* ts. opetussuunnitelman toteutuksen pohjaksi tarvittavan mallin, joka on kuvattu kuviossa 1.



**Kuvio 1. Kulttuurien kohtaaminen -kehittämishankkeen orientaatiooperusta.** Oppimisympäristö sisältää kolme osa-aluetta: 1. Vasen sarake kuvaa kielikursseja, jotka etenevät johdonmukaisesti. 2. Oikea sarake sisältää kurssien lomassa tarjottavia asiantuntijaluentoja ja muista oppilaitoksista sekä kulttuuritietoutta sisältävää tausta-aineistoa. 3. Keskellä on yhteistoiminnallinen kulttuurien väliseen viestintään perehdyttävä projektityö. Projekti sisältää 4 vaihetta, jotka ovat orientointi, vierailut, raportointi ja arviointi. Projektin tavoitteena on luoda yhteistyötä koulun ja työelämän välille sekä opiskelijoille oppimiskokemus kulttuurien välisessä viestinnässä. (ks. Engeström 1995, 105–108.)

Engeström selvittää Galperinilta (Galperin 1979: 66–67) peräisin olevan orientaatiooperustan sisältävän opittavan suorituksen tai asian oleelliset piirteet. Orientoituminen sisältää ongelmatilanteen tai tehtävän selvittämisen, ajankohtaisen tarpeen, kohteen ja

päämäärän erottamisen, keinojen ja toimintatavan valinnan sekä säätelyn ja korjaamisen itse suorituksen aikana. (Engeström 1995: 105; 1987).

### ***Hankkeen kohderyhmä ja tavoitteen tarkentuminen***

Kehittämishanketyöryhmämme valitsi kehittämiskohteekseen Helsingin kauppakorkeakoulun Japanin kieli ja liiketoimintakulttuuri -opintokokonaisuuden. Opintokokonaisuuteen oli jo edellä mainittu kulttuuritieto-osio kehitetty vuonna 1995, joten tehtäväksemme jäi kyseiseen opintokokonaisuuteen soveltuvan projektityön sisällön tarkempi määrittäminen.

Ammatillisen koulutuksen näkökulmasta tarkensimme projektityön toteutettavaksi Japanin kieli ja liiketoimintakulttuuri -opintokokonaisuuteen kuuluvalla Yritysviestintäkurssilla. Loimme kurssin aikana toteutettavan erillisen yritysvierailuista koostuvan projektityön, jota hankkeessamme kutsumme Yritysvierailuprojektiksi.

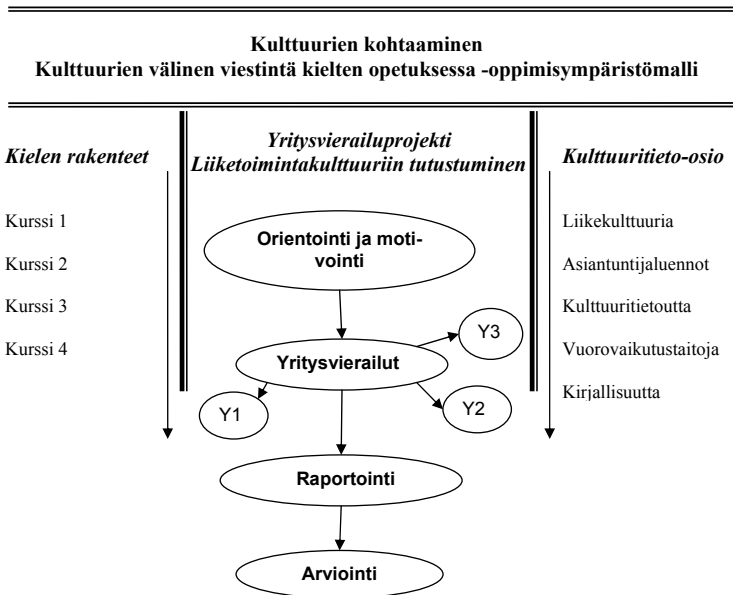
Yritysvierailuprojektin aikana oppilaat haastattelevat suomalaisia japanilaisten kanssa yhteistyötä tekeviä tahoja ja henkilöitä eri organisaatioissa ja yrityksissä. Haastattelujen välityksellä selvitetään, mitä tietämystä ja taitoja työntekijöiltä edellytetään, kun he työskentelevät Japanin liiketoimintakulttuurin parissa. Haastattelut toteutetaan Suomessa toimivissa japanilaisyrityksissä tai mahdollisuuksien mukaan Japanissa toimivissa suomalaisyhtiöissä.

Ohjaajan ja opiskelijoiden yhteistoiminnallisesti luomat haastattelukysymykset vaihtelevat ja käsittelevät yritysten välisessä viestinnässä ilmenneitä häiriöitä, väärinkäsityksiä tai liiketoiminnan eri osa-alueiden aihekokonaisuuksia. Projektin tuloksena luotu ajankohtainen uusi tieto yrityksistä mahdollistaa opetuksen kehittämisen. Näin oppilaitos kykenee tarjoamaan alati kehittyvän, Japanin kieleen ja liiketoimintakulttuurin perehdyttävän, motivoivan ja mielekkään oppimisympäristön opiskelijoille.



### *Hankkeen orientaatioperustasta oppimisympäristö*

Kehittämishankkeemme kohteena olevan HKKK:n Japanin kieli ja liiketoimintakulttuuri -opintokokonaisuuden oppimisympäristön keskeisenä osa-alueena oleva yritysvierailuprojekti toimii välineenä motivoivan oppimisympäristön luomiseksi opiskelijoille. Yritysvierailuprojektin eri vaiheet ovat orientaatio, vierailujen toteutus, raportit ja arviointi. Tavoiteltavan oppimistuloksen saavuttamiseksi on jokaisen vaiheen osatekijöiden huomioonottaminen suunnittelussa tärkeää. Loimme opetuksen kehittämishankkeemme *orientaatioperustan* (kuvio 1) pohjalta kehittämiskohteelle oppimisympäristömallin, joka on kuvattu kuviossa 2.



**Kuvio 2.** Oppimisympäristö sisältää kolme osa-aluetta: 1. Vasen sarakke kuvaa kieli-kursseja, jotka etenevät johdonmukaisesti. 2. Oikea sarakke sisältää kurssien lomassa tarjottavia asiantuntijaluentoja liike-elämästä ja muista oppilaitoksista sekä kulttuuritietoutta sisältävää tausta-aineistoa. 3. Keskellä on yhteistoiminnallinen liiketoimintakulttuuriin tutustuttava yritysvierailuprojekti. Projektin aikana opiskelijat vierailevat eri yrityksissä (Y1–Y3) haastattelemassa yrityksen edustajia. Projekti sisältää 4 vaihetta, jotka ovat orientaatio, vierailut, raportointi ja arviointi. Projektin tavoitteena on luoda yhteistyötä koulun ja työelämän välille sekä opiskelijoille oppimiskokemus kulttuurien välisessä viestinnässä.

### *Miksi kehittämishanketta tarvittiin?*

Japanin kielen opiskelu on opiskelijoille useimmiten valinnainen aine. Helsingin kaupakorkeakoulussa on voinut 1980-luvun loppupuolelta lähtien opiskella 12 opintoviikon laajuisen kokonaisuuden japanin kielessä. Vuoteen 2005 saakka opintokokonaisuus sisälsi 14 opintoviikkoa kielen opiskelua ja 2 opintoviikkoa liiketoimintakulttuurin opiskelua. Opintojen alussa on liikejapanin perusteiden kurssille integroitu Japanin kulttuuria käsittelevä osio. Vuoden 2005 syyskuussa toimeenpantu tutkintouudistus toi japanin kielen opintoihin lisää Japanin yrityskulttuuriin perehdyttävää koulutusta.

Kiinnostus japanin kieleen Suomessa vahvistui Japanin ja Suomen välisten kauppasuhteitten tiivistyttyä 1980-luvun alkupuolella. Japani eli voimakasta nousukautta, ja kiinnostus Japanin markkinoihin kasvoi. Aloitavien japanin kielen opiskelijoiden ryhmät olivat suurimmillaan 1990-luvulle tultaessa. Japanin talouskasvun hidastuessa ja Suomen liittyessä Euroopan unioniin opiskelijoiden kieliopinnot suuntautuivat aluksi Keski-Euroopan kieliin ja kiinnostus harvinaisiin kieliin oli vaarassa tyrehtyä.

Kiinnostuksen lisäämiseksi ja tietämyspohjan laajentamiseksi ohjelmaan integroitiin Japanin kulttuuria esittelevä osio vuonna 1995. Opiskelijoiden ehdotuksesta japanin kielen opinnoista luotiin kauppatieteen maisterin tutkintoon sisällytettävä sivuaineekokonaisuus vuonna 1998 ja ohjelmaan lisättiin opintojaksoksi suomenkielinen Japanin liiketoimintakulttuuria esittelevä kurssi.

Viime vuosina kauppatieteen maisterin tutkintoa suorittavien opiskelijoiden lukumäärät ovat näistä ponnisteluista huolimatta säilyneet pieninä japanin kielen ryhmissä. Lisääntyneen intensiiviopetuksen ja lukuisten ryhmätöiden kasvamisen substanssiaineissa on sanottu aiheuttaneen kieliopinnoille tarpeellisen, tasaisesti jatkuvan oppimisympäristön rikastumisen. Lisäksi opiskelijoiden yhä lisääntyvä kokopäiväinen työntekeä ja siitä aiheutuvat poissaolot kontaktiopetuksesta ovat kielikurssien rasitteina erityisesti edistyneimmissä ryhmissä, jotka ovat pieniä jo alusta lähtien.

Kirjainjärjestelmiltään erilaisten, usein työläitten kielten opiskelussa on opiskelumotivaation säilyminen ensisijaisen tärkeää. Kielen opetuksen nivominen substanssiaineiden sisältöihin liittyviksi, omaa ammattia ja mielenkiinnon kohteita tukeviksi kokonaisuuk-

siksi vahvistaa opiskelumotivaatiota. Työelämän tuntemus on toinen seikka, jonka voi katsoa avartavan oppilaita näkemään yhä kansainvälistyvän liike-elämän vaatimukset ja haasteet. Siten mielekäs oppimisympäristö oppilaitoksen sisällä ja tiiviimmät yhteydet työelämään ja muihin oppilaitoksiin ja yhteistyötahoihin luovat puitteet kokonaisvaltaiselle oppimiselle sekä kielitaidon ja substanssiosaamisen yhdistävän mielekkään opiskelu-ympäristön luomiselle.

## **Yritysvierailuprojektin käytännön toteutus**

Yritysviestintä-kurssilla tehtävässä yritysvierailuprojektissa opiskelijatiimit vierailevat suomalaisissa yrityksissä haastattelemassa japanilaisten kanssa paljon yhteistyötä tekeviä ja Japanin työelämässä toimivia tai toimineita henkilöitä. Opiskelijat kartoittavat minkälaisia viestintä- ja toimintavaikkeitä yrityksillä on ollut ja minkälaista osaamista yrityksessä tarvittaisiin japanin kielen ja liiketoimintakulttuurin tuntemuksen osalta.

Haastattelukysymykset käännetään japanin kielelle, ja haastateltavina ovat toisaalta Suomessa toimivat japanilaisyrietykset tai Japanissa suomalaisyritysten kanssa yhteyksiä pitävät tahot. Kielitaidon riittäessä opiskelijat voivat käydä keskustelua ja kirjeenvaihtoa japanin kielellä. Tutkimushankkeen muodossa tehtävät vierailut toteutetaan oppilas-opettaja tiimeissä tai kahden opiskelijan muodostamissa tiimeissä.

Yritysvierailuprojektin pilottihanke toteutettiin HKKK:n Yritysviestintä-kurssin aikana keväällä 2001 (Aalto ym. 2001).

### ***Toteutusvaiheet***

1. Opiskelijat saavat tehtäväkseen miettiä ryhmissä haastattelukysymyksiä, joista tuotetaan verkon välityksellä palautettava lomake.
2. Opiskelijatiimit perustetaan vierailujen toteuttamiseksi, ja tiimit tekevät toimintasuunnitelman ja aikataulun vierailuja varten. Opiskelijat miettivät muutamia lisäkysymyksiä jostain liiketoimintakulttuurin osa-alueesta tai aihekokonaisuudesta

haastattelua varten.

3. Opiskelijat ottavat yhteyttä (puhelimitse/sähköpostilla) yritysten henkilöstöosastoihin mahdollisten Japanissa työskennelleiden haastateltavien löytämiseksi.
4. Opiskelijat lähestyvät haastateltavia sähköpostin välityksellä ja pyytävät haastattelua (n. 30 min) toteutettavaksi yhdessä toisen opiskelijan tai ohjaajan kanssa.
5. Haastattelut toteutetaan ja tallennetaan.
6. Opiskelijat tutkivat ja erittelevät kulttuurien välisen viestinnän kannalta olennaisia aiheita ja arvioivat haastatteluja raportoiden ryhmälle tuloksia.
7. Opiskelijat tekevät koko projektin ajan portfolion muodossa arviointia omasta oppimisestaan. Opettaja toimii heille tutorina, keskustelijana, taustavaikuttajana ja ohjaajana sekä projektikoordinaattorina.

**Portfoliokysymyksiä:** <sup>5</sup>

**Analyysivaihe:**

- Mitä on kulttuurien kohtaaminen? Mitä asioita Suomen ja Japanin kulttuureissa on tärkeää huomioida? Minkälaisia kulttuurieroja on näiden kahden kulttuurin välillä? Mitä yhteneväisyyksiä?
- Mikä on oma oppimistavoitteeni? Mitä haluan oppia? Miten saavutan oppimistavoitteeni?
- Miksi tarvitsen tätä tietoa?

**Aivoriihi/perehtyminen:**

- Minkä yrityksen valitsen tutkimuskohteekseni? Miksi?

---

<sup>5</sup> Mervi Ylitalon luomat portfoliokysymykset (Aalto ym. 2001).

- Taustatietoa yrityksestä: Mikä on yrityksen toimiala? Mikä/mitkä yritykset on/ovat yrityksen kauppakumppanina Japanissa?
- Mikä on ennakkokäsitykseni kyseisen yhteistyön kulttuurien kohtaamiseen liittyvistä haasteista ja ongelmista?

#### **Haastattelun arviointi:**

- Mitä asioita haluan haastattelulla selvittää? Miksi?
- Mikä on yrityksen motiivi osallistua haastatteluun/kehittämishankkeeseen? Mitä hyötyä yritykselle haastattelusta on? Mitkä ovat yrityksen odotukset haastattelulta? Miten yrityksen liiketoiminta voisi kehittyä kehittämishankkeen avulla?
- Ovatko haastattelukysymykset oikeat? Antavatko vastaukset minulle olennaista tietoa yrityksen kohtaamista kulttuurieroista tai yrityksen haasteista sen toimissa vieraalla kulttuurialueella?

#### **Haastattelun raportointi ja arviointi:**

- Tee yhteenveto haastattelusta. Mitä johtopäätöksiä haastattelusta ja vastauksista voi vetää? Miten voit tulkita tuloksia?
- Vastaavatko haastattelun tulokset odotuksiasi? Miten vastasivat, miten eivät vastanneet? Mistä tämä johtuu?
- Tee vertaisarviointi opiskelijatovereittesi haastattelujen kanssa. Mitä tuloksia muut ovat saaneet? Onko tuloksissa yhteneväisyyksiä? Minkälaisia? Miten ne liittyvät toisiinsa? Mitä johtopäätöksiä ja tulkintoja tästä voi vetää?

#### **Yrityksen edustajan/haastateltavan arvio haastattelusta ja sen tuloksista:**

- Miten haastateltava suhtautui tutkimukseen?
- Mikä on yrityksen edustajan oma arvio haastattelusta?

**Yhdessä arvioitavia kysymyksiä:**

- Syntyikö haastattelun aikana tai sen jälkeen kehittämiskohteita yrityksen kansainvälisessä toiminnassa? Miten ne havaittiin? Mitä rajapintoja havaittiin? Miten oppilaitos, opiskelija ja yritys voivat yhdessä kehittää kansainvälistä toimintaa?
  - Mitä uutta tietoa yrityksen toiminnasta vieraassa kulttuurissa haastattelu antaa? Miten yritys, opiskelija ja oppilaitos voivat hyödyntää uutta tietoa?
  - Mieti toimintajärjestelmän avulla haastattelussa esiin tulleiden asioiden perusteella syntyvää lähikehityksen vyöhykettä. Miten yrityksen toimintaa voi kehittää?
8. Yritysten edustajien ja opiskelijoiden kanssa pohdimme projektin toimivuutta sekä koulun ja yrityselämän yhteistyön tiivistämisen mahdollisuuksia organisaatioiden välisille yhteisille hankkeille järjestämällä yhteisen tilaisuuden oppilaitoksessa, johon kutsumme haastatteluprojektiin verkostoituneita yhteistyötahoja ja asiantuntijoita.
9. Opiskelijoiden raporteista ja tutkimustuloksista sekä yritysten ja eri yhteistyötahojen kanssa käydyistä palautekeskusteluista tuotetaan tutkimustuloksia, joihin pyydetään arviointia ja lausuntoa ulkopuolisilta asiantuntijoilta yhteisen keskustelufoorumin välityksellä.

***Oppimistehtävätyypit***

- a. Haastattelukysymyksien laadinta
- b. Ryhmätyöt
- c. Vierailut ja yhteydenotot yrityksiin
- d. Arviointitehtävät
- e. Raportti ja analyysi

## Kulttuurien kohtaaminen yritysvierailuprojektin välityksellä

### *Kulttuuri, mitä se on?*

Yritysviestintä-kurssin aikana toteutettava yritysvierailuprojekti sisältää ohjausta kulttuurien kohtaamiseen. Tulkitsijasta riippuen käsite kulttuuri ymmärretään eri tavalla. Usein rajoitutaan pelkästään ymmärtämään eri kansat tai valtiot eri kulttuureiksi, mutta tässä yhteydessä tarvitaan laajempaa kulttuurin määritelmää. Käytän Susanne Weberin (2000) tapaa määritellä kulttuuri, koska siinä huomioidaan myös eri yrityksissä vallitsevat kulttuurit.

Kulttuuri ymmärretään yksilöiden tai ryhmien yksiköksi, jolla on yhteiset perinteet, uskonto, arvot, normit, symbolit tai mielipiteet. Kulttuurin jäsenten sitoutuminen omaan kulttuuriinsa voi vaihdella. Ryhmän kanssa ollaan samoilla linjoilla esimerkiksi arvojen suhteen, mutta mielipiteet ovat jokaisella omat. Valtio voidaan käsittää kulttuuriksi (esim. Suomen valtio), mutta esimerkiksi hinduilla on oma kulttuurinsa, joka on levittäytynyt valtorajojen ylitse. Sama ihminen kuuluu useampaan kulttuuriin, joita voi olla vaikka oman työpaikan kulttuuri, kodin kulttuuri, harrasteryhmän kulttuuri ja oman poliittisen puolueen kulttuuri. Eri kulttuureissa henkilöllä on erilaiset tavat toimia tai suhtautua johonkin asiaan ja myös hänen puhe- ja pukeutumistyyliinsä vaihtelee eri kulttuureissa. Kulttuuri käsitetään siis hyvin laajasti tässä yhteydessä. (Weber 2000, 89.)

### *Kulttuurien kohtaaminen eri tasoilla*

Kulttuurien kohtaaminen on monivaiheinen tapahtumasarja. Historiallisella aikakselilla tapahtuu kansallisten liiketoimintakulttuurien lähentymistä. Myöhemmin työelämään astuttuaan opiskelija toimii ammatti-identiteettinsä johdattamana. Törmätesään japanilaiseen, oman japanilaisen yrityskulttuurinsa edustajaan, hän käyttää hyväkseen kulttuurien välisen viestinnän opinnoissa sisäistettyjä vuorovaikutustaitojaan.

Mitä japanin kielen opiskelijat kohtaavat yritysvierailujen välityksellä?

Opiskelijat kohtaavat kulttuurieroja monella eri tasolla:

1. Koulumaailma vs. yritysmaailma
2. Minä vs. minun opiskelijaidentiteetini
3. Minun ammatti-identiteetini vs. yritysmaailma/minun tuleva ammatti-identiteetini
4. Haastateltavan oma ammatti-identiteetti vs. toisen kansallisen kulttuurin edustajan ammatti-identiteetti
5. Maiden väliset yrityskulttuurien erot

Haluamme tutkia yrityskulttuurien rajapinnalla tapahtuvia vuorovaikutusongelmia. Mitä yrityskulttuurien kohtaamisen rajapinnalla tapahtuu? Lisäksi kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä ja alati muuttuvissa liiketoiminnan erityistilanteissa toimivat yritysten edustajat omaavat kokemusta, laajaa ja ajankohtaista tietoutta, jota havainnoimalla ja vertailemalla kirjallisuuteen voimme synnyttää kaikille osapuolille hyödyllistä uutta tietoa.

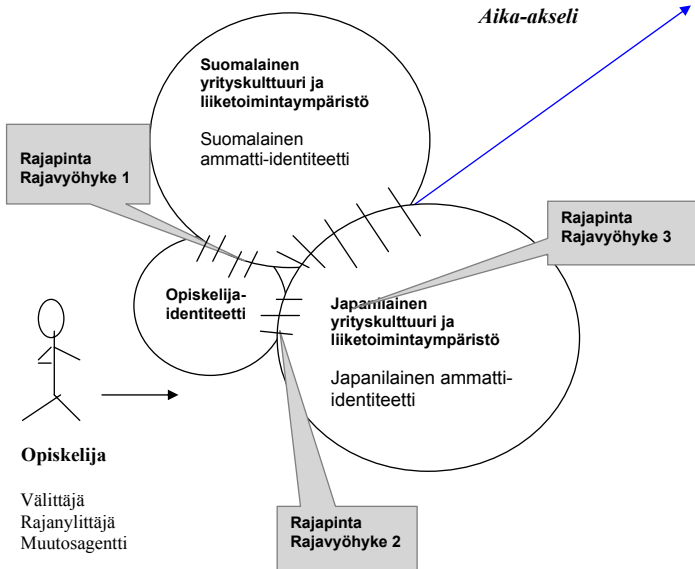
Haastatteluja tehdään myös japanilaisyrityksissä, jotka ovat toimineet suomalaisten kanssa. Kulttuurin kohtaaminen tapahtuu näin japanilaisen yhteisön edustajan välityksellä. Kulttuurit kohtaavat ja opiskelijatiimit toimivat edelleen rajanylittäjinä (Wenger 1998). Opiskelija oppii samanaikaisesti sekä lisää japanilaisesta yrityskulttuurista että kansallisten liiketoimintakulttuurien välisistä eroavaisuuksista.

### ***Kulttuurien kohtaaminen***

Yritysvierailuprojektiin olennaisimmin liittyvät kulttuurit ovat koulukulttuuri ja sen sisällä opiskelijoiden ja ohjaajan erilaiset kulttuurit sekä työelämän kulttuuri, joka vaihtelee eri yrityksissä (kuvio 3).



### Kulttuurien kohtaaminen yritysvierailujen välityksellä



**Kuvio 3.** Opiskelija lähtee oppilaitoksesta oman opiskelijaidentiteettinsä johdattamana ja kohtaa suomalaisessa liiketoimintakulttuurissa työskenteleviä alansa edustajia omine ammatti-identiteetteineen. Opiskelija kohtaa erot oppilaitoksessa vallitsevan kulttuurin ja yrity maailman välillä omassa maassaan. Haastattelujen pohjalta opiskelija pääsee käsitykseen työelämän asettamista ammatillisista haasteista ja kansallisten kulttuurien välisessä viestinnässä vaadittavista vuorovaikutustaidoista. Japanilaisyrityksissä opiskelija havaitsee eroja ammatillisella, yrityskulttuurisella ja kansallisella tasolla. Opiskelijat toimivat rajanylittäjinä ja muutosagentteina (vrt. Wenger 1998).

Tilanteet, joissa eri kulttuurien edustajat kohtaavat, voivat muotoutua hyvin erilaisiksi. Kohtaamisessa on aina mukana kolme tasoa: sisältö (Mitä informaatiota kohtaamiseen tuotiin?), kohtaajien identiteetit ja kohtaajien välinen suhde. Tärkeimpään asemaan kulttuurienvälisyyden oppimisessa nousee kohtaajien identiteetit ja se, miten he suhtautuvat toistensa identiteetteihin.

Tällaisessa kulttuurien kohtaamisessa molemmat osapuolet tuovat tilanteeseen oman kulttuuri-identiteettinsä. Kulttuurista riippumatta yksilöillä on yleensä erilaisissa tilanteissa tavoitteena saavuttaa tietynlainen varmuus, luottamus, yhteenkuuluvaisuus, sitoutuminen ja vakaus tilanteeseen osallistuvien kesken. Kun eri kulttuurien edustajat ha-

vaitsevat, että toisen kulttuurin edustajalla on sama tavoite eikä suinkaan toisen kulttuurin muuttaminen tai sulauttaminen toiseen, he ottavat nämä yleismaailmalliset tarpeet yhteiseksi tavoitteekseen eivätkä koe enää tilannetta omaa kulttuuria uhkaavaksi. Syn-tyy eräänlainen välikulttuuri, jossa toimiminen on molemmille helpompaa, koska se on molemmille yhtä vieras tai tuttu. Kummallakaan ei ole etua omasta tutusta tavastaan toimia, koska kummankaan kulttuuria ei käytetä tässä tilanteessa. (Weber 2000, 89-91.)

### ***Rajanylytykset rajapinnoilla tavoitteena rajakäytäntöjen syntyminen***

Haastattelujen puitteissa tehtäviä yritysvierailuja voi nimetä **rajanylytyksiksi** (ks. Wen-ger 1998). Tuomi-Gröhn (2001, 6) selvittää, että rajanylytys voi Wengerin (1998) mu-kaan tapahtua osallistumisena tai yhdistävän artefaktin välityksellä. Haastattelulomak-keen ja haastattelutapahtuman on mahdollista kehittyä yhteiseksi **rajakohteeksi** eli arte-faktiksi Wengerin mainitsemassa merkityksessä. Opiskelija kuuluessaan kahteen eri toimintajärjestelmään samanaikaisesti voi toimia osallistujana. Erikoisasema tarjoaa mahdollisuuden erilaisten näkemysten koordinointiin ja uusien ideoiden välitykseen.

Tuomi-Gröhn selvittää edelleen, että toiminnan teoreettisten lähtökohtien mukaisesti **rajatoiminnat** ja rajasysteemit ovat merkityksellisiä uusien innovaatioiden syntymises-sä. Mutta rajatoiminnan syntyminen edellyttää uuden toiminnan syntymistä, jossa toi-minnan kohde hahmotetaan uudella tavalla, mikä puolestaan vaikuttaa motiivin ja toi-mintajärjestelmän muiden rakennetekijöiden työnjaon, sääntöjen ja välineiden muuttu-miseen. (Tuomi-Gröhn 2001, 7). Edelleen hänen mukaansa eri toimintajärjestelmien kohtaaminen tapahtuu usein kokousten ja keskustelujen muodossa erityisesti yhteistyön alkuvaiheessa. Yritysvierailujen välityksellä on mahdollisuus synnyttää uusia koulun ja yritysten välisiä kehittämishankkeita.

Wengeriin viitaten Tuomi-Gröhn sanoo, että yhteistoiminnan jatkuessa voi syntyä yh-teinen **rajakäytäntö**, joka ei ole yksittäinen tai erillinen tapahtuma, vaan pitempään jatkuva yhteys. Rajakäytäntö voi saada hänen mukaansa erilaisia muotoja: siitä voi tulla sivusta katsomista tai varsinaista yhteistä toimintaa. Sivusta katsojana olo tarkoittaa sitä, että toimintajärjestelmä sallii ulkopuoliselle tilapäisen mahdollisuuden päästä seuraa-maan toimintaa joko havainnoimalla tai osallistumalla rajatusti toimintaan. Yhteinen

rajakäytäntö tarkoittaa säännöllistä ja molemminpuoliselle sitoutumiselle perustuvaa rajakohtaamista (Wenger 1998, 110 -118). Jos yritysten ja koulun välisistä kehittämiss-hankkeista on hyötyä molemmille osapuolille, osapuolet voivat sitoutua yhteistoimin-taan sillä seurauksella että yksittäisistä hankkeista syntyy uusia käytänteitä.

### ***Kaupankäynti rajanylityspaikalla***

Yritysvierailuprojektissa koulun, työelämän, asiantuntijoiden ja yhteistyökumppaneiden välistä aktiivista dialogia sekä tietojen ja taitojen vaihtoa voi nimetä **kaupankäynniksi**.

Kaupankäynti on otettu keskeiseksi käsitteeksi kuvaamaan työpaikan ja koulun välistä yhteistoimintaa. Jotta vuorovaikutus täyttäisi kaupankäynnin tunnusmerkit, pitää osa-puolilla olla muiden tuotteista poikkeavaa houkuttelevaa tarjottavaa. Tarve ostaa toisen tuotteita on hyvä edellytys kaupankäynnille. Asiantuntemus ja osaaminenkin voidaan katsoa tuotteeksi. (Härkääpää 2000, 8.)

Härkääpään mukaan, jotta kaupankäyntiä voitaisiin harjoittaa, on rakennettava erityisiä **rajanylityspaikkoja**, joissa koulu ja työpaikka voivat kohdata (2000, 9). Yritysvierailut ja yritysten edustajien vastavierailut oppilaitoksissa täyttävät rajanylityspaikan tunnus-merkit. Härkääpää viittaa edelleen Galisonin (1997, 783 -784) käyttäneen antropologeilta saamaansa käsitettä **kaupankäynnin vyöhyke** sellaisen kanssakäymisen alueen määrit-tämiseen, jossa eri kulttuurit voivat hedelmällisesti kohdata ja joka toimii molemmille stimuloivana toiminnan lähteenä. Kaupankäynnin vyöhyke voi olla käsitteellinen, mate-riaalinen tai sosiaalinen tila. Tällä vyöhykkeellä kaupankävijät ovat halukkaita toimi-maan, vaikka he eivät vielä tiedä, mitä siinä tulee syntymään vai syntyykö yhtään mi-tään. (Härkääpää 2000, 9.)

## **Yritysvierailuprojekti opetuksen kehittämisen näkökulmasta**

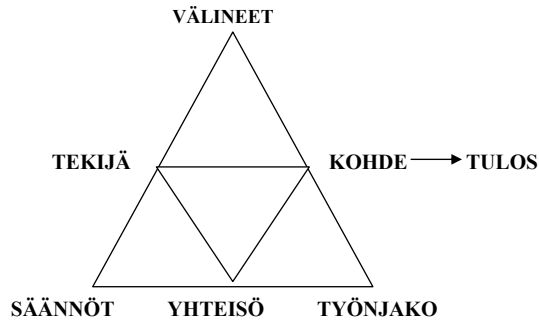
Tässä luvussa tarkastelemme aluksi Yritysvierailuprojektia toiminnan teorian näkökulmasta ja seuraavaksi, miten Yritysvierailuprojektin tulokset tulisi hyödyntää Kaupin mallin mukaisesti tutkimuksessa ja Japanin kieli ja liiketoimintakulttuuri - opintokokonaisuuden edelleen kehittämässä. Lopuksi pohdimme mitä uusia haasteita opettaja kohtaa luodessaan Yritysvierailuprojektin kaltaisen oppimisympäristön.

### ***Välineet oppilaitoksen ja työelämän välisen dialogin käynnistämiseksi***

Toiminnanteorian ja ekspansiivisen oppimiskäsityksen (Engeström 1987) piirissä oppimisympäristö painottuu yhteisten toimintojen kautta tuotettavaan yhteiseen uuteen tietoon. Erityisesti ammatillisen koulutuksen näkökulmasta työelämän ja oppilaitosten yhteistyön voidaan ajatella olevan yhä tärkeämpää toimivan tiedon tuottamiseksi. Enää ei olla ainoastaan kiinnostuneita siitä, osaako oppilas koulussa opetettuja asioita tai työtehtäviä työpaikalla.

Ekspansiivisen oppimisen näkökulmasta se, mihin toiminta on ennen kohdistettu, aletaan nähdä laajemmin. Näkökulman laajennus vaatii lisävoimia, uudenlaista asiantuntemusta oman työpaikan ulkopuolelta. Uusi toiminta vaatii lisää ihmisiä ja verkostoja. Ekspansiivinen oppiminen tapahtuu yhteisössä. Opiskelijan, opettajan ja organisaatioiden rooli laajenee. (Tuomi-Gröhn & Engeström 2001.)

Härkäpää erittelee Engeströmin esittelemän toimintajärjestelmämallin osatekijät (Härkäpää 2000, 17 -18). Toiminta on yhteisöllistä, ja se orientoituu johonkin kohteeseen. Kohteessa piilee motiivi, joka ajaa yksilöitä tekemään tekoja. Kohteen käsittelemiseksi tarvitaan yhteisössä kehiteltyjä välineitä tai työkaluja, jotka voivat olla käsitteellisiä tai konkreettisia. Välineillä voidaan tutkia, arvioida ja muuttaa kohdetta. Toiminta on pitkäkestoista ja motiivi muutokseen syntyy, kun toiminnassa esiintyvät ristiriidat ajavat uusiin ratkaisuihin. (Engeström 1987, 74 -78; 1995, 47.)



**Kuvio 4.** Toimintajärjestelmän rakennemalli (Engeström 1995, 47).

**Tekijä** on se näkökulma, josta kulloinkin toimintajärjestelmää katsotaan tai tulkitaan. Muut, jotka osallistuvat saman kohteen parissa työskentelyyn, ovat **yhteisö**.

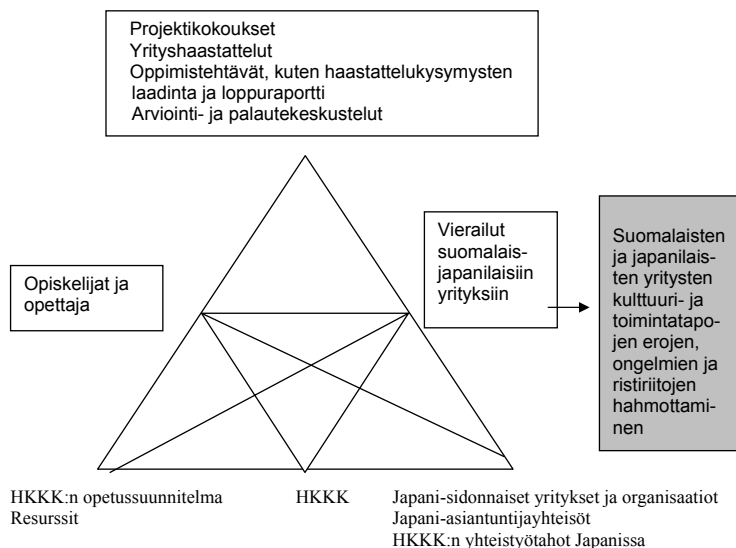
**Kohde** on se keskeinen toimintajärjestelmän osatekijä, johon koko yhteisö pyrkii toiminnallaan vaikuttamaan.

**Tulos** on se, mitä kohteeseen suuntautuneella toiminnalla lopulta haetaan.

**Välineillä** myötävaikutetaan tuloksen syntyyn tiettyjen yhteisön toimintaa säätelevien **säädösten**, ohjeiden ja normien alaisuudessa.

**Työnjako** kuvaa, millä perusteella päätösvalta ja tehtävät ovat jakautuneet.

Kuviossa 4 esitettyä Engeströmin luotsaamaa toimintajärjestelmän rakennemallia voi soveltaa yritysvierailuprojektiin. Kuviossa 5 eritellään Yritysvierailuprojekti kehittävän työntutkimuksen (Engelström 1995) toimintajärjestelmän muodossa.



**Kuvio 5.** Koulun ja työpaikan välisen yhteistyön kehittäminen: Oppimisympäristön kehittämiseksi toteutettava yritysvierailuprojekti voidaan käsitellä omana toimintajärjestelmänä, jolla on kohde, tietyt välineet ja toteutunut tulos. (Sovellus Engeström 1987, 1995.)

Japanin kieli ja liiketoimintakulttuuri -opintokokonaisuuteen luotu Yritysvierailuprojekti voidaan nähdä eräänlaisena uutena toimintajärjestelmänä ja toimintana. Yritysvierailut toimivat opettajien ja opiskelijoiden yhteisenä **opetuksen ja oppimisen kohteina**; orientaatiokeskustelut, yrityshaastattelut ja arvioinnit sen **välineinä**. Toiminnan **tuloksena** syntyy oppimista, erilaisten kulttuurien väliseen vuorovaikutukseen liittyvien dilemmausten ja ongelmien hahmottamista.

Yrityksissä tehtävien haastattelujen välityksellä saadaan ajankohtaista tietoa Japanin markkina-alueelle suuntaavien yritysten toimintatavoista ja kohtaamista haasteista. Opiskelijat ja opettaja näkevät yrityselämän tarjoamat haasteet (Engeströmin mainitsemat nykyisen toimintamallin puutteet ja ristiriidat) opetuksen sisällön ja kehysten kehittämisen välineinä. Haastattelujen avulla kartoitetaan työelämässä tarvittavia tietoja ja taitoja japanin kielessä ja Japanin liiketoimintaympäristön tuntemuksessa.

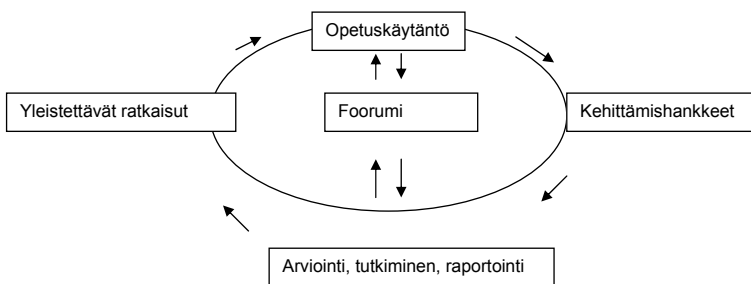
## Yritysvierailuprojekti tutkimuksen työkaluna

### *Hajautettu asiantuntijuus*

Hajautetun asiantuntijuuden tietoyhteiskunnassa aktiivisen keskustelu- ja yhteistyöfoorumien luominen on olennaista opettajan oman työn kehittämisessä ja mielekkään oppimisympäristön luomisessa. Oppimisympäristön tavoitteena on tuottaa erilaisia yhteistyömalleja oppilaitoksen ja yritysten välille. Osapuolet toimivat yhteisöllisessä tiedonrakenteluprosessissa (Bereiter, C & Scardamalia 2000).

### *Tutkimisen, kehittämisen ja toteutuksen sykli*

Kauppi (1995, 12) selvittää opetussuunnitelma-ajattelun ja opetusympäristöajattelun eroja. Opetusympäristön tapauksessa oppimisen kohde on reaalityökalu, motivaatio sisällöllinen, aineisto todellisuutta selittävät ”tiedolliset välineet”, menetelmät tutkivia, kehittäviä ja opiskelijalähtöisiä. Kauppi (1995, 17) osoittaa avoimien oppimisympäristöjen kehittämishankkeiden pohjaksi ammatillisella puolella muodostuneen syklin, joka on esitetty kuviossa 6.

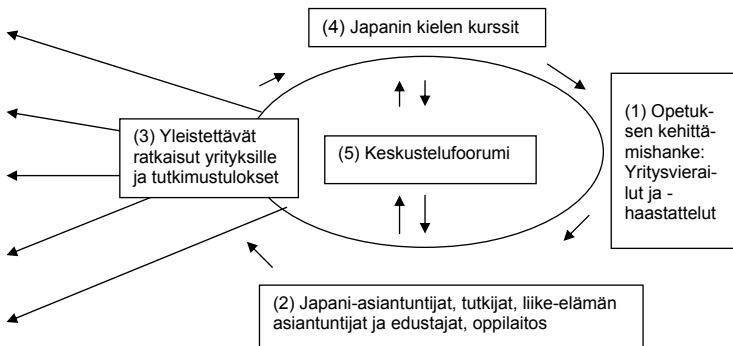


**Kuvio 6.** Tutkimisen metodinen sykli (Kauppi 1995,17).

Kehittävä tutkimusote periytyy Kaupin (1995, 16) mukaan Kurt Lewinin tutkimuksista lähtöisin olevasta toiminnan tutkimuksen traditiosta. Siinä teoria ja käytäntö nähdään toisistaan erittäin riippuvaisina, toisiaan tukevinä tekijöinä opetustyössä. Teoria on käytännöllistä ja käytäntöä voidaan teoreettisesti analysoida.

Kehittämishankkeemme orientaatioperustan (ks. sivu 128) oikeassa sarakkeessa määritellyt, johonkin kansalliseen kulttuuri- ja liiketoimintaympäristöön perehdyttävät taustamateriaalit voidaan määritellä teoreettiseksi tiedoksi. Yrityksistä haastattelujen välityksellä saatava ajankohtainen tieto, toimintatavat ja kokemukset edustavat käytäntöä. Kaupin esittämä malli toimii näiden lähentäjänä tuomalla ne yhteiseen foorumiin. Opetuskäytäntöjä voidaan kehittää haastattelujen välityksellä arvioinnin, tutkimisen ja raportoinnin välityksellä. Näistä löydetään yleistettäviä ratkaisuja sekä oppilaitoksen että työelämän toimintojen kehittämistä varten.

Japanin kielen ja liiketoimintakulttuurin opintojen oheen syntyvää asiantuntijoiden, työelämän ja oppilaitoksen edustajien yhteistyöverkostoa ja keskustelufooriumia kuvataan kuviossa 7. Tämä Kaupin esittämän mallin (ks. kuvio 6) pohjalta rakennettu sykli toimii oppimisympäristön kehittämishankkeen perustana ja tukena.



**Kuvio 7:** Tutkimisen metodisen syklin sovellus (Kauppi 1995, 17) HKKK:n japanin kielen oppimisympäristön kehittämishankkeeseen.



Kuviossa 7 nähdään, että eri lukuvuosina toteutettavat yritysvierailuprojektit toimivat opetuksen kehittämishankkeina (1). Kehittämishankkeiden tuloksia arvioidaan yhdessä liike-elämän edustajien kanssa projektien raportointi- ja arviointivaiheissa sekä myöhemmin oppilaitoksen ja alan asiantuntijoiden välisen vuoropuhelun välityksellä (2). Vuoropuhelua tulee kehittää kehittävän työntutkimuksen mukaiseen ekspansiiviseen oppimiseen (Engeström 1987). Engeström määrittelee sen merkitsevän työyhteisössä erillisinä piilevien ajattelu- ja toimintamallien saattamista tietoiseen tarkasteluun, vuoropuheluun ja yhteiseen arviointiin. Arvioidut yrityshaastattelujen tulokset voidaan yleistää tutkimustuloksiksi, ja ne toimivat yritysten toiminnan kehittämistyökaluina eri ongelmatilanteissa (3) sekä kielikurssien sisältöjen kehittämisen välineenä (4). (Ks. myös orientaatioperusta, vasen sarake, s. 128.) Haastattelussa ilmenevät kulttuurien väliseen viestintään liittyvät ongelmat ja ristiriidat tuodaan alan asiantuntijoiden tutkimusaineistoksi keskustelufooriin (5). Siten opettaja ja oppilaat eivät ainoastaan havainnoi, vaan heidän toimintansa vaikuttaa interventiona kohteeseen, yritysten toimintaan ja opetustoimintaan (Engeström 1995, 109). Siten tutkimustulokset ja projektin toteutuksessa ilmenneet ristiriidat toimivat seuraavan syklin aikana toteutettavan opetuksen kehittämisen edistäjänä.

Engeström kuvailee kehittämisen kohteen olevan yhä useammin monimuotoinen toimintajärjestelmien verkko, jossa ovat mukana keskustuominnan työntekijöiden lisäksi johto, asiakkaat, kilpailijat ja yhteistyökumppanit. Tämä muuttunut kohde vaatii uusia välineitä ja uudenlaista tutkijayhteisöä (1995, 230). Hän perääkin useamman toisiaan täydentävän tutkijaryhmän muodostamista sekä näiden ryhmien välisen että niiden ulkopuolelle ulottuvan verkon rakentamista (1995, 237). Hän toteaa vielä, että tällainen yhteistyö tuottaa erityyppisiä tuloksia, joista löytyy jokaiselle jotakin eli tulokset leviävät ja yleistyvät helposti. Tällaisen uuden työtavan etuna on myös erilaisten näkökulmien esiintulo, joka nykyisessä muuttuvassa maailmassa on välttämätöntä.

Asiantuntijayhteistyö Japanin kielen ja kulttuurin tutkimuksen sektorilla on käynnistynyt Itä- ja Kaakkois-Aasian verkostoyliopiston puitteissa. Lisäksi avoimen yliopisto-opetuksen ansiosta opiskelijoiden, opettajien ja asiantuntijaluennostijoiden siirtyessä oppilaitoksesta toiseen sekä erilaisten Japani-teematapahtumien ja yhdistystoiminnan myötä yhteistyö on tiivistymässä. Kaupallisen alan ammatillisena asiantuntijayhteisönä

toimivalle Helsingin kauppakorkeakoululle on luontevaa edelleen laajentaa verkostoa työelämän suuntaan. Avoimen keskustelufoorumin luominen opetuksen ympärille ekspansioituneina kytköksinä yritysmaailmaan ja toisiin oppilaitoksiin japaniin liittyvien eri aihepiirejä käsittelevien opetus- ja tutkimusverkostojen puitteissa mahdollistaa opetuksen ja tutkimuksen kehityksen jatkuvuuden.

Yritysvierailuprojektin välityksellä luotu uusi tieto tulee siirtää kaikkien asiasta kiinnostuneiden ulottuville. Opetuksen kehittämiseksi Kulttuurien välinen viestintä kielten opetuksessa -oppimisympäristön luomisen lisäksi esitämme keskustelufoorumin ts. verkoston muodostamista Japanin kieli ja liiketoimintakulttuuri -opintokokonaisuuden ympärille edellä mainitun Kaupin mallin mukaisesti. Siten oppimisympäristö laajenee kyseisen kurssin määrittelemistä rajoista koskemaan yritysvierailujen kohteena olleiden yri-

tysten ohella oppiaineen ympärillä toimivia asiantuntijayhteisöjä.

## **Opettajan työn muuttuminen ja uudet haasteet**

Oppimisympäristön toteutuksen myötä opettaja ei ainoastaan ohjaa opiskelijoiden oppimista vaan myös omaa työtään, tutkimustaan ja alati uudistuvaa oppimisympäristöä.

Irene Hein käsittelee artikkelissaan oppimisympäristöä eri laajuisina kenttinä. Oppimisympäristö voidaan laajassa mielessä käsittää oppijan ympärillä olevana kokonaisena sosiaalisena ihmissuhdeverkostona. Hein mainitsee itse elämän oppimisympäristönä (1999, 1) ja kuvailee myöhemmin oppilaitosta opiskelu-ympäristönä.

Illich (1972, 42) selvittää, ettei kylissä ja keskiaikaisissa kaupungeissa koettu oppimisen kilpailevan ajasta työn ja vapaa-ajan kanssa, vaan kasvatus oli monimutkaista, koko elämän kestävää ja suunnittelematonta (Hein 1999, 3).

Oppija on todellinen subjekti ja kaiken toiminnan käynnistäjä. Opettajan roolina on olla asiantuntija, ekspertti ja/tai ajattelija, jonka luokse opiskelija hakeutuu sisällöllisissä asioissa. Vaarana tosin saattaa olla, että oppimistaidot, reflektiiviset ja kognitiiviset taidot jäävät kehittymättä, jos pidetään itsestään selvyytenä, että kaikki opiskelijat ovat luonnostaan itseohjautuvia. (Hein 1999.)

Hein kysyy, että miten opetussuunnitelmiin ja kurssijärjestelyihin sidoksissa olevat oppilaitokset voivat muuttua avoimiksi opiskeluympäristöiksi. Reunaehdot muotoutuvat oppilaitoksen organisaation mukaisesti, joten puhummekin näin opiskeluympäristöstä. Oppilaitoksissa on viime aikoina todettu, että tieto- ja viestintätekniikan hyödyntäminen, paineet yhteistyöhön ja verkostoitumiseen niin oppilaitoksen sisällä kuin muihinkin oppilaitoksiin ja työelämään (Hein, 4) eivät ole kuitenkaan ainoita tekijöitä, joiden avulla avoin opiskeluympäristö voidaan luoda. Hän toteaa edelleen, että oppilaitokset saattavat pyrkiä sitoutumaan johonkin opetus- ja oppimisenäkemykseen ja mainitsee esimerkiksi konstruktivismiin, jossa keskeistä on käsitys ihmisestä informaation käsittelijänä ja rakentajana. Oppiminen on informaatiota konstruoiva ja rekonstruoiva prosessi, oppiminen on tilanne- ja kontekstisidonnaista ja sillä on vahva sosiaalinen luonne (Rauste-von Wright & Von Wright 1994).

Muutuessaan kohti avointa opiskeluympäristöä oppilaitos sitoutuu myös opiskelijoiden oppimaan oppimisen taitojen kehittämiseen. Yhteenvetona Hein toteaa ja kuvaa viisaasti minkälaisen suuren rakennemuutoksen keskellä sekä oppilaitokset ja opettaja ovat. Hän mainitsee, minkälaisia edellytyksiä opettajan työ nykyään vaatii, seuraavasti:

- *Tieto- ja viestintätekniikan hallitseminen*
- *Omaksuttava opetuksessaan paljon sosiaalisen toiminnan muotoja*
- *Oltava lähellä yhteiskuntaa ja työelämää*
- *Hallittava tiimityöskentelyn taidot*
- *Oltava etäopettaja*
- *Oppimateriaalin tuottaja*
- *Oltava voimakkaat oppimaan oppimisen edellytyksenä olevat metakognitiiviset taidot*
- *Kyky reflektiivisesti tarkastella toimintaansa*
- *Olla asiantuntija, valmentaja, valtuuttaja, tutor ja mentor.*

(Hein 1999, 7.)

Hein toteaa kontaktiopetuksen vähenemisen aiheuttavan sen, että kontaktitunneilla opettajan tulisi erityisesti tukea opiskelijoiden oppimisen taitoja, itseohjautuvuutta, jonka

perustana on kysyminen, tutkiminen, kyseenalaistaminen ja ongelman asettelu. Luodessamme monimuotoista ja/tai laajaa oppimisympäristökokonaisuutta meidän täytyy huomioida opiskelijan tehtäviin (etä-, verkko-, tiedonhaku- ja ryhmätyöt) käyttämä reaalin aika.

Oppilaan epävarmuutta sekä opettajan ja oppilaan välisten suhteiden muuttumista valaisee selkeästi myös Rauste-von Wright (1998). Hän näkee kaikesta huolimatta muutokset positiivisena kehityksenä. Kun opettajan pöydän takana luennoivan asiantuntijan rooli muuttuu ohjaajan, kanssa-oppijan rooliin, vastuu oikeiden tutkimustulosten synnystä ei olekaan enää ainoastaan opettajalla, vaan uusi tieto konstruoidaan yhdessä, tiimityöskentelynä oppilaiden kanssa (Rauste-von Wright 1998).

## Tutkimusprojektista opittua

### *Projektitiimin lähtökohdat*

Japanin yritysviestintätutkimusprojekti toteutettiin vuosina 2003–05 edellä kuvatun oppimisympäristömallin mukaisesti. Hanke lähti liikkeelle Helsingin kauppakorkeakoulussa syys-joulukuun 2003 aikana järjestetyllä kurssilla nimeltä Yritysviestintäprojekti. Kurssi käsitti neljä lähijaksoa (ä 90 min) sekä projektityönä toteutetut yritysvierailut suomalaisiin yrityksiin, joissa työskenteli japanilaisia työntekijöitä. Opiskelijat (8 henkeä) olivat kaikki opiskelleet japanin kieltä ja liiketoimintakulttuurin opintoja. Joukossa oli muutama toista vuotta japanin kieleen perehtynyttä opiskelijaa, muutama yleiskieltä hallitsevaa opiskelijaa ja kaksi japanologiaa pääaineenaan opiskelevaa opiskelijaa. Opiskelijoiden pääaineet vaihtelivat erittäin suuresti (ks. tutkimusraportin liite 1), mikä teki toisaalta projektitiimin työskentelystä kasvattavaa ja mielenkiintoista, mutta tutkimusprosessin käynnistyessä haastavaa. Jäsenillä oli jokaisella opinnot loppuvaiheessa, joten tutkimuksen tekeminen oli heille osaltaan tuttua, mutta tutkimusaineiston analyysivaiheessa tutkimusmenetelmien osalta kuitenkin kehittävää. Tutkimusaineiston laajuus teki analyysistä työlää ja aikaa vievää prosessia.

### *Opiskelijapalaute ja projektiohjauksen haasteet*

Rahoituksen selvittyä opiskelijoiden innostuksesta lähtenyt tutkimushanke käynnistyi, mutta sen ohjaamiseen vaadittavia ulkopuolisia henkilöresursseja ei ollut käytettävissä. Ohjaaja ohjasi tutkimustyötä tässä luvussa kuvatun opiskelijoiden itseohjautuvuutta edistävän periaatteen mukaisesti. Opiskelijat saivat ryhmittäytyä vapaasti ja heidän tuli kehittää Japanissa tehtävää tutkimustyötä varten yhteinen tutkimussuunnitelma, mikä lopulta osoittautui mahdottomaksi tehtäväksi, koska projektissa mukana olevat opiskelijat eivät osallistuneet tietyn laitoksen järjestämään ohjattuun jatkokoulutusohjelmaan. Opiskelijoita lopulta neuvottiin löytämään oma tutkimuskohteensa jokainen itsenäisesti. Yhteisissä projektikokouksissa pyrittiin kokoamaan aiheet ja onnistuimme luomaan yhteisen tutkimussuunnitelman kevät-kesällä 2004. Optima-alustalle koottiin koko projektin aineisto. Optima toimi pääasiassa ryhmän yhteisenä tutkimusaineistojen arkistona. Keskustelut käytiin koko ryhmän ryhmätapaamisissa ja pienryhmätapaamisissa.

Haastattelututkimuksen jälkeen keväällä 2005 ohjaaja pyysi opiskelijoilta kirjallista palautetta projektityön edistymisestä seuraavasti:

#### **A. Oma oppiminen:**

Mitä haluan oppia tutkimuksen pohjalta? Miten saavutan oppimistavoitteeni? Miksi tarvitsen tätä tietoa?

A.1. Minkälaisia seikkoja havainnoit ja mihin kiinnität huomiosi tutkimusprojektin aikana Suomessa? Oletko oppinut näiden havaintojen perusteella tähän mennessä jotakin? Jos olet, niin luettele muutama asia mihin oppiminen on liittynyt? Mitä opit keskusteluista opiskelijatovereittesi kanssa?

A.2. Minkälaisia seikkoja havainnoit tutkimusprojektin aikana Japanissa? Oletko oppinut näiden havaintojen perusteella tähän mennessä jotakin? Jos olet, niin luettele muutama asia mihin oppiminen on liittynyt.

A.3. Oletko huomannut muutoksia mielipiteissäsi tai asenteissasi tutkimusprojektin aikana? Mihin muutokset liittyvät?

A.4. Mikä on tärkeintä tutkimusprojektimme onnistumiselle? Mitkä mielestäsi ovat vahvuutemme ja mitkä heikkoutemme?

A.5. Mitä tulee välttää tutkimusprojektimme loppuvaiheessa? Onko sinulla mielessä jotain ”lisätyökaluja” yhteistyömme parantamiseksi oman kokemuksesi perusteella?

A.6. Toivoisitko HKKK:lta jotain lisäresursseja tutkimusprojektimme onnistumiseksi? Mitä?

## B. Analyysivaihe

B 4. Määrittele itsellesi lyhyesti suomenkieliset sanat yhteistyö, vuorovaikutus, päätöksenteko ja muut mahdolliset termit analyysissäsi. Mieti sanat englanniksi (tai japaniksi) yksilöiden, yritysten ja yhteisöjen välisessä kanssakäymisessä.

B 5. Mitä ulottuvuuksia tai tulkintaeroja näet eri tasoilla tapahtuvassa kanssakäymisessä ja eri kieli- ja kulttuurialueilla? Mitkä seikat vaikuttavat yritysten välisen yhteistyöhön?

B 6. Määrittele itsellesi lyhyesti, mitä ovat kulttuuri tai kulttuurierot? Kenen määritelmään perustat kyseiset termit? Miten itse sen pohjalta tulkitset kulttuurierojen vaikuttavan yhteistyöhön?

B 7. Millä osa-alueilla aiot pohtia (esim. yrityksen ulkoinen ja sisäinen viestintä, päätöksenteko jne.) kulttuurierojen vaikutuksia?

B 8. Määrittele muut mahdolliset oleelliset termit, joita käytät tulevassa raportissasi.

## C. Tutkimuskohteen määritteleminen: Mikä osa-aluetta haluan tutkia?

C 9. Tutkimussuunnitelmassa päätimme tutkia päätöksentekoa ja viestintää. Laadimme haastattelulomakkeen tältä pohjalta. Aiotko laatia raportin enemmän a) haastattelukaavakkeen vai b) ääninauhojen perusteella? Miksi?

C 10. Mitä asioita suomalais-japanilaisten yritysten välisessä yhteistoiminnassa on tärkeää huomioida? Minkälaisia kulttuurieroja on näiden kahden kulttuurin välillä? Mitä yhtenevyyksiä? Mihin kirjallisuuteen aiot perustaa kantasi? Aiotko käsitellä tätä kysymystä raportissasi?

C 11. Mikä olivat ennakkokäsityksesi kulttuurien kohtaamiseen liittyvistä haasteista ja ongelmista? Muuttuiko mielipiteesi haastattelujen perusteella vai vahvistuivatko nämä ennakkoluulot?

## D. Haastattelun anti:

D 12. Olivatko haastattelukysymykset oikeat? Antavatko vastaukset sinulle olennaista tietoa yrityksen kohtaamista kulttuurieroista tai yrityksen haasteista sen toimiessa vieraalla kulttuurialueella? Mitkä kysymykset olivat parhaimpia ja antoivat paljon uutta tietoa?

D 13. Mikä on yrityksen motiivi osallistua haastatteluun? Mitä hyötyä sinun mielestäsi 1) haastatelluille yritykselle haastattelusta oli? Mitä odotuksia yritys kohdistaa haastatteluun? Miten yrityksen liiketoiminta voisi kehittyä, kun he saavat raporttimme?

### E. Haastattelun raportointi:

D 14. Tehdessäsi haastatteluista yhteenvedon raporttia varten mitä johtopäätöksiä haastatteluista ja vastauksista voi yleisesti vetää? Oliko niissä riittävästi antia? Vastaavatko haastattelujen tulokset odotuksiasi? Miten informantit vastasivat? Mitä jäi sanomatta? Mistä tämä saataisi johtua?

D 15. Voisimmeko vielä jotenkin muuten palvella yrityksiä kuin lähettämällä raportin? Voisiko palautekeskusteluista yritysten kanssa olla hyötyä? Löydätkö jotain siemeniä aktiiviselle a) HKKK:n ja muiden korkeakoulujen välisen yhteistyön kehittämiseksi b) HKKK:n ja haastattelutavien yritysten väliselle yhteistyölle tutkimusprojektimme pohjalta. Minkälaisia ne olisivat? Luuletko, että he voisivat osallistua jollakin muulla tavalla japanin kielen ja liiketoimintakulttuurin opetuksen kehittämiseen? Miten?

Opiskelijat olivat erittäin motivoituneita saattamaan projektin kunnialla päätökseen ja kokivat tutkimuspainoitteisen projektin haastavaksi. Ohessa otteita muutamista palautteista:

*Tavoitteet saavutan tekemällä niitä hommia, mistä on sovittu: kirjoittamalla oman artikkelini ja olemalla aktiivisesti mukana julkaisun saattamisessa lopulliseen muotoonsa.*

*Onnistumiselle tärkeintä on yhteinen tavoite ja tahto. Tämä onnistuu kunnioittamalla kaikkien mielipiteitä ja kuuntelemalla, mitä ihmisillä on sanottavaa.*

*Loppuvaiheessa riski on, että ”hutaismme” vaan jotain, ”kunhan vain saadaan jotain kasaan”. Mielestäni laadun pitää säilyä, vaikka projekti kulkee kohti loppuaan. Myös kaikki tekijät pitäisi saada pidettyä mukana. Työkaluiksi en keksi muuta kuin, että itseohjautuvasti opiskelijoiden kesken tavataan aina, kun tuntuu tarpeelliselta, myös pienissä ryhmissä.*

Projektityömme irtonaisuus kurssipohjaisesta ohjatusta oppimisympäristöstä aiheutti myös turhaantumista ja hajanaisuuden sekä ohjaamattomuuden tunteita.

*Saimme kerättyä laajan aineiston. Ihmisten määrä on vahvuus, koska saamme paljon erilaisia näkemyksiä. Toisaalta se on myös heikkous, kun kaikilla on omat kiireensä ja erilaiset aikataulut, niin yhteisesti sovitut aikataulut helposti venyvät.*

*Hankkeen aikana olen tajunnut, kuinka moniulotteisesta hankkeesta on kyse ja miten paljon työtä ja järjestelyjä siihen liittyy. Into laantuu aina välillä kun tutkimuksen tavoite ja päämäärä hakee muotoaan. Innostus välillä kasvaa, kun joku vierailleva asiantuntija kannustaa ja arvostaa tutkimustamme.*

*Jos kyse olisi virallisemmasta tutkimushankkeesta, kaipaisin HKKK:lta tukea tutkimushankkeen koordinoitiin (joko aitoa tukea / opastusta tai esim. osa-aikainen tutkimuskoordinaattori, joka ei osallistu itse tieteentekoon vaan ainoastaan koordinoitiin).*

Toisaalta yhteiset mielenkiinnonkohteet ja hyvä vuorovaikutus muiden ryhmäläisten kanssa koettiin vahvuutena ja antoisana:

*Keskustelut muun ryhmän jäsenten välillä ovat olleet valaisevia.*

*Vahvuudeksi luen ehdottomasti meidän poikkitieteellisyytemme. Ryhmämme jäsenet muodostavat yhdessä erittäin laaja-alaisen katsantokannan. Meillä on mahdollista täydentää toistemme teorioita ja katsantokantoja. Heikkoutemme on yhtäkaikki nivoutunut vahvuutemme kanssa. Hajautunut teoriakenttä ei ole omiaan vahvistamaan tutkimuksen syvyyttä.*

*Vastaisuudessaakin voitaisiin toteuttaa yhteistyössä tutkimusprojekteja. Mielestäni tässä on kohdannut hienosti yliopisto-opiskelijoiden kulttuuritietous ja HKKK:n opiskelijoiden tieto varsinaisesta tutkimuskohteesta eli liiketoiminnasta, ja toisaalta jo työelämässä mukana olevien kokemus.*

*Olen alkanut enemmän arvostaa ryhmäläisiä, kun olen oppinut paremmin tuntemaan heitä ja heidän taustojaan. Myös asenteeni tutkimuksen tekemiseen on muuttunut arkisemmaksi: sekin on työtä, ei välttämättä mitään suurta seikkaulua koko ajan.*

*Etenkin Japanissa olen aikana opin kanssajäsenistämme uutta. Mielestäni sanonta, ”jos haluat oppia tuntemaan jonkun, lähde hänen kanssaan matkalle”, pitää paikkansa.*

Kysymykseen: ”Mitkä olivat ennakkokäsitykseni kyseisen yhteistyön kulttuurien kohtaamiseen liittyvistä haasteista ja ongelmista? Muuttuiko mielipiteesi haastattelujen perusteella vai vahvistuivatko nämä ennakkoluulot?” opiskelijat pääasiassa kokivat oppineensa paljon varsinaisten haastattelujen välityksellä:



*Ennakkokäsitys oli aika vahva ja toisaalta myös perusteltu, koska olen omassa työssäni kohdannut paljon näitä ongelmia. Osittain sain vahvistusta oletuksilleni, mutta toisaalta ymmärsin myös sen, että kulttuurierot eivät ole ainoa viestintävaikeuksia aiheuttava tekijä.*

*Japanin kulttuurista olen oppinut aimo annoksen vierailun aikana, kuten myös liiketaivoista. Jatkossa kiinnostaa syvempi perehtyminen molempiin.[--] Tarvitsen näitä tietoja jatkossa esim. jatko-opinnoissa.[--] Ei koskaan tiedä, vaikka päätyisi kohdemaahan töihin.*

*Kulttuurierot vaikuttavat mielestäni yhteistyöhön täysin suhteessa siihen, miten vastapuolen "hajua, makua ja tapaa toimia" kunnioitetaan. Jos siis ymmärtää erojen olemassaolon, yhteistyölle on hyvät edellytykset.*

*Haastatteluissa oli mielenkiintoista havainnoida itse haastattelutilannetta. Kun kävimme haastattelulomakkeen kysymyksiä läpi, niin tapa, jolla haastateltava ilmaisi itseään, ker toi kulttuurieroista. Esimerkiksi, jos haastateltava oli merkinnyt johonkin kysymykseen vastaukseksi "ei lainkaan", kun kysyin asiasta, haastateltava saattoi muuttaa mieltään siten, että lopulta vastaus olikin "erittäin paljon".*

*Haastatteluissa monelta taholta painotettiin, että yksilölliset erot ovat voimakkaampia ja merkityksellisempiä kuin kulttuurierot, kun puhutaan työyhteisöstä.*

Tutkimusentekovaiheessa työryhmän jäsenet työskentelivät täysin itsenäisesti muiden opintojensa ja töidensä ohella. Opiskelijat sitoutuivat kirjallisesti suorittamaan tutkimustyön loppuun ja alkoivat työstää aineistoa litteroiden kaikki haastattelut ja poimimalla sieltä omaan aiheeseensa liittyvää empiiristä aineistoa. Opiskelijaryhmä sai tässä vaiheessa korkeakoulun taholta asiantuntijoilta ohjausta tutkimustyöhön (liite 1). Tavoitteenamme oli julkaista tutkimustulokset ja saattaa ne sekä japanin kielen ja liiketoimintakulttuurin opiskelijoiden että yritysmaailman hyödynnettäväksi. Opiskelijajäsenet olivat näin aktiivisesti mukana opetuksen kehittämisessä:

*En tiedä kuinka mahdollista on saada yrityksiä mukaan japanin kielen ja liiketoimintakulttuurin opetukseen lukuunottamatta ehkä satunnaisia vierailijaluentoja, mutta näistä haastatte- luista ainakin saa paljon materiaalia japanin kielen ja kulttuurin opetukseen.*

*Motivina ainakin monelle suomalaiselle yritykselle oli saada haastattelututkimuksen tulokset itselleen. Yrityksille oli hyötyä itse haastattelutilanteista, koska asioita miettimällä he myös kiinnittivät niihin huomiota.*

*Mikäli hankkeesta syntyy ns. ”Japaniin lähtijän-opas”, yritykset voivat jakaa sitä työntekeilleen ja kokevat hankemme hyödylliseksi. Tieteellisestä artikkelista en usko yritysten hyötyvän. Haastattelujen anti ei mielestäni ole tieteellisen artikkelin tasoa, mutta hyvä opaskirjan tuloksista varmaan syntyy.*

### ***Oppimisympäristömallin toimivuus***

Opiskelijoiden saatua tutkimusraporttinsa valmiiksi syksyllä 2005 ohjaaja haastatteli projektin jäseniä ja tiedusteli vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- 1. Kulttuurien välinen viestintä kielen opetuksessa -oppimisympäristömalliin liittyen: Onko mielestäsi malli toteutettavissa oleva oppimisympäristö ja kuinka hyvin se toteutui? Mitkä olivat vaikeimmat vaiheet? Mitä olisit tehnyt toisin?*
- 2. Oma oppiminen: Onko malli mielestäsi hyödyllinen työhön valmentautumisessa ja mitä sellaisia taitoja opit, joita uskot hyödyntäväsi työelämässä?*
- 3. Katsoisitko Kulttuurien kohtaaminen -kuviota? Missä rajavyöhykkeillä koit liikkuvasi?*
- 4. Miten vastavuoroisuus toteutui ryhmässä? Minkälaisia olivat eri jäsenten roolit ryhmässä?*

Kysymykseen 1 mallin toimivuudesta palaute oli myönteinen. Eräs projektin jäsen totesi mm. seuraavaa:

*Konseptina relevantti, mutta näen, että sen voi toteuttaa kahdella tavalla riippuen siitä, mikä on tavoite. Painottaako kielen oppimista vai liikekulttuurin oppimista? Toteuttamamme tapa tuki kulttuurin oppimista, koska suurin osa meistä haastatteli englanniksi. Projektiyön tekeminen on yksi parhaimmista tavoista lisätä kulttuuritietoutta. Me tutus-*

*tuttiin siihen, miten organisaatiot toimivat, kun kulttuurit kohtaavat. Vielä parempi tapa olisi se, että menisi työharjoitteluun Japaniin kuudeksi kuukaudeksi. Henkilökohtaisesti sain omaa aihettani koskevaa tutkimusmateriaalia jopa mahdollista lisätutkimusta varten.*

Eräs opiskelija piti tarpeellisena toteuttaa projekti ensin pienemmässä mittakaavassa Suomessa ennen suurempaa tutkimusprojektia Japanissa, juuri kuten meidän ryhmämme tapauksessa toimittiin. Varsinaisen kurssin aikana toteutetun pilottihankkeen välityksellä testattiin projektin jäsenten yhteistyötaitoja.

Kysymyksen 2 aihepiiriin, omaan oppimiseen liittyen, jäsenet oppivat paljon kulttuurien välisestä viestinnästä haastattelututkimuksen välityksellä ja uskoivat kykenevänsä hyödyntämään opittuja tietoja ja taitoja tulevissa työtehtävissään.

*Haastattelutilanteissa opin paljon japanilaisesta tavasta viestiä, jopa eroja osakalaisten ja tokiolaisten välillä. Osakalaiset sanovat asiat suoraan, kun taas tokiolaiset välttävät puhumasta kielteisistä asioista. Samoin suhtautumisessa japanilaiseen päätöksentekoon tuntui olevan eroja heidän välillään.*

Vaikka haastattelut tehtiin englanniksi, opiskelijat kokivat, että opittu kieli- ja kulttuuri-tietotaito oli hyödyllinen haastateltaessa japanilaisia.

Vastatessaan kysymykseen 3, missä opiskelijat kokivat tapahtuneen eniten **rajanylityksiä** (ks. kuvio 3, s. 193) he totesivat, että kokivat toimineensa pääasiassa kulttuurien välisillä rajavyöhykkeillä 1 ja 2, josta käsin he havainnoivat kulttuurien välisiä eroja. Näiden rajanylitysten koettiin kasvattavan itseluottamusta selviytyä myös rajanylityspaikalla 3 omissa tulevaisuuden työtehtävissään.

*Se, mikä tässä mielestäni on tärkeää ja hyvää, on, että tämäntyyppinen työ luo pohjaa sille, että sopivassa tilanteessa on rahkeita vaikuttaa tuohon kolmos alueeseen.*

Raportin valmistuttua projektimme voi toimia muutosagenttina vyöhykkeellä 3, kun haastattelut yrityksen edustajat saavat raportin luettavakseen. Ohjaaja totesi haastatteluiden aikana oppineensa paljon ryhmätyöstä ja kokeneensa muutosta.

Useat opiskelijoista eivät kokeneet toimineensa agentteina yksin, vaan kantavansa mukanaan erilaisia kulttuurikenttiä: koti, oma oppilaitos, muut projektiryhmän jäsenet ja heidän oppilaitoksensa. Opiskelijat kokivat siten toimineensa ryhmänä eikä yksilöinä. Eräs opiskelijajäsen mainitsi, ettei omasta mielestään toiminut sananmukaisesti muutos-agenttina, koska ei kokenut meidän aikaansaaneen varsinaista muutosta toimintamme välityksellä, mutta väitti muutosta tapahtuneen opiskelijoiden omissa yksilöllisissä identiteeteissään.

Vastatessaan kysymyksen 4 ryhmän jäsenten rooleista ja vastavuoroisuuden toteutumisesta opiskelijat kertoivat, että he kokivat vuorovaikutuksen vastavuoroiseksi jäsenten välillä ja oppivat yhteistoiminnan puitteissa eri asioita toisiltaan. Vastavuoroisuuden ja ryhmädynamiikan he kokivat toimineen, mutta pääasiassa pienemmissä kahden tai kolmen hengen työryhmissä. Projektin eri vaiheissa eri jäsenet olivat heidän mielestään tärkeitä vastavuoroisuuden toteutumisen kannalta. Pienet työryhmät toimivat erinomaisesti sisällöllisten kysymysten ratkaisemisessa. Koko ryhmän kokoontuessa jotkut kokivat, etteivät saaneet omaa ääntänsä kuuluviin riittävästi.

Opiskelijajäsenille tehdyissä haastatteluissa kävi ilmi, että kun opiskelijat vertasivat toteutettua projektia yritysprojekteihin, he näkivät eniten puutteita projektiohjauksessa ja kokivat projektipäällikön nimeämisen tärkeäksi. Aikatauluttamisessa nähtiin myös puutteita. Eräs haastateltava totesi:

*Työelämässä projektit (esim. tuotekehitysprojektit) suunnitellaan tarkasti hyvin varhaisessa vaiheessa lukkoon ja niitä ohjaavat tiukat projektipäälliköt. Projektit edistyvät selkeästi vaiheittain ja niille määritellään selkeät nk. entry- ja exit-kriteerit ts. millä kriteereillä projekti voi jatkua eri tarkkailujaksojen jälkeen. Raportteja ja tuotoksia tehdään projektien eri vaiheissa sekä lista ehdoista, joiden toteutumisen jälkeen projekti voi jatkua seuraavaan vaiheeseen. Tuotokset on tallennettu johonkin paikkaan. Näissä tarkkailuvaiheissa meillä olisi voinut olla joitain materiaalien katselmointeja, joissa kritisoidaan ja katsotaan täytyykö kaikki kriteerit. Yhdessä voidaan katsoa, että eri osiot on toteutettu. Raportit on tarkastettu, kirjattu ja tallennettu jonnekin. Nämä ovat nk. exit-kriteereitä ja samalla olemme määritelleet seuraavan vaiheen entry-kriteerit ja annamme siten luvan projektin jatkua.*

Näitä työelämässä hyväksi todettuja käytänteitä voisi mahdollisesti soveltaa meidän projektiimme ja yleisesti projektioppimiseen. Toisaalta opiskelijat totesivat tiettyyn raajaan saakka sallitun vapauden olleen tarpeen vapaaehtoisuuteen perustuvassa projektisamme.

### ***Lopuksi***

Edellä on kuvattu oppimisympäristömalli kulttuurien välisen viestinnän opettamiseen perinteisen kielen opetuksen rinnalla. Työryhmän jäsenten haastatteluiden perusteella mallin voi todeta toimivaksi ja sanoa, että projektioppimisen välityksellä oppii asioita, joita perinteisessä luokkaopetuksessa on vaikea opettaa.

Projektityöskentely oli vaikeaa toteuttaa tiiviissä yhteydessä luokkaopetukseen ja tavalisen luokkaopetuksen rinnalla. Projektityö tulisi toteuttaa luokkaopetuksesta erillisenä kurssina, koska se vaatii akateemisen sisällöllisen ohjauksen lisäksi yrityselämässä toteutettujen projektien mukaista projektiohjausta.

Työryhmämme toteuttama toiminnallinen projektityö muistuttaa läheisesti yrityksissä suoritettavia projekteja ja vaatii sekä opiskelijoilta että ohjaajalta uudenlaista projektityöskentelyyn liittyvää osaamista.

**Lähteet:**

- Aalto Minna, Juusola Sirpa, Jylhä Tuula, Serita Virpi & Ylitalo Mervi 2001. *KULTTUURIEN KOHTAAMINEN Kulttuurien välinen viestintä kielten opetuksessa - oppimisympäristömalli*, Helia ammatillinen opettajakorkeakoulu, opetuksen kehittämishanke.
- Bereiter, C & Scardamalia, M. 2000. *Esitelmät tiedon rakentelusta Helsingin yliopistolla*.
- Engeström Y. 1987. *Learning by Expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Orienta-Konsultit, Helsinki.
- Engeström, Y. 1995. *Kehittävä työntutkimus, perusteita, tuloksia ja haasteita*. Painatuskeskus Oy, Helsinki.
- Engeström, Y. 1998. *Kehittävä työntutkimus, perusteita, tuloksia ja haasteita*. Edita, Helsinki.
- Galison, P. 1997. *Image and logic: a material culture of microphysics*. The University of Chicago Press, Chicago.
- Galperin, P.J. 1979. *Johdatus psykologiaan*. Kansankulttuuri, Helsinki.
- Hakkarainen, Lonka & Lipponen, 2000. *Tutkiva Oppiminen. Älykkään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen*. WSOY, Helsinki.
- Hein Irene, 1999. *Muurari, maalari, hanslankari. Opettajana oppimisympäristössä*. Julkaisusta: Jyväskylän yliopiston avoin yliopisto.
- Härkäpää, L. 2000, *Neuvotellen yhteistoimintaan, ei anellen eikä sanellen*. Kehittämisraportti työssäoppimisesta. Helian julkaisusarja C, 1:2000. Helia Ammatillinen opettajakorkeakoulu, Helsinki.

Illich L. 1972. *Kouluttomaan yhteiskuntaan*. Otava, Helsinki.

Kauppi Antti, 1995. *Monimutkaiset yritys ympäristöt avoimina oppimisympäristöinä*, Opetushallitus.

Rauste – von Wright, M. ja von Wright, J. 1994. *Oppiminen ja koulutus*. WSOY, Juva.

Rauste – von Wright, M. 1998. *Opettaja tienhaarassa*. Konstruktivismia käytännössä. Atena, Jyväskylä.

Serita Virpi 2004. Yritysviestintäprojekti. <http://hkkk.fi/~serita/yvprojekti/>, 12.3.2006.

Tuomi-Gröhn, T. 2001. Käsikirjoitus: *Kehittävä siirtovaikutus koulun ja työpaikan yhteistyön tavoitteena*. Teoksessa T. Tuomi-Gröhn & Y Engeström (toim.). Koulun ja työn rajavyöhykkeellä. Yliopistopaino, Helsinki.

Tuomi-Gröhn, T. & Engeström, Y. 2001. *Conceptualizing Transfer: From Standard Notion to Developmental Perspectives*. Artikkelikäsikirjoitus teokseen Koulun ja työn rajavyöhykkeellä. Toim. Tuomi-Gröhn, Kerttu & Engeström. Yliopistopaino, Helsinki.

Weber, S. 2000. *Zur Problematik der Vermittlung einer "interkulturellen Handlungskompetenz"*. Lehdessä: Schweizerische Zeitschrift für kaufmännisches Bildungswesen 3/2000.

Weber S. 2000. *Zeitschrift für Berufs und Wirtschaftspädagogik*, 96, Heft 3.

Wenger E. 1998. *Communities of practice, learning, meaning and identity*. Cambridge University Press, Cambridge.

## **Liite 1: Hanketta edistäneet yhteistyötahot**

### **Haastattelututkimuksen nimi:**

Suomalais-japanilaista viestintää yrityselämässä -  
Haastattelututkimus yhteistoiminnan edellytyksistä  
suomalais-japanilaisessa liiketoimintaympäristössä

### **Kurssi, jonka puitteissa haastattelututkimus suoritettiin:**

Yritysviestintäprojekti  
Kielten ja viestinnän laitos  
Helsingin kauppakorkeakoulu

### **Haastattelututkimuksen suorittivat seuraavat tahot:**

Tutkimusryhmän ohjaaja:  
Japanin kielen opettaja Virpi Serita  
Japanin kieli ja liiketoimintakulttuuri  
Kielten ja viestinnän laitos  
Helsingin kauppakorkeakoulu

### **Avustava ohjaaja:**

Kiyohiko Takahashi, lehtori, Järvenotsan lukio, Eesti

### **Tutkimusryhmän opiskelijajäsenet:**

Maria Holopainen, Helsingin kauppakorkeakoulu, Organisaatiot ja johtaminen.  
Liisa Koikkalainen, Helsingin kauppakorkeakoulu, Yritysjuridiikka.  
Jere Leppäniemi, Helsingin yliopisto, Japanin-tutkimus.  
Seppo Mallenius, Helsingin kauppakorkeakoulu, Tietojärjestelmätiede.  
Kari Nousiainen, Stadia Helsingin ammattikorkeakoulu.  
Anu Penttilä, Helsingin kauppakorkeakoulu, Organisaatiot ja johtaminen.  
Outi Smedlund, Helsingin yliopisto, Japanin-tutkimus.

### **Haastattelukohteiden koordinointi ja konsultointi:**

Clas-Göran Bystedt, Executive Director, Finnish Chamber of Commerce in Japan  
Projektin opiskelijajäsenet  
Jun Kamenno, professori / Research division for Lifelong Learning, Hokkaidon yliopisto  
Kiyohiko Takahashi, lehtori, Järvenotsan lukio, Eesti



**Vierailevat luennoitsijat ja luentojen aiheet:**

Kolehmainen Katja, tutkija / Center for International Business Studies, Helsingin kauppakorkeakoulu, helmikuu 2005. ”Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät”.

Laitinen Kauko, dosentti / Renvall Instituutti, helmikuu 2005. ”Japanilaisen käyttäytymisen kulttuurisia taustoja”.

Louhiala-Salminen Leena, FT KTM / Kielten ja viestinnän laitos, Helsingin kauppakorkeakoulu, maaliskuu 2005. ”Haastattelu tutkimusmetodina”.

Rantapuska Elias, GS-tutkija / Laskentatoimen laitos, Helsingin kauppakorkeakoulu, helmikuu 2005. ”Empiiriset tutkimusmenetelmät”.

Vaara Eero, professori / Johtaminen ja organisaatiot, Svenska handelshögskolan, maaliskuu 2005. ”Yhteispohjoismaisia yritysviestintätutkimushankkeita 2000-luvulla”.

Jun Kamenno, professori / Research division for Lifelong Learning, Hokkaidon yliopisto, marraskuu 2003. ”Japanin työelämän muutoksista”.

Kiyohiko Takahashi, lehtori, Järvenotsan lukio, Eesti, joulukuu 2003. ”Japanin päätöksenteon erityispiirteet”.

**Tutkimusraporttien kommentointi:**

Kolehmainen Katja, tutkija, Center for International Business Studies, Helsingin kauppakorkeakoulu: Kari Nousiainen, Anu Penttilän, Seppo Malleniuksen sekä Jere Leppäniemen raportit.

Louhiala-Salminen Leena, FT KTM / Kielten ja viestinnän laitos, Helsingin kauppakorkeakoulu: Outi Smedlundin sekä Maria Holopaisen ja Liisa Koikkalaisen raportit.

**Loppuraportin oikoluku:**

Laura Lennes, Helsingin yliopiston suomen kielen laitos.

**Loppuraportin kommentointi:**

Professori Helena Kangasharju,  
Helsingin kauppakorkeakoulun kielten ja viestinnän laitos

**Loppuraportin painatus:**

Hese-print / Helsingin kauppakorkeakoulu

**Rahaliikenne:**

Helsingin kauppakorkeakoulun taloustoimisto

Helsingin kauppakorkeakoulun kielten ja viestinnän laitos

**ATK:**

Mallenius Seppo

**Matkajärjestelyt:**

Tokyo-kan, Helsinki.

Majatalo Nekotalo, Tokio.

**Vierailukohteet:**

Hokkaido University

Asia-Pacific University (APU)

Keio University

Suomalais-japanilaiset yritykset

**Suuret kiitokset seuraaville avustajillemme:**

Eguchi, Sayaka, Helsinki

Kagaya Hiroto, Tokio

Serita Yasuharu, Tokio

## Demografiset tiedot

Vastaukset henkilölukumääriä.

| Haastattelavien kansallisuus ja sukupuoli |        |        |
|-------------------------------------------|--------|--------|
|                                           | Miehiä | Naisia |
| Suomalaiset                               | 15     | 2      |
| Japanilaiset                              | 33     | 6      |
| Yhteensä                                  | 48     | 8      |

| Haastattelavien ikä |     |       |       |       |       |
|---------------------|-----|-------|-------|-------|-------|
|                     | <20 | 20-29 | 30-39 | 40-49 | 50-59 |
| Suomalaiset         | 0   | 2     | 11    | 6     | 5     |
| Japanilaiset        | 0   | 6     | 8     | 6     | 16    |
| Yhteensä            | 0   | 8     | 19    | 12    | 21    |

| Haastattelavien asema yrityksessä |                   |            |            |
|-----------------------------------|-------------------|------------|------------|
|                                   | Senior Management | Management | Specialist |
| Suomalaiset                       | 12                | 2          | 1          |
| Japanilaiset                      | 11                | 11         | 3          |
| Yhteensä                          | 23                | 13         | 4          |

|              | Employee |
|--------------|----------|
| Suomalaiset  | 2        |
| Japanilaiset | 11       |
| Yhteensä     | 13       |

**Kysymykset 6 ja 7.**

|       |                                                                |    |    |    |  |
|-------|----------------------------------------------------------------|----|----|----|--|
| 06. 0 | Missä tilanteissa olet ollut tekemisissä japanilaisten kanssa? |    |    |    |  |
| 06. a | Toisissä japanilaisessa yrityksessä                            |    |    |    |  |
| 06. b | Toisissä suomalaisten yrityksen Japanin konttorissa            |    |    |    |  |
| 06. c | Japanilaisyritys asiakkaana                                    | 3  | 4  | 7  |  |
| 06. d | Yrityskumppanuuden puitteissa                                  | 16 | 20 | 36 |  |
| 06. e | Erliaisissa yhteistyöprojekteissa                              | 11 | 9  | 20 |  |
| 06. f | Vapaa-aikana, miten?                                           | 6  | 4  | 10 |  |
| 06. g | Muu, miten?                                                    | 8  | 7  | 15 |  |
|       |                                                                | 12 | 6  | 18 |  |
|       |                                                                | 1  | 8  | 9  |  |

| 07. 0 | Mitä kieltä/kieliä käytät seuraavissa tilanteissa? Voit valita useamman.<br>1=suomi, 2=englanti, 3=japani | suomalaiset |   |   |      |      |      |         |  |  | Japanilaiset |    |    |      |      |      |         |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|------|------|------|---------|--|--|--------------|----|----|------|------|------|---------|
|       |                                                                                                           | 1           | 2 | 3 | 1, 2 | 1, 3 | 2, 3 | 1, 2, 3 |  |  | 1            | 2  | 3  | 1, 2 | 1, 3 | 2, 3 | 1, 2, 3 |
| 07. a | Päätöksentekoon liittyvissä asioissa                                                                      | 0           | 7 | 0 | 5    | 0    | 0    | 5       |  |  | 1            | 15 | 8  | 0    | 0    | 10   | 0       |
| 07. b | Liikennevutteluissa asiakkaiden kanssa                                                                    | 0           | 8 | 0 | 1    | 0    | 3    | 3       |  |  | 0            | 6  | 14 | 0    | 0    | 13   | 1       |
| 07. c | Kokouksissa yrityksen sisällä                                                                             | 1           | 6 | 0 | 2    | 0    | 1    | 4       |  |  | 0            | 13 | 11 | 0    | 0    | 11   | 0       |
| 07. d | Puhelimesa ja sähköpostiviesteissä                                                                        | 0           | 5 | 0 | 5    | 0    | 1    | 6       |  |  | 1            | 11 | 4  | 0    | 0    | 20   | 1       |
| 07. e | Arkielämässä                                                                                              | 0           | 1 | 0 | 2    | 0    | 2    | 9       |  |  | 0            | 3  | 20 | 0    | 0    | 10   | 0       |
| 07. f | Muualla:                                                                                                  | 0           | 0 | 0 | 0    | 0    | 0    | 2       |  |  | 0            | 1  | 8  | 0    | 0    | 1    | 0       |

Kysymys 7:n vastausvaihtoehtojen merkitykset

1=suomi, 2=englanti, 3=japani ja näiden kombinaatiot

## Kysymys 11.

| 11. 0 Onko esiintynyt viestintään liittyviä vaikeuksia japanilaisen kanssa? Kuinka paljon yllämainitut kommunikointivaikeudet ovat vaikeutaneet yhteistyötä seuraavissa tilanteissa? | Suomalaiset |   |   |   |   |       |     |  |  |  | Japanilaiset |    |   |   |   |       |     |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|-------|-----|--|--|--|--------------|----|---|---|---|-------|-----|--|--|--|
|                                                                                                                                                                                      | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | tyhjä | K.a |  |  |  | 1            | 2  | 3 | 4 | 5 | tyhjä | K.a |  |  |  |
| 11. a. Päätöksentekoon ja vastuujakoon liittyvät yrityskulttuurien erot                                                                                                              |             |   |   |   |   |       |     |  |  |  |              |    |   |   |   |       |     |  |  |  |
| 11. b. Yhteistyötavat ja -muodot                                                                                                                                                     | 3           | 1 | 7 | 4 | 1 | 1     | 2.9 |  |  |  | 11           | 8  | 6 | 2 | 1 | 11    | 2.1 |  |  |  |
| 11. c. Suhtautuminen aikaan                                                                                                                                                          | 0           | 5 | 8 | 3 | 0 | 1     | 2.9 |  |  |  | 13           | 5  | 7 | 1 | 3 | 10    | 2.2 |  |  |  |
| 11. d. Liikennevettelut asiakkaiden kanssa                                                                                                                                           | 4           | 5 | 3 | 4 | 0 | 1     | 2.4 |  |  |  | 15           | 5  | 4 | 2 | 2 | 11    | 2   |  |  |  |
| 11. e. Face-to-face tilanteiden järjestäminen asiakkaiden kanssa                                                                                                                     | 1           | 3 | 3 | 7 | 0 | 1     | 3.1 |  |  |  | 12           | 5  | 4 | 4 | 0 | 14    | 2   |  |  |  |
| 11. f. Face-to-face tilanteiden järjestäminen yrityksen sisällä                                                                                                                      | 3           | 3 | 5 | 3 | 1 | 2     | 2.7 |  |  |  | 13           | 5  | 6 | 1 | 0 | 14    | 1.8 |  |  |  |
| 11. g. Ylitöistä sopiminen yrityksessä                                                                                                                                               | 3           | 8 | 4 | 1 | 0 | 1     | 2.2 |  |  |  | 14           | 7  | 3 | 1 | 1 | 13    | 1.8 |  |  |  |
| 11. h. Kodin ja työn yhteensovittaminen                                                                                                                                              | 10          | 3 | 1 | 1 | 1 | 1     | 1.8 |  |  |  | 10           | 3  | 6 | 3 | 2 | 15    | 2.3 |  |  |  |
| 11. i. Juoksevien toimestoitoiden hoito                                                                                                                                              | 4           | 6 | 3 | 1 | 2 | 1     | 2.4 |  |  |  | 8            | 6  | 4 | 5 | 1 | 15    | 2.4 |  |  |  |
| 11. j. Ei niinkään työhön, vaan arkielämään liittyvät seikat                                                                                                                         | 7           | 6 | 1 | 2 | 0 | 1     | 1.9 |  |  |  | 11           | 11 | 4 | 1 | 0 | 12    | 1.8 |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                      | 3           | 7 | 3 | 1 | 2 | 1     | 2.5 |  |  |  | 12           | 4  | 5 | 3 | 2 | 13    | 2.2 |  |  |  |

## Kysymys 11:n vastausvaihtoehtojen merkitykset

- 1 = ei lainkaan
- 2 = jonkin verran
- 3 = kohtalaisesti
- 4 = paljon
- 5 = erittäin paljon
- tyhjä = vastaaja on jättänyt vastaamatta

## Kysymykset 12 ja 15.

|                  |                                                                                     |             |    |       |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----|-------|
| 12. 0            | Kun aloitit työn Japanissa, saiko neuvoja, jotka koskivat työelämän kulttuurieroja? | Suomalaiset |    |       |
| Vastaus          |                                                                                     | Kyllä       | Ei | Tyhjä |
| Vastausten määrä |                                                                                     | 8           | 6  | 3     |

| 15. 0 | Oleko havainnut eroja seuraavissa asioissa japanilaisen ja suomalaisen kulttuurin välillä? | Suomalaiset |   |   |    |   | Japanilaiset |     |    |    |    |   |   |       |     |     |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|----|---|--------------|-----|----|----|----|---|---|-------|-----|-----|
|       |                                                                                            | 1           | 2 | 3 | 4  | 5 | tyhjä        | K.a | 1  | 2  | 3  | 4 | 5 | tyhjä | K.a |     |
|       |                                                                                            |             |   |   |    |   |              |     |    |    |    |   |   |       |     |     |
| 15. a | Nonverbaalinen viestintä                                                                   | 1           | 3 | 4 | 7  | 1 | 1            | 3.3 |    | 14 | 17 | 4 | 0 | 0     | 4   | 1.7 |
| 15. b | Reagoiminen puhekumppaniin (ilmeet, eleet, välisanat kuten "joo", "ai jaa" jne)            | 0           | 4 | 1 | 6  | 5 | 1            | 3.8 | 18 | 13 | 3  | 1 | 1 | 3     | 1.7 |     |
| 15. c | Puhekumppanin keskeyttäminen                                                               | 2           | 3 | 4 | 3  | 4 | 1            | 3.3 | 19 | 12 | 3  | 1 | 0 | 4     | 1.6 |     |
| 15. d | Tauot keskustelussa ja hiljaisuus                                                          | 1           | 9 | 3 | 1  | 2 | 1            | 2.6 | 20 | 10 | 5  | 1 | 0 | 3     | 1.6 |     |
| 15. e | Kohteliaisuuden ilmaiseminen                                                               | 0           | 3 | 2 | 2  | 9 | 1            | 4.1 | 21 | 10 | 2  | 2 | 0 | 4     | 1.6 |     |
| 15. f | Aktiivisuus yhteydenotossa                                                                 | 2           | 3 | 5 | 3  | 3 | 1            | 3.1 | 11 | 8  | 9  | 4 | 2 | 5     | 2.4 |     |
| 15. g | Puheen ja kirjallisten viestien muodollisuus / epämuodollisuus                             | 0           | 0 | 3 | 10 | 3 | 1            | 4   | 16 | 11 | 5  | 4 | 0 | 3     | 1.9 |     |
| 15. h | Puheen ja kirjallisten viestien tulkitseminen                                              | 0           | 1 | 5 | 4  | 5 | 2            | 3.9 | 16 | 10 | 6  | 2 | 0 | 5     | 1.8 |     |
| 15. i | Tunteiden ja todellisten ajatusten suora ilmaiseminen                                      | 0           | 0 | 3 | 6  | 7 | 1            | 4.3 | 15 | 14 | 4  | 2 | 0 | 4     | 1.8 |     |
| 15. j | Henkilökohtaisten asioiden (esim. perhe) esiin tuominen                                    | 0           | 4 | 4 | 2  | 6 | 1            | 3.6 | 19 | 11 | 4  | 2 | 0 | 3     | 1.7 |     |
| 15. k | Asiaan menemisen nopeus ja small talk -käytännöt                                           | 1           | 3 | 3 | 4  | 5 | 1            | 3.6 | 20 | 7  | 6  | 2 | 0 | 4     | 1.7 |     |
| 15. l | Lahjakulttuuri                                                                             | 0           | 1 | 5 | 4  | 6 | 1            | 3.9 | 12 | 9  | 5  | 4 | 2 | 7     | 2.2 |     |
| 15. m | Muuta, mitä?                                                                               | 0           | 0 | 0 | 0  | 0 | 17           |     | 0  | 0  | 0  | 0 | 0 | 39    |     |     |

Kysymys 15:n vastausvaihtoehtojen merkitykset

- 1 = en lainkaan
- 2 = jonkin verran
- 3 = kohtalaisesti
- 4 = paljon
- 5 = erittäin paljon
- tyhjä = vastaaja on jättänyt vastaamatta

**Kysymykset 17, 18, 20 ja 26.**

| 17. 0 | Oletko havainnut eroja suomalaisissa ja japanilaisissa kokouskäytännöissä seuraavilla osa-alueilla: | Suomalaiset |    |       | Japanilaiset |       |               |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----|-------|--------------|-------|---------------|
|       |                                                                                                     | Kyllä       | Ei | Tyhjä | Yht.         | Kyllä | Ei Tyhjä Yht. |
| 17. a | Kokouspaikka                                                                                        | 4           | 12 | 1     | 17           | 2     | 29 8 39       |
| 17. b | Kokouksen aloitus ja lopetus                                                                        | 16          | 0  | 1     | 17           | 1     | 31 7 39       |
| 17. c | Käsiteltävät aiheet                                                                                 | 10          | 5  | 2     | 17           | 2     | 29 7 38       |
| 17. d | Kokouksen luonne                                                                                    | 13          | 3  | 1     | 17           | 3     | 29 7 39       |
| 17. e | Kokoukseen osallistuvien roolit ja ryhmän koko                                                      | 15          | 1  | 1     | 17           | 3     | 27 9 39       |
| 17. f | Way a meeting is ended                                                                              | 0           | 0  | 17    | 17           | 4     | 27 8 39       |

| 18. 0 | Oletko havainnut eroja itse neuvotteluprosessissa seuraavilla osa-alueilla: | Suomalaiset |    |       | Japanilaiset |       |               |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------|----|-------|--------------|-------|---------------|
|       |                                                                             | Kyllä       | Ei | Tyhjä | Yht.         | Kyllä | Ei Tyhjä Yht. |
| 18. a | Neuvotteluihin valmistautuminen                                             | 12          | 4  | 1     | 17           | 8     | 21 10 39      |
| 18. b | Neuvottelujen kulku                                                         | 11          | 4  | 2     | 17           | 10    | 19 10 39      |
| 18. c | Neuvottelustrategiat tai neuvottelutyylit                                   | 13          | 1  | 3     | 17           | 9     | 20 10 39      |
| 18. d | Neuvottelujen tavoitteellisuus                                              | 13          | 2  | 2     | 17           | 8     | 21 10 39      |
| 18. e | Neuvottelujen kesto                                                         | 10          | 5  | 2     | 17           | 15    | 14 10 39      |

| 20.                           | Kuinka paljon japanilainen vastuunjako eroaa suomalaisesta? | Suomalaiset |   |   |   |   | Japanilaiset |     |   |    |                 |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|--------------|-----|---|----|-----------------|
|                               |                                                             | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | tyhjä        | K.a | 1 | 2  | 3 4 5 tyhjä K.a |
| Vastaus                       |                                                             |             |   |   |   |   |              |     |   |    |                 |
| Vastausten määrä ja keskiarvo |                                                             | 0           | 0 | 4 | 8 | 3 | 2            | 3.9 | 3 | 10 | 7 7 4 8 3       |

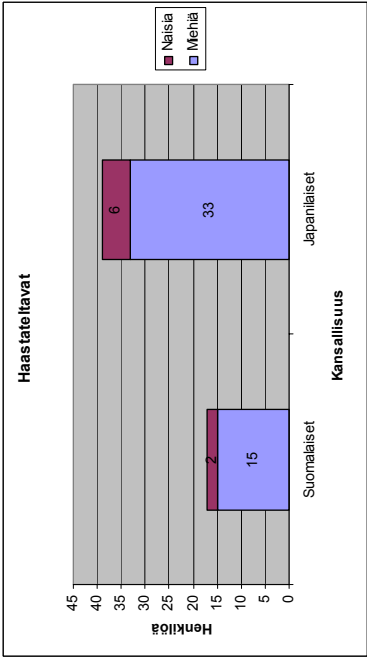
| 26.                           | Kuinka kauan kului aikaa yhteistyöaloitteesta toimivaan yhteistyöhön? | Suomalaiset |   |   |   |   | Japanilaiset |     |   |   |                 |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|--------------|-----|---|---|-----------------|
|                               |                                                                       | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | tyhjä        | K.a | 1 | 2 | 3 4 5 tyhjä K.a |
| vuosia:                       |                                                                       |             |   |   |   |   |              |     |   |   |                 |
| Vastausten määrä ja keskiarvo |                                                                       | 3           | 2 | 3 | 1 | 0 | 8            | 2.2 | 4 | 6 | 5 0 0 24 2.1    |

Kysymys 20:n vastausvaihtoehtojen merikitys:

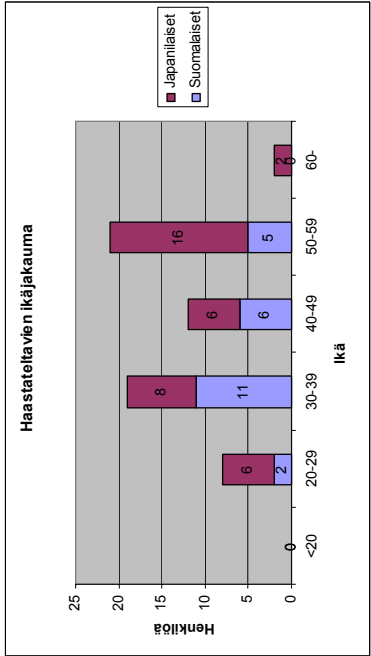
1 = ei lainkaan, 2 = jonkin verran, 3 = kohtalaisesti, 4 = paljon, 5 = erittäin paljon

LIITE 3

| Haastateltavien kansallisuus ja sukupuoli |        |        |          |
|-------------------------------------------|--------|--------|----------|
|                                           | Miehiä | Naisia | Yhteensä |
| Suomalaiset                               | 15     | 2      | 17       |
| Japanilaiset                              | 33     | 6      | 39       |
| Yhteensä                                  | 48     | 8      | 56       |

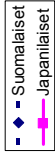


| Haastateltavien ikä |     |       |       |       |       |     |
|---------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-----|
|                     | <20 | 20-29 | 30-39 | 40-49 | 50-59 | 60+ |
| Suomalaiset         | 0   | 2     | 11    | 6     | 5     | 0   |
| Japanilaiset        | 0   | 6     | 8     | 6     | 16    | 2   |
| Yhteensä            | 0   | 8     | 19    | 12    | 21    | 2   |





## Kommunikointivaikeuksien esiintyminen



11. a. Päätöksenteon ja vastuujakoon liittyvät yritys-kulttuurien erot

11. j. Ei niinkään työhön, vaan arkielämään liittyvät seikat

11. b. Yhteistyövälineet ja -muodot

11. i. Juoksevien toimistoaisten hoito

11. c. Suhtautuminen aikaan

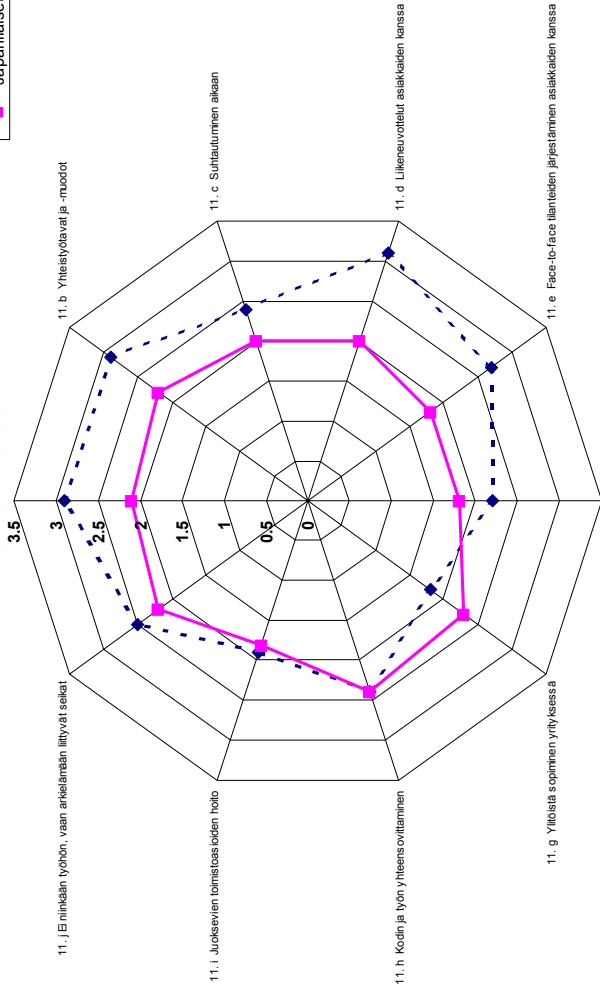
11. h. Kodin ja työn yhteensovittaminen

11. d. Likieneuvottelet asiakkaiden kanssa

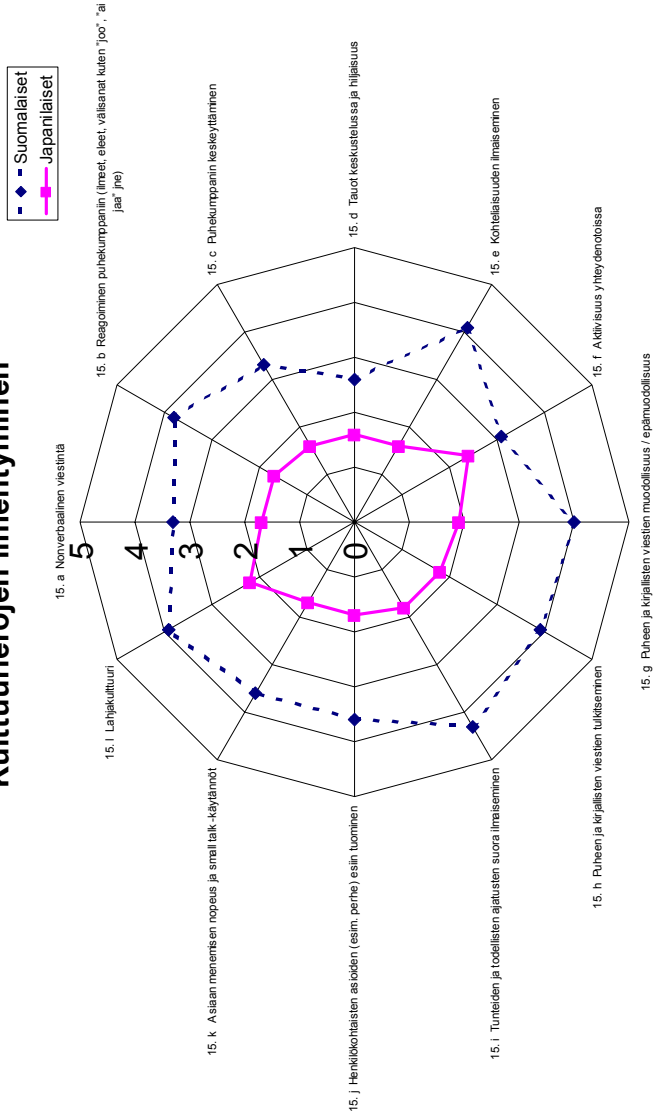
11. g. Yhteistä sopiminen yrityksessä

11. e. Face-to-face tilanteiden järjestäminen asiakkaiden kanssa

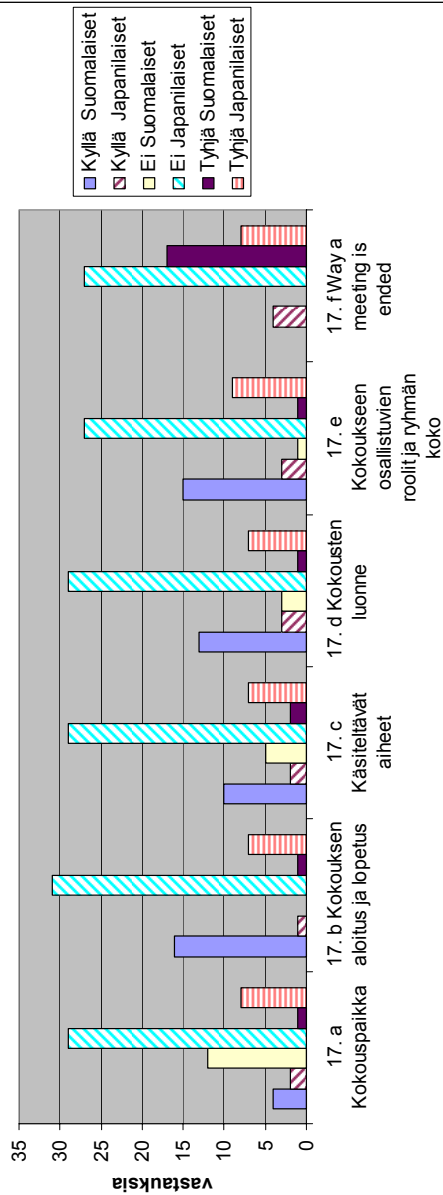
11. f. Face-to-face tilanteiden järjestäminen yrityksen sisällä



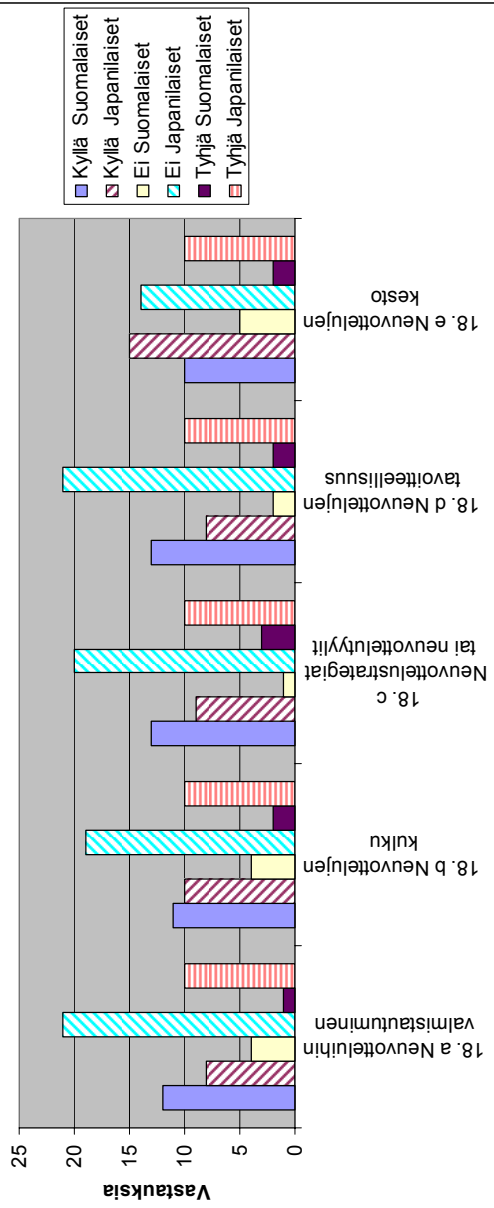
# Kulttuurierojen ilmentyminen



# Kysymys 17. Kokouskäytäntöjen erot



# Kysymys 18. Neuvotteluprosessien erot



## Japanin yritystutkimus – Yhteistyön ehdot

### Tutkimus japanilaisten ja suomalaisten yritysten välisen yhteistyön ehdoista viestinnällisestä ja organisatorisesta näkökulmasta

#### Kysely Japanissa työskenteleville suomalaisille

Tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

#### Tietoja vastaajasta ja yrityksestä

1. Sukupuoli      mies ☐      nainen ☐
2. Ikä, vuotta      < 20 ☐      20-29 ☐      30-39 ☐      40-49 ☐      50-59 ☐      60- ☐
3. Oleskeluaika Japanissa \_\_\_\_\_ vuotta \_\_\_\_\_ kuukautta
4. Asema yrityksessä      ylin johtoporras ☐      keskijohto ☐      alin johtoporras ☐  
ylempi toimihenkilö ☐      alempi toimihenkilö ☐
5. Yrityksen Japanissa toimivan yksikön koko, henkilöstö  

<10 ☐
10-100 ☐
101-250 ☐
251- ☐

joista      suomalaisia \_\_\_\_\_ %  
japanilaisia \_\_\_\_\_ %  
muuta kansalaisuuksia \_\_\_\_\_ %
6. Missä tilanteissa olet ollut tekemisissä japanilaisten kanssa? Rastita sopivimmat vaihtoehdot.

Töissä japanilaisessa yrityksessä ☐  
Töissä suomalaisen yrityksen Japanin konttorissa ☐  
Japanilaisyritys asiakkaana ☐  
Yrityskumppanuuden puitteissa ☐  
Erilaisissa yhteistyöprojekteissa ☐  
Vapaa-aikana, miten? \_\_\_\_\_ ☐  
Muu, miten? \_\_\_\_\_ ☐
7. Mitä kieltä/kieliä käytät seuraavissa tilanteissa? Voit valita useamman.

Päätöksentekoon liittyvissä asioissa      suomi ☐      englanti ☐      japani ☐      muu ☐  
Liikeneuvotteluissa asiakkaiden kanssa      suomi ☐      englanti ☐      japani ☐      muu ☐  
Kokouksissa yrityksen sisällä      suomi ☐      englanti ☐      japani ☐      muu ☐  
Puhelimessa ja sähköpostiviesteissä      suomi ☐      englanti ☐      japani ☐      muu ☐  
Arkielämässä      suomi ☐      englanti ☐      japani ☐      muu ☐  
Muualla: \_\_\_\_\_ suomi ☐      englanti ☐      japani ☐      muu ☐

#### Työskentely Japanissa

8. Kuinka tärkeää ulkomaalaisen on osata japania työskennellessään Japanissa?  
1 = ei lainkaan tärkeää, 5 = hyvin tärkeää

1                      2                      3                      4                      5

Miksi japanin osaaminen on / ei ole tärkeää?

---



---

9. Onko ryhmätyöskentely helpompaa kulttuurisesti homogeenisessa (kaikki samasta kulttuurista) kuin heterogeenisessä (jäseniä eri kulttuureista) ryhmässä? kyllä ☐ ei ☐

Jos vastasit kyllä, kuinka paljon helpompaa? 1 = hiukan helpompaa, 5 = erittäin paljon helpompaa

1                      2                      3                      4                      5

Antaisitko esimerkin?

---



---



---

10. Järjestetäänkö yrityksessänne työntekijöiden yhteisiä illanviettoja tms. työajan ulkopuolella? Millaisia? Ottavatko ulkomaalaiset osaa samoihin tilaisuuksiin japanilaisten kanssa?

---



---

11. Seurustelevatko yrityksen japanilaiset ja suomalaiset työntekijät keskenään työpäivän aikana, esim. yhteisillä kahvitauoilla, lounailla yms.? Antaisitko esimerkin?

---



---

12. Onko sinulle muodostunut työpaikan ulkopuolisia ystävyysuhteita tms. japanilaisten kollegojen kanssa?

---

### **Erot viestinnässä**

13. Onko esiintynyt kommunikointiin ja viestintään liittyviä vaikeuksia ollessasi yhteistyössä tai vuorovaikutustilanteissa japanilaisen kanssa? kyllä ☐ ei ☐

Kuinka paljon yllämainitut kommunikointivaikeudet ovat vaikeuttaneet yhteistyötä seuraavissa tilanteissa? 1 = ei lainkaan, 2 = jonkin verran, 3 = kohtalaisesti, 4 = paljon, 5 = erittäin paljon

- a. Päätöksentekoon ja vastuujakoon liittyvät yrityskulttuurien erot

1                      2                      3                      4                      5

- b. Yhteistyötavat ja muodot

1                      2                      3                      4                      5

- c. Suhtautuminen aikaan

1                      2                      3                      4                      5

- d. Liikeneuvottelut asiakkaiden kanssa

1                      2                      3                      4                      5

- e. Face-to-face tilanteiden järjestäminen asiakkaiden kanssa

1                      2                      3                      4                      5

- f. Face-to-face tilanteiden järjestäminen yrityksen sisällä

1                      2                      3                      4                      5

- g. Yrityksen sisäiset kokoukset

1                      2                      3                      4                      5

- h. Ylitöistä sopiminen yrityksessä

1                      2                      3                      4                      5

|                                                          |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| i. Kodin ja työn yhteensovittaminen                      |   |   |   |   |
| 1                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j. Juoksevien toimistoasioiden hoito                     |   |   |   |   |
| 1                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| k. Puhelimen ja sähköpostiin suhtautuminen               |   |   |   |   |
| 1                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| l. Ei niinkään työhön, vaan arkielämään liittyvät seikat |   |   |   |   |
| 1                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |

14. Kun aloitit työn Japanissa, saiko neuvoja, jotka koskivat työelämän kulttuurieroja?  
kyllä ☐ en ☐

Millaisia neuvoja?

---



---

Keneltä sait neuvoja?

---

15. Millaisia viestintää ja kulttuurieroja koskevia neuvoja itse antaisit Japaniin tuleville suomalaisille?

---



---



---

16. Minkälaisia seikkoja erityisesti arvostat japanilaisissa yhteistyökumppaneissasi tai heidän toimintatavoissaan?

---



---

17. Oletko havainnut eroja japanilaisen ja suomalaisen kulttuurin viestintäkäytännöissä? Eroa on  
1 = ei lainkaan, 2 = jonkin verran, 3 = kohtalaisesti, 4 = paljon, 5 = erittäin paljon

|                                                                                    |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| a. Ruumiinkieli                                                                    |   |   |   |   |
| 1                                                                                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Reagoiminen puhekumppaniin (ilmeet, eleet, välisanat kuten ”joo”, ”ai jaa” jne) |   |   |   |   |
| 1                                                                                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Puhekumppanin keskeyttäminen                                                    |   |   |   |   |
| 1                                                                                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. Tauot keskustelussa ja hiljaisuus                                               |   |   |   |   |
| 1                                                                                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e. Kohteliaisuuden ilmaiseminen                                                    |   |   |   |   |
| 1                                                                                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f. Aktiivisuus yhteydenotoissa                                                     |   |   |   |   |
| 1                                                                                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g. Puheen ja kirjallisten viestien muodollisuus / epämuodollisuus                  |   |   |   |   |
| 1                                                                                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h. Puheen ja kirjallisten viestien tulkitseminen                                   |   |   |   |   |
| 1                                                                                  | 2 | 3 | 4 | 5 |

|                                              |   |   |   |   |
|----------------------------------------------|---|---|---|---|
| i. Tunteiden ilmaiseminen                    |   |   |   |   |
| 1                                            | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j. Todellisten ajatusten suora ilmaiseminen  |   |   |   |   |
| 1                                            | 2 | 3 | 4 | 5 |
| k. Henkilökohtaisten asioiden esiin tuominen |   |   |   |   |
| 1                                            | 2 | 3 | 4 | 5 |
| l. Asiaan menemisen nopeus                   |   |   |   |   |
| 1                                            | 2 | 3 | 4 | 5 |
| m. Small talk -käytännöt                     |   |   |   |   |
| 1                                            | 2 | 3 | 4 | 5 |
| n. Lahjakulttuuri                            |   |   |   |   |
| 1                                            | 2 | 3 | 4 | 5 |
| o. Muuta, mitä?                              |   |   |   |   |

18. Onko jokin havaituista eroista aiheuttanut kommunikaatio-ongelmia tai yhteistyövaikeuksia?  
kyllä ☐ ei ☐

Jos vastasit kyllä, voisitko eritellä, millä edellä (kysymys 17) mainituilla osa-alueilla vaikeuksia on ilmennyt.

---



---

Voisitko vielä arvioida skaalalla 1 -5, miten paljon tämä ero viestintästrategioissa on aiheuttanut kommunikaatio-ongelmia suomalais-japanilaisen yhteistyön arjessa?

1 = vain hiukan, 2 = jonkin verran, 3 = kohtalaisesti, 4 = paljon, 5 = erittäin paljon

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Jos ongelmia tai vaikeuksia on ilmennyt, millaisia ne ovat olleet?

---



---

### Kokoukset ja neuvottelut

19. Oletko havainnut eroja suomalaisissa ja japanilaisissa kokouskäytännöissä seuraavilla osa-alueilla:

|                                                            |                             |                          |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Kokouspaikka                                               | kyllä <input type="radio"/> | ei <input type="radio"/> |
| (kolmannen osapuolen luona, meillä vai teillä)             |                             |                          |
| Kokouksen aloitus                                          | kyllä <input type="radio"/> | ei <input type="radio"/> |
| (esittelyt, vapaamuotoinen keskustelu, istumajärjestys)    |                             |                          |
| Käsiteltävät aiheet                                        | kyllä <input type="radio"/> | ei <input type="radio"/> |
| (kielletty puheenaiheet, esityslistan merkitys)            |                             |                          |
| Kokousten luonne                                           | kyllä <input type="radio"/> | ei <input type="radio"/> |
| (virallisuus vs. vapaamuotoisuus)                          |                             |                          |
| Kokoukseen osallistuvien roolit ja ryhmän koko             | kyllä <input type="radio"/> | ei <input type="radio"/> |
| (puheenjohtajan rooli, tasa-arvoerot, hierarkia rakenteet) |                             |                          |
| Kokouksen päättäminen                                      | kyllä <input type="radio"/> | ei <input type="radio"/> |

20. Oletko havainnut eroja itse neuvotteluprosessissa seuraavilla osa-alueilla:

|                                                           |                             |                          |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Neuvotteluihin valmistautuminen                           | kyllä <input type="radio"/> | ei <input type="radio"/> |
| (esim. esivalmistelu, muodollinen esityslista, esitykset) |                             |                          |



|                                                                                                                                         |                             |                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Neuvottelujen kulku<br>(esim. suoraan asiaan, avoin kommunikointi vs salatut merkitykset, taukoja)                                      | kyllä <input type="radio"/> | ei <input type="radio"/> |
| Neuvottelustrategiat tai neuvottelutyylit<br>(esim. win-win, win-lose, yhteistyöhön pyrkivä, hyökkäävä)                                 | kyllä <input type="radio"/> | ei <input type="radio"/> |
| Neuvottelujen tavoitteellisuus<br>(esim. selkeät tavoitteet, päätökset tehdään virallisen neuvottelupöydän ulkopuolella eikä myöhemmin) | kyllä <input type="radio"/> | ei <input type="radio"/> |
| Neuvottelujen kesto<br>(esim. sarja toistuvia neuvotteluja vai muutama tapaaminen)                                                      | kyllä <input type="radio"/> | ei <input type="radio"/> |

21. Mikä seuraavista kohtaamisen muodoista on mielestäsi tehokkain tapa asioida vastapuolen kanssa? Tehokkuudella tarkoitamme tässä viestin perillemenoaa, viestiin kunnollisen ja oikean vastauksen saamista, viestin aiheuttamien toimenpiteiden käynnistymistä, suoran kontaktin saavuttamista yms.  
1 = ei johda mihinkään, 2 = hidas, 3 = toimiva, 4 = tehokas, 5 = erittäin tehokas

Puhelin  
Matkapuhelin  
Sähköposti  
Tavallinen posti  
Faksi  
Face-to-face -tapaamiset  
Kokoukset ja neuvottelut  
Telekonferenssit  
Videoneuvottelut  
Epämuodolliset tai vapaa-ajan tilaisuudet (esim. päivälliset, ravintolaillat)  
Joku muu, mikä \_\_\_\_\_

### Työnjako

22. Kuinka paljon japanilainen vastuunjako eroaa suomalaisesta?  
1 = ei lainkaan, 2 = jonkin verran, 3 = kohtalaisesti, 4 = paljon, 5 = erittäin paljon
- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
23. Mikä on merkittävin ero, kun verrataan suomalaista ja japanilaista vastuunjakoa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Päätöksenteko

24. Mitä huomioita olet suomalaisena tehnyt tavoista, joilla japanilaiset osallistuvat päätöksentekoprosessiin?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
25. Jos teillä on yrityksen sisäisiä kokouksia tai työryhmiä, joiden tarkoituksena on eri työtapojen tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden analysointi ja parantaminen, miten nämä kokoukset organisoidaan ja ohjataan?
- \_\_\_\_\_

---



---



---

**Kulttuurien välinen yhteistyö**

26. Millaiset seikat saivat oman yrityksenne ja yhteistyökumppaninne välisen yhteistyön kehittelyn menemään eteenpäin matkan varrella?

---



---



---

27. Kuinka kauan kului aikaa yhteistyöaloitteesta toimivaan yhteistyöhön?

kuukausia   ☐      < 1v   ☐      1-2v   ☐      3-4v   ☐      5v tai kauemmin   ☐

---

**Arvot**

28. Kuinka paljon suomalaisten ja japanilaisten arvot eroavat mielestäsi päätöksentekotilanteessa?  
1 = ei lainkaan, 2 = jonkin verran, 3 = kohtalaisesti, 4 = paljon, 5 = erittäin paljon

1                                  2                                  3                                  4                                  5

29. Millaisia havaintoja olet tehnyt japanilaisten arvoista päätöksiä tehtäessä?

---



---



---

**Kiitos arvokkaasta ajastasi! Tiedot käsitellään luottamuksellisina.**

Mainitsisitko vielä kolme parasta kysymystä tässä lomakkeessa. Numerot \_\_\_\_ ja \_\_\_\_ ja \_\_\_\_ .

Tutkimusryhmän ohjaaja:

Helsingin kauppakorkeakoulu

Kielten ja viestinnän laitos

Japanin kieli ja liiketoimintakulttuuri

Japanin kielen opettaja Virpi Serita

Tutkimusryhmä:

Maria Holopainen, Helsingin kauppakorkeakoulu

Outi Smedlund, Helsingin yliopisto

Jere Leppäniemi, Helsingin yliopisto

Liisa Koikkalainen, Helsingin kauppakorkeakoulu

Seppo Mallenius, Helsingin kauppakorkeakoulu

Kari Nousiainen, Stadia Helsingin ammattikorkeakoulu

Anu Penttilä, Helsingin kauppakorkeakoulu

**Japanese Business Communications – The Terms of Co-operation**  
**日本企業調査 – 企業協力の条件**

CONFIDENTIAL**Company and Personal Information****企業と回答者個人に係る情報**

1. Gender: male ☐ female ☐  
 性別 男性 女性
2. Age: <20 ☐ 20-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50-59 ☐ 60- ☐  
 年齢 20才未満 20-30才 30-40才 40-50才 50-60才 60才以上
3. Position: Senior Management ☐ Management ☐ Specialist ☐ Employee ☐  
 地位・職位 上級管理職 中間管理職 特別職 平社員
4. Personnel in Japan <10 ☐ 10-100 ☐ 101-250 ☐ 251- ☐  
 日本国内全従業員数 10人以下 10-100人 101-250人 251人以上  
 out of which Finnish フィンランド人従業員割合（又人数にても可能） \_\_\_\_\_% \_\_\_\_\_人  
 総従業員の中から Japanese 日本人従業員割合 \_\_\_\_\_% \_\_\_\_\_人  
 Other nationalities 他の国籍がある従業員割合 \_\_\_\_\_% \_\_\_\_\_人
5. In what kind of situations have you encountered with Finnish people? (Choose one or more.)  
 どのような状況でフィンランド人と接触する機会がありましたか？（1つか複数選択）  
 Working for a Japanese firm フィンランド人は日本企業で働いた ☐  
 Working for a Finnish company in Japan 在日フィンランド企業で ☐  
 Our company has Finnish company as a client フィンランド企業を顧客・クライアントとして ☐  
 Joint venture with a Finnish company フィンランド企業とジョイントベンチャーとして ☐  
 Co-operation in various projects with the Finns フィンランド企業とのプロジェクトで ☐  
 I have Finns as personal friends フィンランド人の友達がいる ☐  
 Other, what? その他、その場合何を。 \_\_\_\_\_ ☐
6. What language(s) do you use in the following situations? (Choose one or more.)  
 以下の状況で何語を使用しましたか。（1つか複数選択）  
 In conversations related to decision making Finnish ☐ English ☐ Japanese ☐ Other ☐  
 会社意思決定に関する話し合い  
 In client meetings Finnish ☐ English ☐ Japanese ☐ Other ☐  
 顧客とのミーティング  
 In internal meetings Finnish ☐ English ☐ Japanese ☐ Other ☐  
 企業内ミーティング  
 In telephone or e-mail communication Finnish ☐ English ☐ Japanese ☐ Other ☐  
 電話・イメール  
 In everyday life Finnish ☐ English ☐ Japanese ☐ Other ☐  
 日常生活  
 Other, what: \_\_\_\_\_ Finnish ☐ English ☐ Japanese ☐ Other ☐  
 その他、どんな場面で \_\_\_\_\_

**Working in culturally heterogeneous environment****多文化・多人種がある職場**

7. When working in Japan how much important it is able to communicate in Japanese?  
 外国人社員には、日本で働くとき、仕事上日本語でコミュニケーションできることが、どのくらい重要ですか？  
 1 = no need 不要 2 = not so important,それほど重要でない 5 = very important 大変重要である
- ①                      ②                      ③                      ④                      ⑤                      why/why not? 何故。
-



11. What kind of advices concerning culture or communication and cooperation with Japanese employees would you give to an Ex-Patriate who arrives Japan?

あなた日本へ派遣されるフィンランド人社員に、コミュニケーションや文化の違いなどについて、どのようなアドバイスをしたいですか。特に日本人と協力をする場合、円滑に進められる条件はどんなことだと思いますか。

---



---



---

12. What kind of characters do you appreciate in your Finnish contacts?

フィンランド人パートナー企業ではどのような人物や人格がある方を高く評価しますか。

---



---



---

13. Have you perceived differences between Finnish and Japanese culture in the following situations? (If there is a slight difference, choose 2, if a huge difference, choose 5.)

下記の場面においてフィンランドと日本の文化の違いを感じたことがありますか。

感じた方はその程度を①から⑤の数字で評価してください。⑤をお選びの方は大変違うと感じた。

|                        |                              |                            |                    |                         |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|--------------------|-------------------------|
| 1 = not at all<br>ぜんぜん | 2 = to some degree<br>すこし感じた | 3 = fair amount<br>ときどき感じた | 4 = a lot<br>よく感じた | 5 = very much<br>つねに感じた |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|--------------------|-------------------------|

- |                                                                                       |                           |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---|---|---|
| a. Non-verbal communication                                                           | ボディールンゲージ (非言語表現)         |   |   |   |
| ①                                                                                     | ②                         | ③ | ④ | ⑤ |
| b. Responding to other's speech (facial gestures, expressions e.g. OK!, yes, hmmm...) | 相手の発言への反応 (例えば、顔つき、相づちなど) |   |   |   |
| ①                                                                                     | ②                         | ③ | ④ | ⑤ |
| c. Interrupting the others                                                            | 談話中の割り込み                  |   |   |   |
| ①                                                                                     | ②                         | ③ | ④ | ⑤ |
| d. Silent periods in discussions                                                      | 談話中の無言時間と場面               |   |   |   |
| ①                                                                                     | ②                         | ③ | ④ | ⑤ |
| e. Expressing politeness                                                              | 丁寧表現やその使い方                |   |   |   |
| ①                                                                                     | ②                         | ③ | ④ | ⑤ |
| f. Activity in taking contact                                                         | ビジネス・コンタクトおよび折衝への反応・対応    |   |   |   |
| ①                                                                                     | ②                         | ③ | ④ | ⑤ |
| g. The degree of formality in oral and written communication                          | 口頭および文章表現での敬語使用のレベル       |   |   |   |
| ①                                                                                     | ②                         | ③ | ④ | ⑤ |
| h. Interpreting oral and written messages                                             | 口頭および文章表現の解釈              |   |   |   |
| ①                                                                                     | ②                         | ③ | ④ | ⑤ |
| i. Expressing feelings                                                                | 感情の表現                     |   |   |   |
| ①                                                                                     | ②                         | ③ | ④ | ⑤ |
| j. Bringing up personal matters                                                       | 個人的話題の挿入                  |   |   |   |
| ①                                                                                     | ②                         | ③ | ④ | ⑤ |
| k. Getting straight to the topic and small talk                                       | 話題への直接性と閑話の使い方            |   |   |   |
| ①                                                                                     | ②                         | ③ | ④ | ⑤ |
| l. Corporate gift giving culture                                                      | 企業間の贈物文化                  |   |   |   |
| ①                                                                                     | ②                         | ③ | ④ | ⑤ |
| m. Other, what?                                                                       | その他                       |   |   |   |

---

14. Have some of these differences caused problems in communication or co-operation?  
 上記の違いは企業間の協力になんらかの誤解・支障を生じましたか。 はい。○ いいえ。○  
 If yes, in which areas and what kind of difficulties and problems have they caused?  
 はいと答えた方は、例を一つか二つ挙げてください。

## Meetings and Negotiations

## 会議と折衝

15. Considering the following aspects, do Japanese and Finnish ways of organizing and having meetings differ from each other?

下記の局面に考慮して日本とフィンランドの会議設定方法に違いがありますか。

|                                                                                                                    |                    |       |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------|------|
| Place of a meeting<br>(e.g. held at third party, parties organize alternately)                                     | <b>開催場所</b>        | yes ○ | no ○ |
| Way a meeting is started<br>(e.g. opening announcement, small talk, call to order and roll call, seat arrangement) | <b>開始方法</b>        | yes ○ | no ○ |
| Topics for the meeting<br>(e.g. agenda and its meaning, any forbidden topics like money)                           | <b>会議の主題</b>       | yes ○ | no ○ |
| Nature of a meeting<br>(e.g. formal vs. informal, formally addressing, jokes)                                      | <b>会議の性格</b>       | yes ○ | no ○ |
| Meeting roles and group size<br>(e.g. role of President, equality, hierarchy)                                      | <b>会議の役割と参加者規模</b> | yes ○ | no ○ |
| Way a meeting is ended<br>(e.g. conclusions, announcements)                                                        | <b>会議終了方法</b>      | yes ○ | no ○ |

If you have found differences in the ways meetings are organized etc., would you introduce few examples, please: 会議開催などで違いがあった場合の実例を若干紹介して下さい。

16. If the negotiation process itself differs between Japanese and Finns, where can you see the difference? もしビジネス交渉プロセスが日芬企業に違いがあるならば、どんな相違が見られましたか。

|                                                                                                           |                |       |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|------|
| In preparation<br>(e.g. background research, formal agenda, presentations)                                | <b>準備段階</b>    | yes ○ | no ○ |
| Way a negotiation is going<br>(e.g. straight to business, open communication vs. hidden meanings, breaks) | <b>交渉進行具合</b>  | yes ○ | no ○ |
| Negotiation strategies and styles<br>(e.g. win-win, win-lose, co-operative, attacking)                    | <b>交渉戦略と形式</b> | yes ○ | no ○ |
| Negotiation goals<br>(e.g. clear goals, mutual goals)                                                     | <b>交渉目標</b>    | yes ○ | no ○ |
| Duration of negotiations<br>(e.g. series of negotiations progressing slowly, few effective meetings)      | <b>交渉期間</b>    | yes ○ | no ○ |



**Co-operation****貴社とフィン企業間協力の経験と将来への展望**

23. In the long run, what kind of matters enhanced your company and your client/contact firm's co-operation process?

長期的な視点にたって、貴社とフィンランド企業との協力関係樹立の進展にはどんなことが役だつと思いますか。

---



---



---

24. How long did it take from the initial suggestion of co-operation to the actual start of co-operation?

協力関係の開始を提案した最初の段階から協力関係の樹立まで、どのくらい期間が掛りましたか。

< within 1 year    ○    1-2 years    ○    3-4 years    ○    5 years or longer    ○  
 1年以内                      1-2年                      3-4年                      5年以上

**Thank you for your time! All the information you have given will be kept confidential.**

御協力ありがとうございました。

In your opinion the three best questions were numbers \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ and \_\_\_\_\_.

あなたのご感想では、上記の諸質問の中で、最も良かった質問を三つ、質問番号で列記して下さい。

**Coordinator & Team leader:****Helsinki School of Economics (HSE)**

Department of Languages and Communications

Teacher of Japanese Language

Virpi Serita

**コーディネーター・チームリーダー****ヘルシンキ商科大学**

言語・コミュニケーション学科

日本語講師

芹田ヴィルピ

**Research team:****調査チーム**

Maria Holopainen, HSE

Outi Smedlund, University of Helsinki

Liisa Koikkalainen, HSE

Jere Leppäniemi, University of Helsinki

Seppo Mallenius, HSE

Kari Nousiainen, Stadia Polytechnic

Anu Penttilä, HSE

ヘルシンキ商科大学、マリア・ホロパイネン

ヘルシンキ大学、オウティ・スメードルンド

ヘルシンキ商科大学、リーサ・コイッカライネン

ヘルシンキ大学、イエレ・レップアニエミ

ヘルシンキ商科大学、セッポ・マッレニウス

ヘルシンキ工科ポリテクニク、カリ・ノウシアイネン

ヘルシンキ商科大学、アヌ・ペンッティラ





A-SARJA: VÄITÖSKIRJOJA - DOCTORAL DISSERTATIONS. ISSN 1237-556X.

- A:229. PETER GABRIELSSON: Globalising Internationals: Product Strategies of ICT Companies. 2004. ISBN 951-791-825-9, ISBN 951-791-826-7 (Electronic dissertation).
- A:230. SATU NURMI: Essays on Plant Size, Employment Dynamics and Survival. 2004. ISBN 951-791-829-1, ISBN 951-791-830-5 (Electronic dissertation).
- A:231. MARJA-LIISA KURONEN: Vakuutusehtotekstin uudistamisprosessi, matkalla alamaisestä asiakkaaksi. 2004. ISBN 951-791-833-X, ISBN 951-791-834-8 (Electronic dissertation).
- A:232. MIKA KUISMA: Erilaistuminen vai samanlaistuminen? Vertaileva tutkimus paperiteollisuusyhtiöiden ympäristöjohtamisesta. 2004. ISBN 951-791-835-6, ISBN 951-791-836-4 (Electronic dissertation).
- A:233. ANTON HELANDER: Customer Care in System Business. 2004. ISBN 951-791-838-0.
- A:234. MATTI KOIVU: A Stochastic Optimization Approach to Financial Decision Making. 2004. ISBN 951-791-841-0, ISBN 951-791-842-9 (Electronic dissertation).
- A:235. RISTO VAITTINEN: Trade Policies and Integration – Evaluations with CGE -models. 2004. ISBN 951-791-843-7, ISBN 951-791-844-5 (Electronic dissertation).
- A:236. ANU VALTONEN: Rethinking Free Time: A Study on Boundaries, Disorders, and Symbolic Goods. 2004. ISBN 951-791-848-8, ISBN 951-791-849-6 (Electronic dissertation).
- A:237. PEKKA LAURI: Human Capital, Dynamic Inefficiency and Economic Growth. 2004. ISBN 951-791-854-2, ISBN 951-791-855-0 (Electronic dissertation).
- A:238. SAMI JÄRVINEN: Essays on Pricing Commodity Derivatives. 2004. ISBN 951-791-861-5, ISBN 951-791-862-3 (Electronic dissertation).
- A:239. PETRI I. SALONEN: Evaluation of a Product Platform Strategy for Analytical Application Software. 2004. ISBN 951-791-867-4, ISBN 951-791-868-2 (Electronic dissertation).
- A:240. JUHA VIRRANKOSKI: Essays in Search Activity. 2004. ISBN 951-791-870-4, ISBN 951-791-871-2 (Electronic dissertation).
- A:241. RAUNI SEPPOLA: Social Capital in International Business Networks. Confirming a Unique Type of Governance Structure. 2004. ISBN 951-791-876-3, ISBN 951-791-877-1 (Electronic dissertation).
- A:242. TEEMU SANTONEN: Four Essays Studying the Effects of Customization and Market Environment on the Business Success of Online Newspapers in Finland. 2004. ISBN 951-791-878-X, ISBN 951-791-879-8 (Electronic dissertation).
- A:243. SENJA SVAHN: Managing in Different Types of Business Nets: Capability Perspective. 2004. ISBN 951-791-887-9.

- A:244. JUKKA MÄKINEN: John Rawlsin oikeudenmukaisuuskäsityksen merkitys normatiiviselle taloustieteelle. 2004. ISBN 951-791-889-5, ISBN 951-791-890-9 (Electronic dissertation).
- A:245. ERJA KETTUNEN: Regionalism and the Geography of Trade Policies in EU-ASEAN Trade. 2004. ISBN 951-791-891-7, ISBN 951-791-892-5 (Electronic dissertation).
- A:246. OLLI-PEKKA RUUSKANEN: An Econometric Analysis of Time Use in Finnish Households. 2004. ISBN 951-791-893-3, ISBN 951-791-894-1 (Electronic dissertation).
- A:247. HILPPA SORJONEN: Taideorganisaation markkinaorientaatio. Markkinaorientaation edellytykset ja ilmeneminen esitystaideorganisaation ohjelmistosuunnittelussa. 2004. ISBN 951-791-898-4, ISBN 951-791-899-2 (Electronic dissertation).
- A:248. PEKKA KILLSTRÖM: Strategic Groups and Performance of the Firm - Towards a New Competitive Environment in the Finnish Telecommunications Industry. 2005. ISBN 951-791-904-2, ISBN 951-791-905-0 (Electronic dissertation).
- A:249. JUHANI YLIKERÄLÄ: Yrityshautomokokemuksen vaikutukset tradenomiopiskelijan yrittäjyuran syntyyn ja kehittymiseen. Yrityshautomotoiminta liiketalouden alan ammattikorkeakoulun yrittäjäkoulutuksessa. 2005. ISBN 951-791-910-7.
- A:250. TUURE TUUNANEN: Requirements Elicitation for Wide Audience End-Users. 2005. ISBN 951-791-911-5, ISBN 951-791-912-3 (Electronic dissertation).
- A:251. SAMULI SKURNIK: Suomalaisen talousmallin murros. Suljetusta sääntelytaloudesta kaksinaapaiseen globaalitalouteen. 2005. ISBN 951-791-915-8, ISBN 951-791-916-6 (Electronic dissertation).
- A:252. ATSO ANDERSÉN: Essays on Stock Exchange Competition and Pricing. 2005. ISBN 951-791-917-4, ISBN 951-791-918-2 (Electronic dissertation).
- A:253. PÄIVI J. TOSSAVAINEN: Transformation of Organizational Structures in a Multinational Enterprise. The case of an enterprise resource planning system utilization. 2005. ISBN 951-791-940-9, ISBN 951-791-941-7 (Electronic dissertation).
- A:254. JOUNI LAINE: Redesign of Transfer Capabilities. Studies in Container Shipping Services. 2005. ISBN 951-791-947-6, ISBN 951-791-948-4 (Electronic dissertation).
- A:255. GILAD SPERLING: Product, Operation and Market Strategies of Technology-Intensive Born Globals. The case of Israeli Telecommunication Born Globals. 2005. ISBN 951-791-954-9, ISBN 951-791-954-9 (Electronic dissertation).
- A:256. ARLA JUNTUNEN: The Emergence of a New Business Through Collaborative Networks – A Longitudinal Study In The ICT Sector. 2005. ISBN 951-791-957-3.
- A:257. MIRJAMI LEHIKONEN: Kuluttajan suhdemotivaatio päivittäistavaroihin. Miksi äiti liittyy Piltti-piiriin? 2005. ISBN 951-791-925-5, ISBN 951-791-926-3 (Electronic dissertation).
- A:258. JOUKO KINNUNEN: Migration, Imperfect Competition and Structural Adjustment. Essays on the Economy of the Åland Islands. 2005. ISBN 951-791-931-X, ISBN 951-791-932-8 (Electronic dissertation).
- A:259. KIRSTI KUISMA: Essays in Foreign Aid, Conflicts, and Development. 2005. ISBN 951-791-933-6, ISBN 951-791-960-3 (Electronic dissertation).

- A:260. SAMI KORTELAJAINEN: Innovating at the Interface. A Comparative Case Study of Innovation Process Dynamics and Outcomes in the Public-private Context. 2005. ISBN 951-791-938-7, ISBN 951-791-939-5 (e-version).
- A:261. TAINA VUORELA: Approaches to a Business Negotiation Case Study: Teamwork, Humour and Teaching. 2005. ISBN 951-791-962-X, ISBN 951-791-963-8 (e-version).
- A:262. HARRI TOIVONEN: Modeling, Valuation and Risk Management of Commodity Derivatives. 2005. ISBN 951-791-964-6, ISBN 951-791-965-4 (e-version).
- A:263. PEKKA SÄÄSKILAHTI: Essays on the Economics of Networks and Social Relations. 2005. ISBN 951-791-966-2, ISBN 951-791-967-0 (e-version).
- A:264. KATARIINA KEMPPAINEN: Priority Scheduling Revisited – Dominant Rules, Open Protocols, and Integrated Order Management. 2005. ISBN 951-791-968-9, ISBN 951-791-969-7 (e-version).
- A:265. KRISTIINA KORHONEN: Foreign Direct Investment in a Changing Political Environment. Finnish Investment Decisions in South Korea. 2005. ISBN 951-791-973-5, ISBN 951-791-974-3 (e-version).
- A:266. MARKETTA HENRIKSSON: Essays on Euro Area Enlargement. 2006. ISBN 951-791-988-3, ISBN 951-791-989-1 (e-version).
- A:267. RAIMO VOUTILAINEN: In Search for the Best Alliance Structure between Banks and Insurance Companies. 2006. ISBN 951-791-994-8, ISBN 951-791-995-6 (e-version).
- A:268. ANTERO PUTKIRANTA: Industrial Benchmarks: From World Class to Best in Class. Experiences from Finnish Manufacturing at Plant Level. 2006. ISBN 951-791-996-4, ISBN 951-791-997-2 (e-version).
- A:269. ELINA OKSANEN-YLIKOSKI: Businesswomen, Dabblers, Revivalists, or Conmen? Representation of selling and salespeople within academic, network marketing practitioner and media discourses. 2006. ISBN 951-791-998-0, ISBN 951-791-99-9. (e-version).
- A:270. TUIJA VIRTANEN: Johdon ohjausjärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä. 2006. ISBN 952-488-000-8, ISBN 952-488-001-6 (e-version).
- A:271. MERJA KARPPINEN: Cultural Patterns of Knowledge Creation. Finns and Japanese as Engineers and Poets. 2006. ISBN-10: 952-488-010-5, ISBN-13: 978-952-488-010. E-version: ISBN-10: 952-488-011-3, ISBN-13: 978-952-488-011-4.
- A:273. MARIA JOUTSENVIRTA: Ympäristökeskustelun yhteiset arvot. Diskurssianalyysi Enson ja Greenpeacen ympäristökirjoituksista. 2006. ISBN-10: 952-488-013-X, ISBN-13: 978-952-488-013-8. E-version: ISBN-10: 952-488-014-8, ISBN-13: 978-952-488-014-5.

B-SARJA: TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS. ISSN 0356-889X.

- B:54. JARMO ERONEN: Kielten välinen kilpailu: Taloustieteellis-sosiolingvistinen tarkastelu. 2004. ISBN 951-791-828-3.

- B:47. PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN – MALLA PAAJANEN: Gateway-käsitteen elinkaari Venäjän-matkailussa. Etelä-Suomi Pietarin-matkailun väylänä. 2004. ISBN 951-791-846-1, korjattu painos.
- B:55. TAISTO MIETTINEN: Veron minimointi yritysjärjestelyissä. 2004. ISBN 951-791-856-9.
- B:56. SOILE TUORINSUO-BYMAN: Part-Time Work, Participation and Commitment. ISBN 951-791-866-6.
- B:57. PIIA HELISTE – RIITTA KOSONEN – KAROLIINA LOIKKANEN: Kaksoiskaupunkija vai kaupunkipareja? Tapaustutkimukset: Helsinki–Tallinna, Tornio–Haaparanta, Imatra–Svetogorsk. 2004. ISBN 951-791-886-0.
- B:58. JARMO ERONEN: Central Asia – Development Paths and Geopolitical Imperatives. 2005 ISBN 951-791-906-9.
- B:59. RIITTA KOSONEN – MALLA PAAJANEN – NOORA REITTU: Etelä-Suomi venäläisten turistien länsimatkailussa. 2005. ISBN 951-791-942-5.
- B:60. KARI LILJA (ed.): The National Business System in Finland: Structure, Actors and Change. 2005. ISBN 951-791-952-2.
- B:61. HANNU KAIPIO – SIMO LEPPÄNEN: Distribution Systems of the Food Sector in Russia: The Perspective of Finnish Food Industry. 2005. ISBN 951-791-923-9, ISBN 951-791-924-7 (Electronic research reports).
- B:62. OLLI KOTILA: Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Cranet-projekti. 2005. ISBN 951-791-934-4, ISBN 951-791-935-2 (Electronic research reports).
- B:63. KATARIINA JUVONEN – HELENA KANGASHARJU – PEKKA PÄLLI (toim.): Tulevaisuuspuhetta. 2005. ISBN 951-791-936-0, ISBN 951-791-937-9 (Electronic research reports).
- B:64. JOHANNA LOGRÉN – JOAN LÖFGREN: Koukussa yrittäjyyteen. Suomalaisten ja venäläisten naisyrittäjien motiiveja ja haasteita. 2005. ISBN 951-791-975-1, ISBN 951-791-976-X (e-version).
- B:65. HANS MÄNTYLÄ – PERTTI TIITTULA – MAARET WAGER (TOIM.): Pää hetkeksi pinnan alle. Akateeminen melontamatka. 2006. ISBN 951-791-982-4.
- B:66. KRISTIINA KORHONEN WITH ERJA KETTUNEN & MERVİ LIPPONEN: Development of Finno-Korean Politico-Economic Relations. 2005. 951-791-984-0, ISBN 951-791-985-9 (e-version).
- B:67. RIITTA KOSONEN – MALLA PAAJANEN – NOORA REITTU: Gateway-matkailu tuottaa uusia matkailualueita. 2006. ISBN 951-791-986-7, ISBN 951-791-987-5 (e-version).
- B:68. ANU H. BASK – SUSANNA A. SAIRANEN: Helsingin kauppakorkeakoulun tohtorit työelämässä. 2005. ISBN 951-791-991-3, ISBN 951-791-992-1 (e-version).
- B:69. OKSANA IVANOVA – HANNU KAIPIO – PÄIVI KARHUNEN – SIMO LEPPÄNEN – OLGA MASHKINA – ELMIRA SHARAFUTDINOVA – JEREMY THORNE: Potential for Enterprise Cooperation between Southeast Finland and Northwest Russia. 2006. ISBN 952-488-007-5.

B:70. Virpi Serita (toim.) – Maria Holopainen – Liisa Koikkalainen – Jere Leppäniemi – Seppo Mallenius – Kari Nousiainen – Anu Penttilä – Outi Smedlund: Suomalais-japanilaista viestintää yrityselämässä. Haastattelututkimus yhteistoiminnan edellytyksistä suomalais-japanilaisessa liiketoimintaympäristössä. 2006.  
ISBN-10: 952-488-015-6, ISBN-13: 978-952-488-015-2.  
E-versio: ISBN-10 952-488-016-4, ISBN-13: 978-952-488-016-9.

E-SARJA: SELVITYSIÄ - REPORTS AND CATALOGUES. ISSN 1237-5330.

E:103. Research Catalogue 2002 – 2004. Projects and Publications. 2005.  
ISBN 951-791-837-2.

E:104. JUSSI KANERVA – KAIJA-STIINA PALOHEIMO (ed.): New Business Opportunities for Finnish Real Estate and ICT Clusters. 2005. ISBN 951-791-955-7.

N-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS. MIKKELI BUSINESS CAMPUS PUBLICATIONS.  
ISSN 1458-5383

N:36. MAARIT UKKONEN: Yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet Helsingin kauppakorkeakoulun BScBa -tutkinto-opiskelijoiden ja Mikkelin ammattikorkeakouluopiskelijoiden keskuudessa. 2004. ISBN 951-791-874-7.

N:37. MIKKO SAARIKIVI: Helsingin kauppakorkeakoulun henkilöstön yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet vuonna 2004. 2004. ISBN 951-791-882-8.

N:38. MIKKO SAARIKIVI: Helsinki-Tallinn: The Twin City of Science Interreg III A Project. 2004. ISBN 951-791-883-6.

N:39. MIKKO SAARIKIVI: Tieteen kaksoiskaupunki Helsinki-Tallinna Interreg III A -projekti. 2004. ISBN 951-791-884-4.

N:40. TOM LAHTI: The Role of Venture Capital in Filling the Equity Gap. An Analysis of Policy Issues. 2004. ISBN 951-791-885-2.

N:41. VESA KOKKONEN: Etelä-Savon yritysten ulkomaankauppa 2003. 2004. ISBN 951-791-897-6.

N:42. MAARIT UKKONEN – MIKKO SAARIKIVI – ERKKI HÄMÄLÄINEN: Selvitys Uudenmaan yrityshautomoyritysten mentorointitarpeista. 2005. ISBN 951-791-900-X.

N:43. JOHANNA LOGRÉN: Suomalaiset ja venäläiset naisyrittäjät. Naisyrittäjien yhteistyöohjelmien (vv. 2000-2004) vaikuttavuus. 2005. ISBN 951-791-945-X.

N:44. VESA KOKKONEN: Yrittäjyyskoulutuksen vaikuttavuus. 2005. ISBN 951-791-971-9.

N:45. VESA KOKKONEN: mikkelin ammattikorkeakoulun opetushenkilökunnan yrittäjyysasenteet. 2005. ISBN 951-791-972-7.

N:46. SIRKKU REKOLA: Kaupallinen ystävällisyys - sosiaalinen vuorovaikutus päivittäistavarakaupan lähimymälän kilpailutuna. 2006. ISBN 951-791-990-5.

- N:47. RIIKKA PIISPA – ASKO HÄNNINEN: Etelä-Savo ja näkökulmia e-työn kehittämiseen. Tutkimus e-työn tilasta ja e-työhankkeiden toteutusmahdollisuuksista etelä-savossa. 2006. ISBN 951-791-993-X.
- N:48. VESA KOKKONEN: Vientiohjelmien vaikuttavuus. 2006. ISBN 952-488-002-4
- N:49. RAMI PIIPPONEN: Helsingin kauppakorkeakoulun opiskelijoiden ja sieltä vuonna 2000 valmistuneiden maistereiden yrittäjyysasenteet vuonna 2004. 2006. ISBN 952-488-004-0.

W-SARJA: TYÖPAPEREITA - WORKING PAPERS . ISSN 1235-5674.  
ELECTRONIC WORKING PAPERS, ISSN 1795-1828.

- W:363. OSSI LINDSTRÖM – ALMAS HESHMATI: Interaction of Real and Financial Flexibility: An Empirical Analysis. 2004. ISBN 951-791-827-5 (Electronic working paper).
- W:364. RAIMO VOUTILAINEN: Comparing alternative structures of financial alliances. 2004. ISBN 951-791-832-1 (Electronic working paper).
- W:365. MATTI KELOHARJU – SAMULI KNÜPFER – SAMI TORSTILA: Retail Incentives in Privatizations: Anti-Flipping Devices or Money Left on the Table? 2004. ISBN 951-791-839-9 (Electronic working paper).
- W:366. JARI VESANEN – MIKA RAULAS: Building Bridges for Personalization – A Process View. 2004. ISBN 951-791-840-2 (Electronic working paper).
- W:367. MAIJU PERÄLÄ: Resource Flow Concentration and Social Fractionalization: A Recipe for A Curse? 2004. ISBN 951-791-845-3 (Electronic working paper).
- W:368. PEKKA KORHONEN – RAIMO VOUTILAINEN: Finding the Most Preferred Alliance Structure between Banks and Insurance Companies. 2004. ISBN 951-791-847-X (Electronic working paper).
- W:369. ANDRIY ANDREEV – ANTTI KANTO: A Note on Calculation of CVaR for Student's Distribution. 2004. ISBN 951-791-850-X (Electronic working paper).
- W:370. ILKKA HAAPALINNA – TOMI SEPPÄLÄ – SARI STENFORS – MIKKO SYRJÄNEN – LEENA TANNER : Use of Decision Support Methods in the Strategy Process – Executive View. 2004. ISBN 951-791-853-4 (Electronic working paper).
- W:371. BERTTA SOKURA: Osaamispääoman ulottuvuudet. Arvoa luova näkökulma. 2004. ISBN 951-791-857-7 (Electronic working paper).
- W:372. ANTTI RUOTOISTENMÄKI – TOMI SEPPÄLÄ – ANTTI KANTO: Accuracy of the Condition Data for a Road Network. 2004. ISBN 951-791-859-3 (Electronic working paper).
- W:373. ESKO PENTTINEN: Bundling of Information Goods - Past, Present and Future. ISBN 951-791-864-X. (Electronic working paper).
- W:374. KASIMIR KALIVA – LASSE KOSKINEN: Modelling Bubbles and Crashes on the Stock Market. ISBN 951-791-865-8 (Electronic working paper).

- W:375. TEEMU SANTONEN: Evaluating the Effect of the Market Environment on the Business Success of Online Newspapers. 2004. ISBN 951-791-873-9 (Electronic working paper)
- W:376. MIKKO LEPPÄMÄKI – MIKKO MUSTONEN: Signaling with Externality. 2004. ISBN 951-791-880-1 (Elektronic working paper).
- W:377. MIKKO LEPPÄMÄKI – MIKKO MUSTONEN: Signaling and Screening with Open Source Programming. 2004. ISBN 951-791-881-X (Electronic working paper).
- W:378. TUURE TUUNANEN – KEN PEFFERS – CHARLES E. GENGLER: Wide Audience Requirements Engineering (Ware): A Practical Method And Case Study. 2004. ISBN 951-791-889-5. (Electronic working paper).
- W:379. LARS MATHIASSEN – TIMO SAARINEN – TUURE TUUNANEN – MATTI ROSSI: Managing Requirements Engineering Risks: An Analysis and Synthesis of the Literature. 2004. ISBN 951-791-895-X (Electronic working paper).
- W:380. PEKKA KORHONEN – LASSE KOSKINEN – RAIMO VOUTILAINEN: Finding the Most Preferred Alliance Structure between Banks and Insurance Companies from a Supervisory Point of View. 2004. ISBN-951-791-901-8 (Electronic working paper).
- W:381. PEKKA J. KORHONEN – PYYR-ANTTI SIITARI: Using Lexicographic Parametric Programming for Identifying Efficient Units in Dea. 2004. ISBN 951-791-902-6. (Electronic working paper).
- W:382. PEKKA MALO – ANTTI KANTO: Evaluating Multivariate GARCH models in the Nordic Electricity Markets. 2005. ISBN 951-791-903-4 (Electronic working paper).
- W:383. OSSI LINDSTRÖM – ALMAS HESHMATI: Interacting Demand and Supply Conditions in European Bank Lending. 2005. ISBN 951-791-903-4 (Electronic working paper).
- W:384. ANTTI PIRJETÄ – ANTTI RAUTIAINEN: ESO valuation under IFRS 2 – considerations of agency theory, risk aversion and the binomial model. 2005. ISBN 951-791-920-4 (Electronic working paper).
- W:385. MIKA HYÖTYLÄINEN – HANNA ASIKAINEN: Knowledge Management in Designing and Developing ICT Consulting Services. 2005. ISBN 951-791-921-2 (Electronic working paper).
- W:386. PEKKA KORHONEN – LASSE KOSKINEN – RAIMO VOUTILAINEN: A Customer View on the Most Preferred Alliance Structure between Banks and Insurance Companies. 2005. ISBN 951-791-922-0 (Electronic working paper).
- W:387. MIIA ÄKKINEN: Conceptual Foundations of Online Communities. 2005. ISBN 951-791-959-X (Electronic working paper).
- W:388. ANDRIY ANDREEV – ANTTI KANTO – PEKKA MALO: Simple Approach for Distribution Selection in the Pearson System. 2005. ISBN 951-791-927-1 (Electronic working paper).
- W:389. ANDRIY ANDREEV – ANTTI KANTO – PEKKA MALO: On Closed-form Calculation of CVaR. 2005. ISBN 951-791-928-X (Electronic working paper).
- W:390. TUIJA VIRTANEN: Konsernijohtaminen parenting-teorian näkökulmasta. 2005. ISBN 951-791-929-8 (Electronic working paper).



- W:391. JARI VESANEN: What is Personalization? A Literature Review and Framework. 2005. ISBN 951-791-970-0 (Electronic working paper).
- W:392. ELIAS RANTAPUSKA: Ex-Dividend Day Trading: Who, How, and Why? 2005. ISBN 951-791-978-6 (Electronic working paper).
- W:393. ELIAS RANTAPUSKA: Do Investors Reinvest Dividends and Tender Offer Proceeds? 2005. ISBN 951-791-979-4 (Electronic working paper).
- W:394. ELIAS RANTAPUSKA: Which Investors are Irrational? Evidence from Rights Issues. 2005. ISBN 951-791-980-8 (Electronic working paper).
- W:395. PANU KALMI – ANTTI KAUHANEN: Workplace Innovations and Employee Outcomes: Evidence from a Representative Employee Survey. 2005. ISBN 951-791-981-6 (Electronic working paper).
- W:396. KATHRIN KLAMROTH – KAISA MIETTINEN: Interactive Approach Utilizing Approximations of the Nondominated Set. 2005. ISBN 951-791-983-2 (Electronic working paper).
- W:397. MIKA HYÖTYLÄINEN – KRISTIAN MÖLLER: Key to Successful Production of Complex ICT Business Services. 2006. ISBN 952-488-003-2 (Electronic working paper).
- W:398. PANU KALMI: The Disappearance of Co-operatives from Economics Textbooks. 2006. ISBN 952-488-005-9 (Electronic working paper).
- W:399. ARTO LAHTI: The New Industrial Organization (IO) Economics of Growth Firms in Small Open Countries like Finland. 2006. ISBN 952-488-006-7 (Electronic working paper).
- W:400. MARKO MERISAVO: The Effects of Digital Marketing Communication on Customer Loyalty: An Integrative Model and Research Propositions. 2006. ISBN-10: 952-488-009-1, ISBN-13: 978-952-488-009-1 (Electronic working paper)

Y-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.  
CENTRE FOR INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH. CIBR RESEARCH PAPERS.  
ISBN 1237-394X.

- Y:8. REIJO LUOSTARINEN – MIKA GABRIELSSON: Globalization and Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs. 2004. ISBN 951-701-851-8.

Z-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.  
CENTRE FOR INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH. CIBR WORKING PAPERS. ISSN 1235-3931.

- Z:10. V.H. MANEK KIRPALANI – MIKA GABRIELSSON: Need for International Intellectual Entrepreneurs and How Business Schools Can Help. 2004. ISBN 951-791-852-6.

Kaikkia Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisusarjassa ilmestyneitä julkaisuja voi tilata osoitteella:

KY-Palvelu Oy  
Kirjakauppa  
Runeberginkatu 14-16  
00100 Helsinki  
Puh. (09) 4313 8310, fax (09) 495 617  
Sähköposti: [kykirja@ky.hse.fi](mailto:kykirja@ky.hse.fi)

Helsingin kauppakorkeakoulu  
Julkaisutoimittaja  
PL 1210  
00101 Helsinki  
Puh. (09) 4313 8579, fax (09) 4313 8305  
Sähköposti: [julkaisu@hse.fi](mailto:julkaisu@hse.fi)

All the publications can be ordered from

Helsinki School of Economics  
Publications officer  
P.O.Box 1210  
FIN-00101 Helsinki  
Phone +358-9-4313 8579, fax +358-9-4313 8305  
E-mail: [julkaisu@hse.fi](mailto:julkaisu@hse.fi)