

**KULTTUURIEN VÄLINEN VIESTINTÄ, SUOMALAISET JA  
JAPANILAISET NEUVOTTELIJOINA**

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Sosiologian ja  
sosiaalipsykologian laitos

JÄRVIÖ, MATLEENA  
Pro gradu – tutkielma  
Sosiologia  
Huhtikuu 2004

TAMPEREEN YLIOPISTO

Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos

JÄRVIÖ, MATLEENA: Kulttuurien välinen viestintä, suomalaiset ja japanilaiset neuvottelijoina

Pro gradu – tutkielma, 74 s., 6 liitesivua

Sosiologia

Huhtikuu 2004

---

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus suomalaisten ja japanilaisten liikeneuvottelijoiden kulttuurien välisestä viestinnästä. Tutkimuksessa on selvitetty, millaisia käsityksiä suomalaisilla ja japanilaisilla on toisistaan liikeneuvottelijoina. Edelleen, tutkimuksen kohteena ovat olleet liikeneuvottelun kulku suomalaisesta ja japanilaisesta näkökulmasta katsottuna ja on selvitetty, mitkä kulttuuriset arvot kohtaavat neuvottelutilanteissa. Tutkimuksessa on myös tarkasteltu neuvottelutilanteiden ongelmia ja suomalaisten ja japanilaisten neuvottelijoiden erityispiirteitä.

Suomi ja Japani edustavat eri kulttuuripiirejä, läntistä ja itäistä, ja kulttuurisesti nämä kaksi maata ovat kaukaisia. Suomalaisten ja japanilaisten liikeyritysten välinen bisnes on vuosikymmenien saatossa jatkuvasti lisääntynyt, kuitenkin maiden välistä kulttuurista vuorovaikutusta ei ole juuri tutkittu. Yksi tämän opinnäytetyön lähtökohdista onkin ollut selvittää, miten kulttuurierot vaikuttavat liikeneuvottelujen sujumiseen suomalaisten ja japanilaisten välillä. Alkualettamuksena on ollut, että kulttuurierot vaikuttavat suuresti, toisaalta kuitenkin vähemmän kuin jonkin toisen länsimaan ja Japanin välillä, koska suomalainen kulttuuri sisältää myös itäisiä kulttuuripiirteitä.

Tutkimuksen aineisto perustuu viiden suomalaisen ja viiden japanilaisen liikehenkilön nauhoitettuihin puolistrukturoituihin haastatteluihin ja ne on analysoitu viitekehystenään Grounded Theory.

Tutkimustulosten mukaan neuvottelujen kulku näiden kahden kansallisuuden välillä poikkeaa huomattavasti toisistaan. Myös kulttuuriarvot poikkeavat: suomalaisille neuvottelijoille tyypillistä on yksilökeskeisyys, tasa-arvoisuus, tehokkuus ja suorapuheisuus. Japanilaisille tyypillistä taas on kollektiivisuus, hierarkkisuus, harmonian ylläpito ja henkilökohtaisten suhteiden merkitys. Se, miten haastateltavat suhtautuivat kulttuurieroihin, oli ristiriitaista: osa oli tutkijan kanssa samaa mieltä, että kulttuurierot ovat huomattavia, osa piti niitä melko vähäisinä. Kuitenkin nämäkin haastateltavat puheessaan korostivat kulttuurieroja ja viestintävaikeuksia. Neuvottelutilanteiden ongelmiksi nousi etukäteisolettamusten mukaisesti neuvottelijoiden puutteellinen kielitaito ja vähäinen vastapuolen kulttuurin tuntemus. Lisäksi kävi ilmi, että suomalaiset kokivat japanilaisten neuvottelutyylin hyvin hitaaksi ja perusteelliseksi, japanilaiset taas kokivat, että suomalaisten neuvottelutapa on joustamaton.

Suomi ja Japani ovat todellakin kulttuurisesti kaukaisia ja tutkimuksen perusteella suomalais-japanilaisen bisneksen edistämiseksi on tärkeää perehtyä tarkemmin maiden välisiin kulttuurieroihin ja siihen, miten ne vaikuttavat liikeneuvotteluihin.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO.....</b>	<b>4</b>
1.1. TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	6
1.2. KULTTUURI JA VIESTINTÄ .....	7
1.3. TUTKIMUKSEN SISÄLTÖ .....	8
<b>2. KULTTUURIEN EROAVAISUUKSIA KUVAAVIA KÄSITTEITÄ.....</b>	<b>10</b>
2.1. VIESTINTÄTAPAHTUMA .....	10
2.2. KASVOT .....	11
2.3. INDUKTIIVINEN JA DEDUKTIIVINEN PUHESTRATEGIA.....	14
2.4. LOW CONTEXT JA HIGH CONTEXT .....	15
2.5. SUHTAUTUMINEN AIKAAN .....	17
2.6. KULTTUURIN DIMENSIOT .....	18
<b>3. SUOMALAISET JA JAPANILAISET VIESTIJÖINÄ MUIDEN SILMIN .</b>	<b>20</b>
3.1. SUOMALAISET JA KIINALAISET VIESTIJÖINÄ.....	20
3.2. SUOMALAINEN LIIKEHENKILÖ RUOTSALAISESTA NÄKÖKULMASTA .....	21
3.3. POHJOISAMERIKKALAISTEN JA JAPANILAISTEN VÄLISIÄ VIESTINTÄEROJA .....	22
<b>4. AINEISTO JA TUTKIMUSMETODI.....</b>	<b>25</b>
4.1. TUTKIMUKSENI LUONNE .....	25
4.2. HAASTATELTAVAT JA AINEISTO .....	28
4.3. METODINA GROUNDED THEORY .....	31
4.3.1. Haastattelujen nauhoittaminen.....	33
4.4. AINEISTON ANALYYSI .....	35
<b>5. SUOMALAISET JA JAPANILAISET NEUVOTTELIJOINA.....</b>	<b>38</b>
5.1. NEUVOTTELUTILANTEEN KULKU .....	38
5.2. KULTTUURISET ARVOT NEUVOTTELUTILANTEESSA.....	44
5.2.1. Kasvojen merkitys.....	49
5.3. NEUVOTTELUTILANTEIDEN ONGELMAT .....	50
5.4. JAPANILAISTEN JA SUOMALAISTEN NEUVOTTELIJOIDEN ERITYISPIIRTEET .....	63
<b>6. POHDINTAA .....</b>	<b>67</b>
LÄHDELUETTELO .....	72
LIITTEET .....	75

# KULTTUURIEN VÄLINEN VIESTINTÄ, SUOMALAISET JA JAPANILAISET NEUVOTTELIJOINA

## 1. Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on kulttuurien välinen viestintä, tarkennettuna tutkimuskohteenani ovat suomalaisten ja japanilaisten väliset liikeneuvottelut. Tarkoitukseni on selvittää, millaisia käsityksiä suomalaisilla ja japanilaisilla on toisistaan liikekumppaneina, ja mikä on bisneksen teon ”juoni” eli miten liikeneuvottelut sujuvat suomalaisesta ja japanilaisesta näkökulmasta käsin.

Tutkimusaiheeni kehittyi mielessäni ollessani harjoittelijana Tokiossa syksyllä 1999, alkusysäyksenä toimivat pohdintani siitä, miten *yhteiskuntatieteilijänä* voisin työllistyä niin, että voisin hyödyntää japanin kieli- ja kulttuuriopintojani, alan työpaikathan ovat lähinnä kaupan ja teollisuuden sektoreilla. Niinpä aloittaessani tutkimustani pidin tärkeänä keskittyä nimenomaan liikeneuvotteluihin tutustuakseni ko. sektoreihin, siksi halusin haastateltaviksi liike-elämän palveluksessa olevia henkilöitä. Koska olin opiskellut Japanissa aikaisemmin (lukuvuonna 1996- 97), olin myös nähnyt ja kokenut kulttuuritörmäyksiä ja jäänyt pohtimaan, miten kulttuurieroavaisuudet vaikuttavat japanilaisten ja suomalaisten yritysten liikeneuvotteluihin.

Kiinnostukseni aiheeseen lisääntyi myös toimiessani erään japanilaisen valokuvataiteilijan Suomen-vierailun aikana avustajana kesällä 2001. Olin nimittäin siinä vaiheessa oleskellut Japanissa kolme eripituista jaksoa ja opiskellut maan kieltä ja kulttuuria neljä vuotta, ja siitä huolimatta yhteistyömme kangerteli eikä syy ollut henkilökemioissa vaan erilaisissa tavoissa viestiä ja toimia. Hän esimerkiksi pyrki tiiviiseen yhteydenpitoon ennen ja jälkeen vierailun sähköpostin ja puhelimen välityksellä ja piti minun vastausnopeuttani hitaana, jopa niin, että hän ilmaisi huolensa, onko jotain vakavaa sattunut. Hänen Suomessa ollessaan aikaa kului runsaasti lounaisiin ja kahviloissa käynteihin, paljon enemmän kuin olin itse etukäteen varautunut. Toisin sanoen, suostuessani hänen avustajakseen, en ollut osannut varautua niin intensiiviseen tapaan toimia. Samoin, kun otimme yhteyttä eri gallerioihin valokuvanäyttelyn järjestämiseksi, henkilösuhteet korostuivat

toiminnassa. Itse asiassa, ne asiat joista hän oli kiinnostunut kysymään galleristeilta, olisi voinut tarkistaa internetistä ja koin, että hänen Suomen vierailunsa oli puolittain turha suomalaisessa kontekstissa: näyttelyt olisi suomalaisesta perspektiivistä voinut järjestää puolet pienemmällä panostuksella. Eli minä olisin hoitanut asiat asioina, kun taas valokuvataiteilija piti erittäin tärkeänä sosiaalisia suhteita ja halusi saada käsityksen, millaisten ihmisten kanssa hän on näyttelyä järjestämässä.

Niinpä jäin miettimään, miten japanin kieltä osaamattomat ja kulttuuria vähän tai ei ollenkaan tuntevat suomalaiset liikehenkilöt onnistuvat toimiessaan japanilaisten kanssa. Siksi halusin tutkia suomalaisten ja japanilaisten liikekumppanien välistä viestintää ja selvittää, miten ja kuinka suuresti kulttuurieroavuudet vaikuttavat liikeneuvotteluihin. Tässä on mielestäni tärkeää korostaa, että onnistuneeseen liikesuhteeseen vaikuttavat tietysti muutkin seikat kuten strategia, saavutettavat voitot, riittävä teknologia ja oikea ajoitus. Näiden asioiden on osuttava kohdalleen, mutta tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on nimenomaan kulttuurien välinen vuorovaikutus ja miten se vaikuttaa liikesuhteiden onnistumiseen.

Tutkimusaiheeni on tärkeä myös siksi, että Suomi ja suomalaiset yritykset ovat hyvin riippuvaisia kansainvälisestä kaupasta, erityisesti koska Suomen kotimarkkinat ovat pienet, ovat yritykset joutuneet suuntautumaan ulkomaille ja voidaankin sanoa, että kansainvälistyminen on monille yrityksille olemassaolon ehto (Karpinen-Takada 1994, 10- 11). Japani on siis tärkeä kauppakumppani Suomelle (joskin mittakaavassa kaukana eurooppalaisista ja pohjoisamerikkalaisista markkinoista) ja siten maiden välisen kulttuurivuorovaikutuksen tutkiminen yhteiskunnallisesti tärkeää. Edelleen, vaikka Suomea ja Japania yhdistää moni asia kuten yhteiskuntien homogeenisuus, syrjäinen sijainti (Japani saarivaltiona ja Suomi Euroopan ”kulmalla”), ja valtakieliryhmistä poikkeavat kielet, Japani on kulttuurisesti kaukainen (emt. 61- 62).

Japani on myös maailmanlaajuisesti merkittävä talousmahti: Japanin kansantalous on 2. vaurain Yhdysvaltojen jälkeen bruttokansantuotteella mitattuna ja Japanin kansantalouden koko Aasian markkinoista on n. 65 % ja osuus koko maailman yhteenlasketusta BKT:stä n. 15 %. Vuonna 2001 Japanin tuonti Suomeen oli tullihallituksen tilastojen mukaan seitsemännellä sijalla, ja edellä oli vain Euroopan maita ja Venäjä. Suomen vienti Japaniin taas oli 15. sijalla, muista Aasian maista vain Kiina oli Japania edellä. Kansainvälisen kaupan näkökulmasta on siis tärkeää

edistää Suomen ja Japanin välistä kulttuurista ymmärrystä. Koska Japani ja Suomi kuuluvat eri kulttuuripiireihin, läntiseen ja itäiseen, on maiden välillä paljon eroavaisuuksia arvoissa ja arvostuksissa ja ne helposti törmäävät yhteisen neuvottelupöydän ääressä.

Tätä tutkimusta varten keräämäni aineisto vahvistikin epäilyni: liike-elämän puolella on pula japania osaavista ja kulttuuria tuntevista henkilöistä, ja kuten tämäkin tutkimus osoittaa, kulttuurin tuntemuksella on suotuisa vaikutus bisneksen onnistumiseen. Työllistymisnäkökohtiani ajatellen tulos ei ollut niin positiivinen: pelkkä kielen tai kulttuurin tuntemus ei välttämättä riitä: usein pitäisi olla insinööri tai ekonomi pohjakoulutukseltaan voidakseen suoriutua työtehtävistä. Aiheeni valinta on kuitenkin siinä mielessä ollut onnistunut, että olen päässyt kurkistamaan japanilaisten ja suomalaisten väliseen liike-elämään ja miettimään, miten japanin-osaamistani voisin tulevaisuudessa hyödyntää.

### **1.1. Tutkimuskysymykset**

Kuten mainittu, tutkimukseni kohteena ovat japanilaisten ja suomalaisten väliset liikeneuvottelut. Olen halunnut selvittää, miten suomalaiset ja japanilaiset kokevat neuvottelutilanteen kulun, koska olin Japanissa ollessani kuullut paljon siitä, miten muodollisia ja hidastempoisia neuvottelut japanilaisten kanssa ovat suomalaisten mielestä. Mietin myös sitä, mitä japanilaiset ajattelevat suomalaisten kanssa neuvottelemisesta.

Toinen asia, mikä minua kiinnosti, olivat kulttuuriset arvot ja se, miten ne tulevat esiin neuvottelutilanteissa. Oman kokemukseni mukaan Japani on hyvin hierarkkinen maa, ja minulle tutuiksi tulleita arvoja olivat mm. harmonian ylläpito, ryhmäkeskeisyys, kasvojen säilyttäminen ja ihmissuhdeverkostojen luominen ja ylläpito. Omat suomalaiset arvoni, kuten individuaalisuus, asiakeskeisyys ja ihmissuhteiden suoruus jouduin painamaan taka-alalle varsinkin uusia ihmissuhteita solmiessa. Niinpä koin, että Japani ja Suomi edustavat monessa suhteessa hyvin erilaisia kulttuureja, ja siksi oletin, että kulttuuriset arvot helposti törmäävät yhteisen neuvottelupöydän ääressä.

Kolmanneksi olen tutkimuksessani halunnut selvittää, mitä ongelmia neuvottelutilanteissa syntyy suomalaisten ja japanialisten välillä. Etukäteen oletin kieliongelmiin olevan merkittäviä, samoin suomalaisten tavan keskittyä bisnekseen liikeyritysten välisenä asiana uskoin törmäävän japanilaisten tyyliin korostaa henkilösuhteiden merkitystä ja sosiaalista kanssakäymistä bisneksen teossa.

Neljäntenä pääteemana tutkimuksessani on suomalaisten ja japanilaisten neuvottelijoiden erityispiirteet eli tutkin sitä, mikä on tyypillistä toisaalta suomalaisille neuvottelijoille ja mikä taas japanilaisille liikehenkilöille.

## **1.2. Kulttuuri ja viestintä**

Giddens (1997, 582) määrittelee kulttuurin systeemiksi, jossa arvot, normit ja esineistö ovat tyypillisiä tietyille ryhmälle. Allardt (1983, 51, 56, 77- 78) puolestaan määrittelee kulttuurin asioiksi, jotka ihminen oppii eläessään ja joka välittyy ihmiseltä toiselle symbolien kautta. Siten kulttuuri sisältää myös käyttäytymisen, arvot, normit, roolit, tavat, tottumukset, uskomukset, tiedot ja taidot. Singerin (1998, 107) mukaan ”kukin identiteettiryhmä, joka hyväksyy ja uskoo opitut, ryhmään liittyvät havaintomallit, jotka sisältävät sanallisen ja sanattoman kielen, asenteet, arvot, uskojärjestelmät ja käyttäytymisen, muodostavat kulttuurin. Ryhmät, joihin assosioidumme tai olemme assosioituneet, määrittelevät, mitä ja miten havaitsemme ja ryhmät, joihin identifioidumme, opettavat meille hyvän ja pahan, kauniin ja ruman, oikean ja väärän määritelmät. Mitä enemmän ryhmäidentiteettiä jaamme, sitä yhteneväisempiä käsityksemme ovat ja päinvastoin, mitä vähemmän jaamme ryhmäidentiteettiä, sitä vähemmän havainnoimme samalla tavoin. Näin ollen, mitä enemmän jaamme ryhmäidentiteettiä jonkun kanssa, sitä helpompaa kulttuurinvälinen viestintä on. Ja toisinpäin: vähäinen ryhmäidentiteetti jonkun kanssa vaikeuttaa kulttuurien välistä viestintää.”

Hall (1959, 97) tiivistää tutkimuksensa siitä, kuinka ihmiset viestivät käytöksellään ja tavoillaan, ytimekkäästi: ”kulttuuri on viestintää”. Edelleen hän toteaa (1976,13), että ”kulttuuri on sarja tilannekohtaisia malleja käyttäytyä ja ajatella”. Kulttuuri on myös jotain, joka on juurtunut ihmiseen syväälle ja jota ei voi ravistaa pois: ”suurin osa kulttuuria on piilossa ja tahdonalaisen kontrollin ulkopuolella luoden ihmisen

olemassaolon kudelman” (1969, 188). Kulttuuria voi kuvata myös jäävuoritermillä: kulttuurista näkyvissä on vain huippu: kieli, ruoka, vaatetus ja käytöstavat. Pinnan alle jäävät viestintätyyli, arvot, normit, uskomukset ja asenteet. Koska kulttuurista niin suuri osa jää piiloon, on vieraan kulttuurin edustajan vaikeampi oppia ymmärtämään toista kulttuuria ja se saattaa aiheuttaa ongelmia kulttuurien välisessä viestinnässä. (Salo-Lee 1996, 7-8). Hofstede (1992, 17) määrittelee kulttuurin seuraavasti: ”kulttuuri on ihmismielen opittua ohjelmointia, joka erottaa jonkin ihmisryhmän tai luokan ihmiset toisista”. Kulttuuri on kollektiivista, opittua ja peräisin sosiaalisesta ympäristöstä. Hofstede puhuu myös kulttuurin kerrostumista, sillä yksilöt useimmiten kuuluvat useaan ihmisryhmään ja -luokkaan. Näitä tasoja ovat mm. kansallinen taso, alueellinen, etninen, uskonnollinen tai kielellinen taso, sukupuolen taso, sukupolven taso, sosiaaliluokka ja työssä olevilla organisaatio- tai yritystaso. (emt. 21, 27- 28)

Maletzke (1978, 409) määrittelee kulttuurienvälisen viestinnän eri kulttuureita edustavien ihmisten väliseksi kommunikaatioksi. Kulttuurien välinen viestintä on prosessi, jossa eri kulttuureja edustavat yksilöt vaihtavat ajatuksia ja merkityksiä toistensa kanssa. On myös huomattava, että viestintä ei tapahdu vain yksilöiden välillä vaan myös kulttuurijärjestelmät, tosin yksilöiden edustamina, kommunikoivat keskenään. Usein yksilöt ovat myös tietoisia rooleistaan kulttuurijärjestelmien edustajina kulttuurien välisessä viestinnässä. Scollon ja Scollon (1995, 125) tarkentavat, että ”kulttuurit eivät puhu toisilleen vaan yksilöt puhuvat”.

### **1.3. Tutkimuksen sisältö**

Luvussa kaksi esittelen lyhyesti, mitkä tekijät vaikuttavat viestintätilanteeseen kahden ihmisen välillä, vaikka he edustaisivat samaa kulttuuriakin. Sitten siirryn käsittelemään teorioita ja käsitteitä, joilla eri tutkijat ovat pyrkineet tekemään ymmärrettäväksi kulttuurien välisen viestinnän eroja. Tutkailun alla ovat kasvojen käsite, induktiivinen ja deduktiivinen puhestrategia, Low Context ja High Context – kulttuurit, polykroninen ja monokroninen aikakäsitys ja kulttuurin dimensiot.

Luvussa kolme käyn lyhyesti läpi aikaisempaa tutkimusta siitä, millaisina japanilaiset ja suomalaiset koetaan viestijöinä muiden silmin. Luku neljä esittelee



tutkimukseni aineiston ja tutkimusmetodin eli miten olen päätenyt käsillä olevaan aineistoon ja miten olen sitä analysoinut.

Luvussa viisi esittelen aineistoni analyysin, johtopäätökset ja tulokset, mitä tutkimuskohteesta voin aineistoni perusteella sanoa ja luvussa kuusi pyrin kokoamaan tutkimukseni teorian ja käytännön yhteen ja tarkastelemaan kriittisesti tätä opinnäytetyötä.

## 2. Kulttuurien eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä

Tässä luvussa esittelen käsitteitä, joilla on pyritty ymmärtämään kulttuurien välistä viestintää. Ensin esittelen yleisiä periaatteita, jotka vaikuttavat ihmisten välisessä viestinnässä ja sitten siirryn kulttuurien väliseen viestintään liittyviin käsitteisiin ja malleihin. Tarkastelun alla ovat kasvojen käsite, induktiivinen ja deduktiivinen puhestrategia, Low Context ja High Context – kulttuurit, polykroninen ja monokroninen aikakäsitys sekä kulttuurin dimensiot. Tässä luvussa en ole pohtinut kriittisesti esittämiäni teorioita vaan tarkastelen niitä luvussa kuusi suhteessa oman aineistoni tuloksiin.

### 2.1. Viestintätapahtuma

Kommunikaation voi jakaa sanalliseen ja sanattomaan viestintään. Scollonin ja Scollonin (1995, 1-11) mukaan sanallisessa viestinnässä kieli on kommunikaation väline. Kieli ei kuitenkaan ole yksiselitteinen: viestin merkitys ei riipu pelkästään sanoista ja lauseista vaan muodostuu myös siitä, mitä kuulija tulkitsee viestin merkitsevän. Kuuntelijan on tehtävä päätelmiä viestin merkityksestä, ja nämä päätelmät johdetaan viestin kieliopillisesta merkityksestä ja lauseyhteydestä. Toisin sanoen, on tunnettava myös tilanne ymmärtääkseen viestin. Nämä päätelmät ovat yleensä pysyviä eivätkä vaihtelevia, koska muuten kuulija päätyisi aina epävarmana miettimään sitä, mitä mikäkin lause merkitsee. Toisin sanoen, niin kauan kun ei ole syytä olettaa toisin, oletamme, että maailma toimii kuten odotamme. Lisäksi päätelmät, mitä kuulija keskustelussa tekee, tehdään hyvin nopeasti. Selvää onkin, että mitä enemmän keskustelijat tuntevat toistensa taustoja, historiaa ja jakavat oletuksiaan ja tietoisuuttaan maailmasta, sitä sujuvampaa kommunikaatio on.

Scollon ja Scollon puhuvat tilanteen/ kontekstin kieliopista (Grammar of Context) tarkoittaessaan sääntöjä, joiden perusteella kuulija ymmärtää viestin kontekstuaalisen merkityksen. Tämä viestintätilanteen ”kielioppi” jakaantuu seitsemään osaan: 1) ”näyttämö”, joka sisältää puitteet ja ajan, aiheen, genren ja tavoitteen 2) ilmapiiri, 3) osanottajat eli ketä he ovat ja missä rooleissa he esiintyvät, 4) viestimismuoto

(keskustelu, kirjoittaminen) 5) tapahtumajärjestys, 6) samanaikaisesti sattuvat tapahtumat kuten esim. vitsi-genre esiintyy humoristisessa ilmapiirissä ja 7) ilmaiseminen sanattomasti tai suoraan, eksplisiittisesti. (emt. 21- 32)

Sanaton viestintä on oleellinen osa ihmisten välistä kommunikaatiota. Ei-kielelliseen viestintään kuuluu Salo-Leen (1996, 59) mukaan mm.: ”1) aika: suhtautuminen aikaan ja ajankäyttöön, 2) tila: tilan käyttö, ihmisten välinen etäisyys, 3) koskettaminen: kuka koskettaa ketä missä olosuhteissa, 4) kehon kieli: eleet, ilmeet, asento, liikkuminen, 5) haju, 6) katse: silmän liikkeet, silmien räpsytyt, katsekontakti, 7) fyysinen olemus: ulkonäkö, rakenne, 8) pukeutuminen, esineet, elintavat ja 9) asuinympäristö, kodin sisustus”.

Näin ollen eri kulttuurien edustajat tuovat viestintätilanteeseen suuren määrän tekijöitä, jotka vaikuttavat tilanteen ymmärtämiseen: esimerkiksi käytöstavat ja pukeutumiskoodi riippuvat kulttuurista ja kunkin kulttuurin edustaja tulkitsee vastapuolen oheisviestintää omasta kulttuuristaan käsin, vaikka tiedot vastapuolen kulttuurista auttavatkin tulkitsemaan tilannetta oikein. Eri kulttuureja edustavien henkilöiden välinen viestintätilanne on siksi hyvin altis väärille tulkinnoille, varsinkin silloin, kun mitä toisilleen vieraampien kulttuurien edustajat kommunikoivat keskenään.

## **2.2. Kasvot**

Kommunikointiin kuuluu olennaisena osana kasvojen käsite. Erving Goffman (1967, 5) määrittelee linjan (line) sanattomien ja sanallisten aktien malliksi, jolla yksilö ilmaisee näkemystään tilanteesta ja sen kautta arviotaan muista osanottajista ja erityisesti itsestään. Kasvot (face) Goffman määrittelee positiiviseksi sosiaalisesti arvoksi, jota yksilö vaatii itselleen jossain kohtaamisessa sen linjan mukaisesti, minkä muut olettavat hänen ottaneen tiettyssä kohtaamisessa. Kasvot on kuva itsestä, jota kuvataan hyväksytyillä sosiaalisilla attribuuteilla, vaikkakin muut voivat jakaa tämän kuvan.

Kasvosuhteille on ominaista, että yksilö sekä ylläpitää omia että muiden kasvoja ja pyrkii puolustamaan kasvojaan ja suojelemaan vastapuolen kasvoja. Kaikenlainen

puhe, kuinka triviaali tahansa, vaarantaa puhujan ja kuuntelijoiden kasvot. Siksi yksilö suojaa kasvojaan välttämällä tilanteita, jotka voivat uhata kasvoja. Tämä välttämisprosessi on kaksitahoinen: yksilö välttää kasvoja vaarantavia tilanteita, mutta ollessaan sosiaalisessa kanssakäymisessä hän käyttää puolustavaa tapaa ja välttää aiheita ja toimintoja, jotka johtaisivat sellaisen informaation ilmaisemiseen, mikä ei ole johdonmukainen sen linjan kanssa, jota hän ylläpitää. Kasvoja siis sekä suojellaan että puolustetaan: henkilö osoittaa kunnioitusta, kohteliaisuutta ja tahdikkuutta. Toisaalta hän käyttää kiertelyä, ja vilppiä, jotta vastapuolen kasvot säilyisivät, vaikka se muuten vaikuttaa vastapuoleen negatiivisesti. Kasvot voi pyrkiä säilyttämään myös lyömällä asian leikiksi. (emt. 5-17)

Kun henkilö ei onnistu välttämään kasvoja uhkaavaa episodina, hän voi käyttäytyä niin kuin mitään ei olisi tapahtunut. Tällainen ”tahdikas sokeus” tulee kysymykseen silloin, kun tapahtuma voidaan tulkita uhaksi kasvoille. Jos tilannetta ei voi ylenkatsoa, se pyritään korjaamaan, sillä yksilön kasvot ovat pyhät. Joskus pienen episodin tapahduttua on vuorovaikutuksessa olevilla epätietoisuutta siitä, kuinka ylläpitää kasvoja: ollako kuin mitään ei olisi tapahtunut, lyödäkö leikiksi tai tehdäkö jotain muuta, joka säilyttää kasvot. Siten tilanne voi aiheuttaa hämmennystä, vaikka se ei itsessään ole vaikea korjata. (emt. 18- 27)

Kun kasvot ovat uhattuina, täytyy jonkun osallistujan (tai kaikkien) suorittaa kasvoja säilyttäviä toimintoja. Se, kuka toimii, ei ole niin merkityksellistä, ja näin kasvosuhteet palauttava vapauttaa muut vastuusta. Tämä merkitsee sitä, että kaikki vastavuoroisesti sanattomassa yhteistyössä pyrkivät puolustamaan omia kasvojaan ja suojelemaan toisten kasvoja. Yksi tapa suojella kasvoja ovat vihjeiden kieli: sanaton sopimus hyödyntää puheen taukoja, vitsejä, ilkeitä vihjailuja ja moniselitteisiä vihjeitä. Tällainen vihjaileva viestintä on kiellettävissä olevaa kommunikaatiota: sitä ei tarvitse kohdata kasvokkain, mutta sillä voi varoittaa puhujaa kasvojen menetyksestä ilman, että varoitus itsessään tulkitaan uhaksi kasvoille. (emt. 28- 31)

Kommunikointitapahtumaan liittyy osallistujien analysointi siitä, mikä heidän välinen suhteensa on (statuserot) ja puhujat tekevät olettamuksia siitä, millainen vastapuoli on ja millaiseksi hän haluaa itsensä nähtävän. Kaikessa ihmisten välisessä kommunikoinnissa käydään neuvottelua kasvoista, mutta osallistujat joutuvat myös tekemään olettamuksia vastapuolen kasvoista ennen puhetilanteen alkua.

Länsimaalaisen käsite kasvoista on hyvin individualistinen ja hän on avoin neuvotteluille kasvoista, aasialaiselle kasvot ovat kollektiivinen käsite, mikä liittyy jäsenyyteen eri ryhmissä kuten perhe tai työpaikka ja kasvot ovat enemmän annetut eli oletettujen kulttuuristen olettamusten alainen. Näin ollen kulttuurien välisessä kommunikaatiossa hyvin individualistisesta kulttuurista tuleva antaa enemmän painoarvoa henkilökohtaisille kasvoille, kun taas kollektiivisesta kulttuurista tuleva pitää aina mielessään muidenkin kasvot. (Scollon ja Scollon 1995, 34- 36, 134)

Kasvojen ylläpitäminen on ristiriitaista sikäli, että toisaalta kommunikoinnissa on tarve osoittaa osallistumista, mutta toisaalta puhujalle on tärkeää itsenäisyyden ylläpito, ja kaikki kommunikointi vaarantaa omat ja vastapuolen kasvot, sillä ei ole kasvotonta kommunikointia. Yleensä kasvosuhteet ovat kerran muodostuttuaan melko muuttumattomat ja neuvottelut suhteen muutoksesta vähäiset. Kasvot siis koostuvat kahdesta osasta: alkuolettamuksista ja käsityksistä, jotka muodostuvat neuvottelemalla (emt. 38, 41- 43).

Kavosuhteita määrittelee valta, etäisyys ja tungettelevuuden merkitys. Valta viittaa keskustelijoiden väliseen vertikaaliseen erilaisuuteen hierarkkisessa rakenteessa, etäisyys kuvaa tasa-arvoisten suhteiden intimitietäisyyttä ja tungettelevuuden merkitys heijastelee sitä, käyttäkö puhuja osallistumis- vai itsenäisyysstrategiaa. Osallistumisstrategiaa kuvaa lause: ”Voitko hyvin tänään?”, itsenäisyysstrategia painottaa keskustelijoiden yksilöllisyyttä. Suhteellisen vakaissa henkilöiden välisissä suhteissa etäisyys ja valta säilyvät melko muuttumattomina kommunikoidijien välillä tilanteesta toiseen, mutta tungettelevuudesta neuvotellaan. (emt. 41- 43)

Scollon ja Scollon (emt. 44- 47) jakavat kasvo- tai kohteliaisuusjärjestelmän kolmeen osaan: kunnioitus, solidaarisuus ja hierarkia. Kunnioitusjärjestelmästä (Deference politeness system) on kyse, kun puhujien suhde on tasa-arvoinen ja etäisyys suuri, tuolloin puheessa käytetään itsenäisyysstrategiaa. Yhteenkuuluvuusjärjestelmästä (Solidarity politeness system) on kyse, kun suhdetta leimaa tasa-arvoisuus ja lyhyt välimatka ja silloin käytetään osallistumisstrategiaa. Hierarkkinen kohteliaisuusjärjestelmä (Hierarchical politeness system) sisältää kommunikoidijien välisen statuseron, etäisyys voi olla lyhyt tai pitkä ja osallistujat käyttävät eri kohteliaisuusstrategiaa: ylempi puhuu osallistumisstrategialla ”alas”, alempi itsenäisyysstrategialla ”ylös”. Kulttuurien välisessä kommunikaatiossa

väärinymmärrykset johtuvat juuri epäonnistumisesta neuvottelussa, mitä kohteliaisuusstrategiaa osallistujien tulisi toistensa kanssa käyttää. Kuten ei ole kasvotonta kommunikointia, ei ole myöskään hierarkiasta vapaata kommunikointia.

### **2.3. Induktiivinen ja deduktiivinen puhestrategia**

Väärinymmärryksiä kulttuurisessa vuorovaikutuksessa aiheuttaa myös puhujien erilainen tapa edetä keskustelussa induktiivisesti eli yksittäisistä tapauksista yleisiin tai vastavuoroisesti deduktiivisesti eli yleisestä yksityiseen. Aasialaista keskustelumallia pidetään induktiivisena ja länsimaista deduktiivisena, mutta on huomattava, että kummassakin kulttuuriympäristössä käytetään molempia puhestrategioita riippuen tilanteesta ja rooleista, missä kommunikoijat ovat. Deduktiivinen puhestrategia painottaa sitä, mitä puhujilla on yhteistä ja käytössä on osallistumisen kohteliaisuusstrategia. Induktiivinen puhestrategia taas on toimivin, kun puhuja ei odota kuuntelijoiden olevan automaattisesti samaa mieltä ja hän käyttää itsenäisyyden kohteliaisuusstrategiaa. Voidaan myös todeta, että hierarkkisesti ylempi käyttää deduktiivista puhestrategiaa, kun taas hierarkkisesti alempi käyttää induktiivista mallia. (Scollon ja Scollon 1995, 74- 93)

Tämä voi johtaa kulttuurisiin väärinymmärryksiin suomalaisen ja japanilaisen liikekumppanin välillä: jos japanilainen esittelee asiansa edeten induktiivisesti, jolloin pääasia tulee puheen lopussa ja suomalainen odottaa deduktiivisen mallin mukaan pääasian tulevan jo alkulauseessa, osapuolet eivät ymmärrä toisiaan. Edelleen, koska todettiin hierarkiassa ylemmän käyttävän deduktiivista puhestrategiaa, tämä voi johtaa japanilaisen osapuolen kokevan asemaansa aliarvioitavan.

Kulttuurien välistä kommunikointia vaikeuttaa myös länsimaissa vallalla oleva utilitaarinen puhejärjestelmä, joka pitää tieteellistä ajattelua parhaana mallina kaikkeen ajatteluun ja puheeseen. Utilitaariselle diskurssille on ominaista antiretorisuus, positiivisempiisyys, deduktiivisuus, individualistisuus, tasa-arvoisuus ja julkisuus. Niinpä utilitaarisen puheen vallitseva ideologia on individualistinen ja tasa-arvoinen eikä utilitaristinen diskurssi hyväksy hierarkkisia sosiaalisia suhteita. Länsimaisesta utilitaarisesta diskurssista eroava aasialainen

antiutilitarinen diskurssi kohtaavat japanilaisen ja suomalaisen liikeyhteistyön keskustellessa. Kaikessa kommunikoinnissa toimii kaksi funktiota: informatiivinen ja suhdetta ylläpitävä. Esimerkiksi japanilaisessa kulttuurissa painotetaan tunnetta ja suhteen merkitystä ja informaation välittämistä arvotetaan paljon vähemmän. Kiinassa, Koreassa ja Japanissa on edelleen näkemys, että sanallista viestintää ei voi käyttää kaikkien tärkeimpien asioiden välittämisessä vaan kieli on hyödyllinen vain toisarvoisten ja triviaalien viestien välittämisessä. (emt. 98- 117, 138- 139)

Aasialaisen ja länsimaalaisen kulttuurista vuorovaikutusta vaikeuttaa myös se, että Aasiassa ihmissuhteiden katsotaan olevan staattisia, yhteiskunnan taholta annettuja: yksilö on esimerkiksi syntynyt tiettyyn sukuun. Aasialaisille ihmissuhteille tyypillistä onkin hierarkkisuus. Lännessä taas ihmissuhteiden katsotaan syntyvän spontaanisti yksilöiden välille, ja suhteita leimaa vertikaalisuus. Aasialaiset siis käyttävät kieltä ylläpitääkseen ja vahvistaakseen jo annettuja ihmissuhteita, kun taas länsimaalaiset painottavat suhteen muutosta ja kasvua. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että aasialaiset liikeyhteistyöt puhuttelevat toisiaan vielä pitkän liikeyhteistyön jälkeen tittelein ja sukunimin; amerikkalainen taas siirtyisi etunimiin, ja kokee suhteen aasialaiseen liikeyhteistyönsä epäonnistuneen, kun ei ole onnistunut saamaan suhdetta epäviralliseen suuntaan. (emt.140- 141)

## **2.4. Low Context ja High Context**

Hall (1976, 105- 116) jakaa kulttuurit sana- ja asiakeskeisiin kulttuureihin (Low Context, LC) ja ihmissuhdekeskeisiin kontekstiin tukeutuviin kulttuureihin (High Context, HC) (Termien käännökset Salo-Lee, 1996, 59). LC- kulttuureissa sanallisilla viesteillä on merkittävä rooli ja asiat ilmaistaan suoraan ja selvästi. HC- kulttuuri taas arvostaa kuuntelemista ja tulkintaa ja suuri osa viesteistä ihmisten välillä välittyy epäsuorasti. Tietysti samaan kulttuuriin kuuluvien yksilöiden välillä on eroja, mutta kommunikointia helpottaa kategorisointi, kumpaan kulttuuripiiriin vastapuoli kuuluu.

Hall & Hall (1987, 8) kuvailevat japanilaista kulttuuria High Context - kulttuuriksi, jossa ystävä- sukulais-, kollega- ja asiakasverkot muodostavat laajan tietoverkoston, ja jossa henkilökohtaiset ihmissuhteet korostuvat. Tämän seurauksena

päivittäinen vuorovaikutus sujuu ilman yksityiskohtaista taustainformaatiota, eikä sitä itse asiassa pidetä tärkeänä. Tieto välittyy kiinteän yhteydenpidon välityksellä.

Oma kokemukseni japanilaisesta kulttuurista on yhtäpitävä tämän näkemyksen kanssa: japanilaiseen yliopistoelämään kuuluu kiinteästi erilaiset klubit tai kerhot, joiden jäsenet pitävät säännöllisesti yhteyttä esimerkiksi syömällä yhdessä, ja jo valmistuneet ja työelämään siirtyneet toivotetaan tervetulleiksi klubiin vierailemaan. Olin itse maastopyöräilyklubin jäsen, ja kuukausittaisten maastopyöräilytapahtumien lisäksi organisoitiin pyöräilyjä, jotka olivat nimenomaan järjestetty jo valmistuneiden jäsenten tapaamisiksi. Jäsenet eivät olleet ”entisiä” jäseniä, vaan senioreita, jotka pitivät yhteyttä klubiin ja olivat tervetulleita osallistumaan. Samalla he tarjosivat vielä opiskeleville tärkeän yhteyden yliopiston ulkopuoliseen maailmaan.

Low context -kulttuureihin taas Hall & Hall luokittelevat mm. amerikkalaiset ja skandinaavit. Moni valkoinen amerikkalainen edustaa LC- tyyppiä: laajoja epävirallisia suhdeverkostoja ei ylläpidetä ja yksityiskohtaista taustainformaatiota pidetään tärkeänä. Kirjoittajat valottavat eroa HC- ja LC- kulttuureilla esimerkiksi amerikkalaisesta ja japanilaisesta toimistokulttuurista: Japanissa johtajilla ei ole omia työhuoneita, vaan he toimivat samassa huoneessa alaistensa kanssa, jotka näin pystyvät seuraamaan tietovirtaa, joka kulkee esimiehen ja eri alaisten välillä, amerikkalainen johtaja taas istuu omassa huoneessaan ja tapaa alaisensa yksi kerrallaan eikä tieto siitä, mistä on keskusteltu näin välity muille. (emt. 10- 11)

Hall & Hallin näkemys suomalaisista Low Context - viestijöinä on ristiriidassa Widenin (1991, 52- 53) näkemysten kanssa. Hän kuvaa LC-ihmistä dialogiin tottuneeksi, joka keskustelulla ja sekaan puhumisella osoittaa kiinnostusta, ja joka voi sanoa asioihin suoran "ei". HC-ihminen taas on tottunut monologisiin, ja hänestä on kohteliasta, ettei puhetta keskeytetä vaan toinen kuuntelee hiljaa, mitä hänellä on sanottavanaan. HC- ihminen välttää myös sanomasta suoraan "ei". Oma kokemukseni tukee myös Widenin näkemystä: japanilainen eikä suomalainen kumpikaan puhu toistensa päälle, tauot ja hiljaisuus keskustelussa on hyväksyttävää ja jopa suotavaa ja puheessa käytetään persoonatonta ilmaisua (japanin kielessä persoonamuodot jäävät pääsääntöisesti pois, suomessa taas käytetään paljon passiivia).



Widen (1991, 9) tyypittelee LC-kulttuurin persoonalliseksi, yksilökeskeiseksi ja tasa-arvoiseksi, kun taas HC- kulttuuria leimaa kollektiivisuus ja hierarkia (ikä, ammatti jne.) määrää, kenen viesti perii voiton. Tässäkin suhteessa Japanin voi katsoa olevan HC- kulttuuri, mutta suomalainen kulttuuri luokituu LC- kulttuuriksi. Voisikin todeta, että Japani edustaa High Context - kulttuuria, mutta suomalainen kulttuuri sisältää selvästi niin High Context - kuin Low Context -piirteitäkin.

## **2.5. Suhtautuminen aikaan**

Hall ja Hall (1987, 16- 18) jakavat kulttuurit niiden aikakäsityksen perusteella monokronisiin ja polykronisiin kulttuureihin. Monokroniselle kulttuurille tyypillistä on, että tehdään yksi asia kerrallaan, kun taas polykronisissa kulttuureissa moni asia on hankkeilla yhtäaikaista. Monokronisessa kulttuurissa aika koetaan ja sitä käytetään lineaarisesti, ja aika on jaettu osiin, mikä mahdollistaa keskittymisen yhteen asiaan kerrallaan. Polykronisissa kulttuureissa ihmisiin sitoutuminen on voimakasta. Hall ja Hall määrittelevät Yhdysvallat ja Skandinavian monokronisiksi kulttuureiksi, kun taas Japani on yhdistelmä molempia: kanssakäyminen ulkomaalaisten kanssa ja teknologian käytössä japanilaiset suhtautuvat aikaan monokronisesti, mutta muuten, erityisesti ihmisten keskinäisissä suhteissa, aika on polykronista.

Monokronisia kulttuureja edustavia ihmisiä Hall ja Hall (emt. 18- 19) tyypittelevät seuraavasti: yksilö tekee yhden asian kerrallaan, keskittyy työhön, pitää sovituista aikatauluista kiinni tarkasti, edustaa Low Context -kulttuuria ja tarvitsee näin tietoa, pitää uskollisesti kiinni aikatauluista, välttää toisten häiritsemistä ja noudattaa yksityisyyden ja huomaavaisuuden sääntöjä ja osoittaa suurta kunnioitusta yksityistä omaisuutta kohtaan ja harvoin lainaa toisille tai toisilta. Polykronisia kulttuureja edustava yksilö taas toimii monin paikoin päinvastoin: hän tekee monta asiaa kerrallaan, on hajamielinen ja altis keskeytyksille, suhtautuu sovittuihin aikatauluihin joustavasti, edustaa High Context -kulttuuria ja näin ollen hänellä on jo tarvittava informaatio, muuttaa suunnitelmia usein ja helposti, pitää tärkeämpänä läheisiä ihmissuhteita (perhe, ystävät, läheiset bisnespartnerit) kuin yksityisyyttä ja lainaa tavaroita itse ja antaa lainaksi usein ja helposti. Suhtautumisessa aikaan monokroninen ihminen painottaa täsmällisyyttä ja on tottunut lyhytaikaisiin

ihmissuhteisiin, polykroninen ihminen taas perustaa täsmällisyyden suhteelle ja hänellä on vahva pyrkimys luoda elinikäisiä ihmissuhteita. Salo-Lee (1996, 61) huomauttaa kuitenkin, että myös muut tekijät kuin suhtautuminen aikaan, esimerkiksi hierarkia, vaikuttavat kulttuurienvälisissä viestintätilanteissa.

Hallin ja Hallin edellä mainittu tyypittelyyn on mielestäni suhtauduttava suuntaa antavana, on kuitenkin muistettava myös yksilöiden väliset erot ja se, että kansallisen kulttuurin sisällä on eroja, kuten jo luvussa 1.2. mainittu Hofsteden (1992, 27) mukainen jako kulttuurin kerrostumiin (esim. sukupolven tai sosiaaliluokan taso).

Eri kulttuureissa rytmi ja tempo myös vaihtelevat, mikä vaatii eri kulttuurien edustajilta sopeutumista toistensa aikakäsitykseen. Japanilaiset tarvitsevat paljon aikaa päätösten tekemiseen ja harmonian ylläpitämiseen, mutta kun päätös on kerran tehty, se toimeenpannaan nopeasti. Amerikkalainen päättää nopeasti, mutta toimeenpano on hidasta. (Hall ja Hall, 1987, 23- 24) Suomalaisen taas sanotaan päättävän nopeasti ja toimivan tehokkaasti katsoen jälkikäteen, miten kävi (HS 28.12.02).

## **2.6. Kulttuurin dimensiot**

Hofstede (1992) jakaa kulttuurit neljän dimension eli ulottuvuuden mukaan. Nämä ulottuvuudet ovat: valtaetäisyys, individualistinen – kollektiivinen, maskuliininen – feminiininen ja epävarmuuden välttäminen. Hofsteden teoria perustuu laajaan kyselyaineistoon IBM:n henkilöstön parissa lukuisissa maissa ja maanosissa, ja kysely tehtiin ensimmäisiä kertoja vuosien 1968 ja 1972 tienoilla. Malli on suunniteltu kansallisten kulttuurien (esim. Suomi, Japani) erojen selvittämiseen eikä sillä voida tarkastella yksilöllisiä eroja. (emt. 359, 364).

Valtaetäisyys määrittelee sitä, ”missä määrin jonkin maan sisällä sijaitsevilla instituutioissa tai organisaatioissa vähiten valtaa käyttävät odottavat tai hyväksyvät vallan jakautuvan epätasaisesti” (emt. 48). Pienen valtaetäisyyden maissa pyritään mm. minimoimaan ihmisten eriarvoisuus ja valtahierarkiassa alempana odottavat tasavertaista kohtelua ylemmiltään, ja etuoikeuksia ja arvoaseman tunnuksia paheksutaan. Vastaavasti suuren valtaetäisyyden maissa eriarvoisuus on odotettua ja

hyväksytyt, hierarkiassa ylemmät toimivat aktiivisemmin suhteessa alempiinsa ja johdon etuoikeuksia ja arvoaseman tunnuksia sekä edellytetään että suositaan. (emt. 61)

Individualistinen - kollektiivinen – dimensiolla kuvataan yksilön suhdetta ryhmään. Individualistisissa kulttuureissa yksilön etu ajaa yhteisön edelle ja yksilöiden väliset siteet ovat löyhät. Kollektiivisissa yhteiskunnissa ryhmä on yksilöä tärkeämpi ja yksilö on kiinteässä yhteydessä lähiryhmiinsä kuten perheeseensä, sukulaisiinsa tai työyhteisöönsä. (emt. 77- 78)

Maskuliinisuus – feminiinisyys – ulottuvuus kuvaa arvoja, jotka yhteiskunta on omaksunut. Maskuliinisia kulttuureja kuvataan suorituskeskeisiksi ja materialistisiksi eivätkä ne ole niin sallivia kuin feminiiniset. Feminiinisisä kulttuureissa vallitsevia arvoja ovat ihmisten väliset suhteet, toisista välittäminen ja yleinen elämänlaatu. (emt. 141- 143)

Epävarmuuden välttäminen mittaa sitä: ”miten uhkaavilta epävarmat ja tuntemattomat tilanteet tuntuvat johonkin kulttuuriin kuuluvista. Tämä tunne ilmenee mm. stressinä ja ennustettavuuden tarpeena, kirjallisten tai kirjoittamattomien sääntöjen tarpeena” (emt. 163).

Miten Suomi ja Japani sitten sijoittuvat toisiinsa nähden Hofsteden tutkimuksen valossa? Vertailtaessa valtaetäisyyttä ja yksilöllisyys-kollektiivisuutta Suomi sijoittuu ryhmään maita, jotka edustavat pientä valtaetäisyyttä ja yksilöllistä kulttuuria. Japani puolestaan sijoittuu ryhmään suuri valtaetäisyys ja kollektiivisuus. Tällä asteikolla mitattuna Suomi ja Japani ovat, vaikka sijoittuvatkin eri ryhmiin, kuitenkin suhteellisen lähellä toisiaan. (emt. taulukko s.83)

Maskuliinisuus - feminiinisyys – ulottuvuudella mitattuna Japani ja Suomi erottuvat selvästi toisistaan: Japanin sijaluku maskuliinisuusindeksissä on yksi, Suomen 47 (emt. taulukko s.124). Epävarmuuden välttämiseksi Suomi ja Japani molemmat sijoittuvat niihin yhteiskuntiin, joissa pyritään välttämään epävarmuutta, mutta näiden kahden maan keskinäinen ero on kuitenkin selvä: japanilainen yhteiskunta pyrkii suurempaan epävarmuuden välttämiseen kuin suomalainen yhteiskunta (emt. taulukko s. 178).

### **3. Suomalaiset ja japanilaiset viestijöinä muiden silmin**

Tässä luvussa on lyhyesti tarkasteltu, miltä suomalaisten ja japanilaisten viestintä vaikuttaa muiden näkökulmasta. Tarkoituksena ei ole antaa kattavaa kuvausta, vaan vain kurkistaa käsityksiin, joita kiinalaisilla ja ruotsalaisilla on suomalaisista ja pohjoisamerikkalaisilla japanilaisista viestijöinä. Samalla luku antaa vertailupohjaa oman aineistoni tuloksille.

#### **3.1. Suomalaiset ja kiinalaiset viestijöinä**

Salo-Lee (1994, 103- 112) on osana laajempaa tutkimusta perehtynyt suomalais-kiinalaisen (kiinalaisilla viitataan raportissa Kiinasta, Taiwanista, Hong Kongista ja Singaporesta kotoisin oleviin kiinalaisiin) suullisen viestinnän erityispiirteisiin, ongelma-alueisiin ja vahvuuksiin sekä keskeisiin kulttuurinormeihin, jotka heijastuvat viestintään. Tutkimusaineisto koostuu haastatteluista ja havainnoista, haastateltavat (30) olivat suomalaisia ja kiinalaisia liikemiehiä, myynti- ja toimihenkilöitä.

Tutkimuksen mukaan suomalaiset kohtasivat ongelmia vuorovaikutuksessa kiinalaisten kanssa erityisesti suhdetoiminnassa, jossa kielelliset ja ei-kielelliset viestit on tärkeässä roolissa. Yksi tällainen ongelma-alue oli ”sosiaalinen hiljaisuus”. Käsitteellä käytetään tutkimuksessa ”kuvaamaan suomalaisten ei-kielellisten viestien, kielellisten ilmaisujen ja toimintojen puutetta sellaisissa vuorovaikutustilanteissa, jossa ne kiinalaisen kanssakäymisen normien mukaisesti olisivat odotettavissa” (emt. 106). Kiinalaiset olisivat odottaneet suomalaisilta mm. seuraavanlaisia yhteydenluomissignaaleja: hymyä, ystävällisyyttä osoittavia sanoja ja työntekijöiden kielellistä motivointia ja rohkaisua. Salo-Leen mukaan tällainen yhteyden luominen vaikuttaa vaikealta suomalaisille niin idässä kuin lännessäkin. Tämä olisi kuitenkin tärkeää erityisesti aasialaisissa kulttuureissa, joissa katsekontaktilla ja hymyllä tai niiden puuttumisella välitetään hyvin monenlaisia viestejä. ”Sosiaalinen hiljaisuus” sisältää myös yhteydenpidon rajoittamisen tiettyyn aikaan tai paikkaan (työpaikka ja -aika, vapaa-aika): kiinalaisia vierastutti suomalaisten tapa rajata työ- ja vapaa-aika selvästi erilleen, sillä heille suhdeverkon

luominen ja ylläpito oli luonnollista ”oikean henkilön kanssa sopivaan aikaan sopivassa paikassa” – periaatteella. (emt. 106- 107)

Kiinalaiset kokivat suomalaiset myös usein liian suoriksi, joka aiheuttaa kiinalaisille kasvoja uhkaavia tilanteita. Kiinalaiset viestivät epäsuoremmin ja sillä on kasvoja suojaava ja ylläpitävä vaikutus. Aasialaisissa viestintätilanteissa on tärkeää tarkkailla vastapuolen sanatonta viestintää ja hienovaraisten vihjeiden, tunteiden ja reaktioiden tarkkailu on hyvin pitkälle vietyä. Suomalaisten toivottiinkin lukevan ei-kielellisiä vihjeitä paremmin. (emt. 108- 109)

Suomalaisella viestintätyylillä on myös vahvuutensa Aasiassa: länsimaisesta näkökulmasta suomalaisten ongelmiksi on laskettu mm. hiljaisuus, pitkät tauot, eleettömyys ja ilmeettömyys. Aasiassa nämä kuitenkin kääntyvät usein hyveiksi. Merkittävä ero on kuitenkin ”keskusteluhiljaisuudella”, jota Aasiassa arvostetaan ja joka sisältää taukoja ja pitempiä hiljaisia hetkiä osana keskustelun tempoa, ja aikaisemmin puheena olleella suomalaisten ”sosiaalisella hiljaisuudella”, jonka aasialaisetkin kokevat ongelmana. (emt. 109- 110)

### **3.2. Suomalainen liikehenkilö ruotsalaisesta näkökulmasta**

Laine-Sveiby (1991) on tutkinut suomalaisen ja ruotsalaisen yrityskulttuurin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia teoksessaan Suomalaisuus strategiana. Siinä ruotsalaiset kuvaavat suomalaisia harvasanaisina, vakavina ja sulkeutuneina. Tämä tulkitaan usein aggressiivisuudeksi. Vakavuus ilmenee mm. jutustelun puutteena ja vähäisenä hymyilemisenä. Suomalaiset voidaan toisaalta kokea hyvinkin miellyttävinä ja mukavina seuralaisina, mutta ruotsalaiset kokevat, että pinnan alle on vaikea päästä: pitävätkö suomalaiset vain julkisivua yllä vai ovatko he aidosti sellaisia? Kuten aineistoni suomalainen haastateltava totesi japanilaisista neuvottelijoina (luku 5.1.), ruotsalaiset toteavat suomalaisista: ”suomalaisista ei oikein koskaan tiedä” (emt. 20). Työhön suomalaisten koetaan suhtautuvan vakavasti, jolloin vakavuus kääntyy myös hyveeksi, mitä se ei seuraelämässä ole. (emt. 18- 20)

Laine-Sveibyn mukaan viestintävaikeuksia suomalaisten ja ruotsalaisten välillä ei aiheuta puutteellinen kielitaito vaan se, miten asiat sanotaan. Ruotsalaiset jutustelevat hetken mielellään, ennen kuin siirtyvät asiaan. Neuvottelutilanteissa suomalaiset pyrkivät nopeaan päätökseen eivätkä etsi vaihtoehtoisia ratkaisuja ongelmatilanteissa. Neuvottelijoina suomalaiset koetaan liian suoraviivaisiksi, ja suomalaiset vaikuttavat ruotsalaisten silmissä päättäväsiltä, joskus joustamattomilta. (emt. 56- 58, 128- 132)

### **3.3. Pohjoisamerikkalaisten ja japanilaisten välisiä viestintäeroja**

Ramsey (1998, 113) luokittelee ulkomaalaisten ja japanilaisten välille nouseviksi viestintäongelmiksi seuraavat neljä aluetta: suora/ epäsuora ilmaisu, individuaalisuus/ ryhmä, päätöksenteko ja keskustelutyylit. Kirjoittaja itsekin huomauttaa, että kuvaukset ovat osin stereotyyppisiä, mutta niitä voidaan hänen mielestään analysoida viestintätyylin näkökulmasta. Ulkomaalaisten reaktiot japanilaisten epäsuoraan ilmaisuun ilmenevät mm. ajatuksina, etteivät he saa selvää, mitä japanilainen ajattelee, kun taas japanilainen kokee ulkomaalaiset liian suoriksi ja sellaisiksi, jotka eivät anna riittävä painoarvoa vastapuolen tunteille. Individualistiset ulkomaalaiset kokevat japanilaiset vastapuolta myötäileviksi ihmisiksi, joilta puuttuu yksilöllisyys ja originaalisuus. Vastaavasti japanilaista ihmetyttää ulkomaalaisen jatkuva tarve korostaa erinomaisuuttaan ja hän kokee, että yksilöllisyys vaikuttaa yhteistyöhön huonontaan työtulosta. Päätöksenteossa ulkomaalaisia ärsyttää japanilaisten hidas toimiminen ja se, että epäselväksi jää, kuka päätöksen lopulta tekee. Japanilaiset taas kokevat, että ulkomaalaisten keskuudessa vastuu on tarkasti yksilöity. Japanilaisen keskustelutyylin ulkomaalaiset kokevat lähinnä muodollisuudeksi, japanilaiset taas kokevat ulkomaalaisten käsittävän keskustelutyylin peliksi, mikä on hyvin noloa. Japanilaisia kummeksuttaa myös se, että perinpohjaisen keskustelun jälkeen pannaan päätös täytäntöön, vaikka ei ole saavutettu 100 % yksimielisyyttä.

Suhtautumisessa vuorovaikutukseen pohjoisamerikkalaiset ovat individualistisia: heille on tärkeää tunnustaa erot kokemuksissa, kyvyissä ja mielipiteissä ja ne erottavat yksilöt toisistaan. Japanilaiset taas ovat suuntautuneet ihmisten välisiin

suhteisiin: perheeseen, ystäviin ja kollegoihin. Suhtautuminen on kollektiivista, on tärkeää kuulua ryhmään. (emt. 115- 116)

Pohjoisamerikkalaiselle totuus on objektiivinen: asiaa perustellaan esimerkiksi näin: ”Raamatussa sanotaan näin” tai ”hän käski tehdä niin”. On tärkeää erotella asiat, ne ovat oikeita tai vääriä, totta tai valhetta. Japanilaiselle taas totuus on suhteellista, vuorovaikutus vaikuttaa käyttäytymiseen, tasapainon saavuttaminen on ratkaisevaa ja siten kontekstin ymmärtäminen on tärkeää. ”Kaikki riippuu kaikesta”. (emt. 115- 116)

Pohjoisamerikkalaiset painottavat sanallista viestintää, japanilaiset sanatonta.

Pohjoisamerikkalaiset ovat tottuneet suoraan viestintään eivätkä he pyri toistensa ajatusten lukemiseen, on totuttu, että sanotaan suoraan mitä halutaan tai ajatellaan. Japanilaisessa viestinnässä taas korostuu sanattomat, ääneen lausumattomat viestit. Tekemisen muoto korostuu tuloksen kustannuksella. Monista tapahtumista, kuten ystävien juhlat yliopistosta valmistuneille, jotka Pohjois-Amerikassa vain tapahtuisivat, on tehty seremonia Japanissa. Seremoniaa määrittävät tarkat sanattomat sopimukset tai rituaalit, mitä milloin mitäkin sopii tai pitää tehdä. (emt. 118- 122)

Myös vuorovaikutuksen muodossa pohjoisamerikkalaiset ja japanilaiset eroavat toisistaan: ensin mainitut pyrkivät suostuttelemaan ja ovat pragmaattisia ja kvantitatiivisia, jälkimmäiset taas pyrkivät harmoniaan, näkemys on kokonaisvaltainen ja he ovat prosessorientoituneita. Esimerkiksi liikesuhteissa pohjoisamerikkalaiset pyrkivät suostutteluun faktoin, numeroin ja yksityiskohdin. Vuorovaikutuksessa he pyrkivät käytännöllisyyteen, arvioinnit ovat mieluummin numeerisia kuin että perustuvat tunteeseen. Japanilaiset pyrkivät ryhmänä

miettimään, miten tulosta parannetaan tilanteessa, jossa yhtiön tulos on heikentynyt ja he voivat järjestää esimerkiksi yhteisen viikonlopun, jona pohditaan tilannetta.

(emt. 122- 127)



## 4. Aineisto ja tutkimusmetodi

Tässä luvussa esittelen aineistoni ja aineistonkeruumenetelmäni eli kuvaan, miksi valitsin juuri haastattelumenetelmän, miten päädyin ko. haastateltaviin ja kerron, keitä he ovat. Luku sisältää myös pohdintaa aineistoni laadusta ja tutkimukseni luotettavuudesta. Esittelen myös käyttämäni tutkimusmetodin ja käyn läpi sitä, miten olen aineistoani analysoinut.

### 4.1. Tutkimukseni luonne

Kvalitatiivinen tutkimus yleistyi Suomessa sosiaalitieteiden tutkimusmetodinä 1970-luvulla (Eskola ja Suoranta 2001, 26). Keskustelu kvalitatiivisen tutkimuksen paikasta on käynyt kiivaana maasta riippuen 20- 30 vuotta, mutta oleellista on, kuten Silverman (2000, 1) toteaa, että tutkimusmenetelmän valinnan pitäisi perustua siihen, mitä tutkittavasta kohteesta pyritään saamaan selville. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus puolustavat molemmat paikkaansa ja tällainen karkea kahtiajako on varsin hedelmätön pohdittaessa tutkimuksen hyvyttä ja huonoutta (Eskola ja Suoranta 2001, 14).

Käsillä oleva opinnäytetyö on laadullinen tutkimus aiheestaan. Eskola ja Suoranta (2001, 61) luonnehtivat kvalitatiivista tutkimusta näin: ”Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä.” Se, mitä haluan tässä tutkimuksessa selvittää koskien japanilaisia ja suomalaisia liikeneuvottelijoina, eli millaisia käsityksiä näillä kahdella kansalaisuudella on toisistaan neuvottelijoina ja miten liikeneuvottelut sujuvat suomalaisesta ja japanilaisesta näkökulmasta, ohjasi minut käyttämään laadullista tutkimusmetodia. Ei nimittäin olisi ollut mielekästä kerätä laskettavissa olevaa aineistoa suurelta joukolta haastateltavia. Ja miten mitata numeerisesti (ja järkeenkäyvästi) sellaisia asioita kuin esimerkiksi käsitys vastapuolesta neuvottelijana tai kulttuuriset arvot, jotka tulevat esiin neuvottelutilanteessa?

Suuri otos ei olisi myöskään ollut mahdollinen käytettävissä olevan ajan ja resurssien puitteissa: pääkaupunkiseudulla liike-elämän palveluksessa työskentelevien japanilaisten määrä on hyvin rajallinen niin kuin on sellaisten suomalaisten, joilla on tutkimustani ajatellen riittävästi kokemusta japanilaisten kanssa neuvottelusta.

Aineistoni koostuu kymmenestä haastateltavasta, viidestä suomalaisesta ja viidestä japanilaisesta liike-elämän palveluksessa toimivasta henkilöstä.

Aineistonkeruumenetelmäni eli nauhoitetut haastattelut tuotti laadullisen aineiston: kymmeniä sivuja litteroitua tekstiä. Otos on pieni, mutta jo sen puitteissa tietyt teemat alkoivat toistua haastateltavien puheessa, esimerkiksi suomalaiset haastateltavat korostivat kaikki oikeiden käyttäytymistapojen tuntemista oltaessa kanssakäymisessä japanilaisten kanssa. Toisaalta japanilaisten osalta haastattelut jäivät valitettavan niukoiksi. Haastateltavien lukumäärään vaikutti kaksi seikkaa: toisaalta aineiston kylläntyminen, eli uusien haastateltavien mukaan ottaminen ei olisi tuottanut enää merkittävästi uutta tietoa, toisaalta kentälle pääsyn ongelma rajoitti haastattelujen lukumäärää.

Haastateltavien etsimisessä olen käyttänyt suhdeverkostoani ja lumipallomenetelmää eli yksi haastateltava on johdattanut seuraavan haastateltavan luo. Tällainen haastateltavien joukko on luonnollisesti valikoitunut aivan toisin perustein kuin satunnaisotanta ja voidaan epäillä, onko kerätty aineisto näin kattava tai kenties vinoutunut. Kysymys aineiston kattavuudesta ei kuitenkaan ole oleellinen, kun pidetään mielessä aikaisemmin lainattua Eskolan ja Suorannan määritelmää laadullisesta tutkimuksesta eli tutkimuksessani en tavoittelekaan tilastollista yleistystä vaan pyrin tarjoamaan ko. pienellä haastatteluaineistolla syväluotauksen kulttuurien väliseen viestintään japanilaisten ja suomalaisten liikeneuvottelijoiden välillä.

Eskola ja Suoranta toteavat, että usein laadullisessa tutkimuksessa analysoidaan varsin pieni määrä tapauksia, mutta mahdollisimman syvällisesti. Näin aineiston tieteellisyyden kriteeriksi nousee laatu määrän asemasta. (2001, 18) Jotta valmiin (litteroidun) aineiston sivumäärä olisi pysynyt kohtuuden rajoissa ja näin perusteellinen analysointi mahdollisena, oli myös syytä rajoittaa haastateltavien määrää. Koska haastateltavien valinnassa ainoa kriteeri on ollut haastateltavan riittävä kokemus neuvotteluista vastakkaisen kulttuurin edustajien kanssa ja haastateltavat

ovat olleet tutkijalle pääosin ennestään tuntemattomia, tutkijan subjektiivisuus valita esimerkiksi sellaisia haastateltavia, joita on helppo haastatella tai joiden mielipiteet vahvistavat tutkijan ennakkokäsityksiä, ei ole vaikuttanut.

Aineiston laatuun vaikuttavat oleellisesti haastattelukysymykset (ks. liite) ja haastattelutilanne. Käyttämäni haastattelukysymykset muotoutuivat kevään 2003 pro gradu-seminaarin myötä: aluksi hahmottelin parikymmentä kysymystä lukemani kirjallisuuden valossa ja omien ennakkokäsitysteni mukaan, oletin esimerkiksi, että japanilaisten puutteellinen englannin kielen taito, joka kokemuksen mukaan on kehno, vaikuttaa huomattavasti viestintään, samoin kuin suomalaisen ja japanilaisen kulttuurin suuret eroavuudet. Kysymyksiin vaikutti suuresti lukemani lähinnä amerikkalaisille liike-elämän palveluksessa oleville suunnatut ei kovin akateemiset teokset (ks. esim. Graham ja Sano 1984, March 1988, Nishiyama 2 000), joissa korostui japanilaisen liikeneuvottelukulttuurin erilaisuus verrattuna länsimaalaiseen neuvottelukulttuuriin. Kysymykseni saivatkin kritiikkiä seminaariohjaajaltani siitä, että niissä on läsnä ajatus tietynlaisesta neuvottelutilanteesta (osto/ myynti), vaikka neuvotteluja käydään kuitenkin paljosta muustakin. Haastattelukysymysten puutteeksi onkin näin jälkikäteen todettava se, että ne eivät anna tarpeeksi huomiota erilaisille neuvottelutilanteille ja näin haastateltavat tulkitsivat kysymyksiä kahdella tavalla: osa puhui nimenomaan osto- ja myyntitilanteista, osa yleensä neuvotteluista.

Lopullisen muodon haastattelukysymykset saivat ohjaajan ja seminaarilaisten palautteen pohjalta, jonka jälkeen luetutin laatimani kysymyslomakkeen englannin- ja suomenkieliset versiot vielä parilla ystävälläni saadakseni lisää kommentteja ja varmistaakseni, että olen kääntänyt kysymykset englanniksi oikein sekä sisällöllisesti että kielellisesti. Haastatteluni ovat puolistrukturoituja eli kysymykset ovat olleet kaikille samat, samoin kysymysjärjestys, mutta vastausvaihtoehdot eivät ole olleet valmiita vaan haastateltavat ovat saaneet vastata omin sanoin (Eskola ja Suoranta 2001, 86).

## 4.2. Haastateltavat ja aineisto

Keskustelin syksyllä 1999 Tokiossa harjoittelijana ollessani aiheestani silloisen Finpron Japanin yksikön johtajan kanssa, ja hän ehdotti, että valitsisin kohteekseni Tokioon etabloituneet suomalaisyritykset ja Suomessa pääkaupunkiseudulle konttorin perustaneet japanilaisyrietykset; kyseessä olisi ollut yhteensä noin 25- 30 yritystä. Pitkään tarkoitukseni olikin tutkia ko. kohteita, mutta päädyin kvalitatiiviseen tutkimukseen saadakseni syvällistä tietoa aiheestani ja rajasin aika- ja talousresursseista johtuen haastateltavat Suomeen pääkaupunkiseudulle toimiviin japanilaisiin ja suomalaisiin. Tämä oli mielestäni järkevää, koska kyseessä on opinnäytetyö, jonka halusin valmistuvan kohtuullisessa ajassa ja pienin kustannuksin.

Alusta alkaen minulla oli tarkoitus vertailla suomalaisten ja japanilaisten käsityksiä ja kokemuksia, uskoin sen olevan mielenkiintoisempaa ja asiaa paremmin valottavaa kuin se, että olisin keskittynyt vain toiseen kansalaisuuteen. Tutkimukseni aineistona on siis kymmenen nauhoitettua ja litteroitua haastattelua, ja haastateltavista puolet on japanilaisia ja puolet suomalaisia. Haastattelut olen suorittanut toukokuun ja marraskuun välillä vuonna 2003, pituudeltaan ne olivat 30- 45 minuuttia, ja haastateltavat löytyivät, kuten jo mainittu, suhdeverkostojeni avulla.

Japanilaisessa kulttuurissa suhtaudutaan usein hivenen epäluuloisesti vieraaseen ja siksi oli tärkeää, että minut esittelisi potentiaalisille haastateltaville joku, joka tuntee molemmat osapuolet. Etukäteen olinkin hyvin epävarma, kuinka onnistuisin tavoittamaan japanilaisia haastateltavia. Asia ratkesi kuitenkin helposti: keskustelin japanilaisen ystäväni kanssa aiheestani ja rajattuani toivotut haastateltavat liikemiehiin ja -naisiin (ystäväni tunsu laajan joukon maanmiehiään, joista osa oli mm. opiskelijoita), hän otti heihin yhteyttä, esitteli minut ja välitti minulle heidän yhteystietonsa. Laadin lyhyen sähköpostikirjeen tutkimuksestani ja liitin mukaan CV:ni ja otin henkilöihin yhteyttä, ja kaikki suostuivat ystävällisesti haastateltaviksi. Näin olin saanut suhteellisen helposti kokoon japanilaiset haastateltavat. Uskon, pohjautuen kokemuksiini Japanissa, että tulos olisi ollut paljon heikompi, jos minulla ei olisi ollut japanilaista esittelijää toimimassa välillämme. Toisaalta se, että tunsin

Japanin kieltä ja kulttuuria, herätti varmasti kiinnostusta japanilaisten parissa. Suomalaisten haastateltavien suhteen toimintani oli virtaviivaisempaa: soitin henkilöille, jotka olivat tuttavieni tuttavina ja pyysin haastattelua; kaikki suhtautuivat myönteisesti haastattelupyyntöön. Heidän suhteen asiaa varmasti auttoi se, henkilöt itse olivat kiinnostuneita jakamaan japani-kokemuksiaan henkilön kanssa, joka tuntee maan ja kulttuurin.

Eräs huomiota vaatinut seikka oli haastattelukieli. Suomalaisten suhteen asia oli tietysti yksinkertainen, mutta japanilaisten kohdalla on huomioitava, että sekä minä että haastateltavani toimimme kummallekin osapuolelle vieraalla kielellä. Yhden haastattelun kohdalla kävikin niin, että haastateltavalla oli vaikeuksia ymmärtää kysymyksiäni ja pidin sitä enemmän kielitaidosta kuin kysymysten vaikeaselkoisuudesta johtuvana. Muiden haastateltavien sekä oman kielitaitoni koin olleen riittävän.

Pohdintaa herätti myös se, kuinka avoimesti japanilaiset haastateltavat puhuisivat negatiivisiksi kokemistaan asioista minulle, suomalaisen kulttuurin edustajalle. Japanilaisiin arvoihin kuuluu harmonian ylläpito ja kasvojen säilyttäminen (ks. kasvot, luku 5.2.1.) ja epäilin, että japanilaiset haastateltavat kokevat epämukavaksi negatiivisten asioiden puhumisen kanssani. Tilanteet osoittautuivat kuitenkin luonteviksi keskusteluiksi ja vain yhden haastateltavan kohdalla jäin miettimään, kertoiko hän täysin avoimesti siitä, miten kokee suomalaiset liikeneuvotteluissa. Myös suomalaisten haastattelut arvioin luotettaviksi (ks. myös luku 4.3.1. haastattelemalla kerätyn aineiston luotettavuudesta), haastateltavathan kertoivat kokemuksistaan Japanissa minulle, joka pystyi samaistumaan tilanteisiin ja tapahtumiin, ja näin haastateltavat voivat olettaa saavansa mm. ymmärrystä kokemuksiinsa hankaluuksiinsa, mitä joku ulkopuolinen ei olisi voinut osoittaa. Olin luonnollisesti korostanut myös kaikille haastateltaville haastattelun luottamuksellisuutta, eikä tutkimuksen aihe ole niin henkilökohtainen, etteikö minusta voi arvioida näin jälkikäteen, että olen saanut suhteellisen rehellisiä vastauksia kysymyksiini. Lisäksi voi todeta, että haastateltavat osallistuivat tutkimukseeni täysin vapaaehtoisesti, ja mikäli he eivät olisi halunneet keskustella aiheesta, olisivat he varmaan kieltäytyneet haastattelusta alun alkaen.

Kummankin kansallisuuden joukossa on yksi nainen, mutta en ole paneutunut sukupuolikysymykseen tutkimuksessani, eikä haastattelukysymyksissä ole erikseen naispuolisten neuvottelijoiden asemaan liittyviä kysymyksiä. Aihe olisi varmasti tutkimuksenarvoinen, Japanin yrityskulttuurihan on hyvin patriarkaalinen ja konservatiivinen arvoiltaan. Tilanne on parantunut, mutta edelleen monien japanilaisten yritysten on vaikea ottaa vakavasti naispuolista ulkomaalaista, saati japanilaista neuvottelijaa, oli hänen asemansa edustamassaan yrityksessä kuinka korkea tahansa. Olen kuitenkin sivuuttanut feministiset intressini tutkimuksessani, ja keskittynyt haastateltaviin, joihin olen onnistunut luomaan kontaktin, ja heistä 80 % oli miehiä.

Miettiessäni, ketä haastattelin, aloitin pohtimisen siitä, kuinka paljon kokemusta suomalaisilla haastateltavilla pitäisi olla japanilaisen kulttuurin edustajien kanssa neuvottelemisesta eli kuinka hyvin heidän pitäisi tuntea japanilainen kulttuuri. Toisin sanoen, pitäisikö suomalaisten kohdalla pyrkiä löytämään haastateltavia, joilla on työkokemusta Japanista vai riittäisikö haastateltaviksi ne, joilla on esimerkiksi vähintään kuukausittaisia kontakteja japanilaisiin? Kysymys ratkesi itsestään, koska kaikki suomalaiset, joihin sain yhteyden, olivat varsin kokeneita japanilaisten kanssa toimimisesta: yksi haastateltava oli kasvanut Japanissa ja työskennellyt pitkään japanilaisten kanssa Suomessa ja muut olivat työskennelleet Japanissa vähintään kaksi vuotta.

Mietin myös, onko sillä merkitystä, edustavatko suomalaiset haastateltavat suuryrityksiä tai pk-yrityksiä, mutta päädyin siihen, että ainoa kriteeri joka ratkaisee, on neuvottelukokemus. Japanilaisten kohdalla kokemuskysymys oli suhteellisen irrelevantti, koska he toimivat suomalaisissa työyhteisöissä ja näin kaikille väkisinkin oli kertynyt kokemusta suomalaisten kanssa neuvottelemisesta.

Haastateltavat muodostivat hyvin heterogeenisen ryhmän. Suomalaisista kaksi on toiminut yli 20 vuotta japanilaisten kanssa eri tehtävissä Japanissa ja Suomessa asuen, kaksi on työskennellyt 2-4 vuotta Japanissa suomalaisen työnantajan alaisina ja yksi on elänyt lapsuutensa ja nuoruutensa Japanissa ja on aikuisikänsä toiminut tulkkina pääasiassa Suomessa japanilaisten ja suomalaisten välisissä liikeneuvotteluissa niin pk- kuin suuryrityksissäkin. Japanissa työskennelleet suomalaiset ovat työskennelleet Japanin lisäksi myös muuten kansainvälisessä

ympäristössä, joko asuen ja työskennellen Suomen ja Japanin lisäksi muissa maissa tai heillä on ollut ulkomaalaisia kollegoja. Kolme suomalaisista oli iältään 30–40 -vuotiaita, kaksi oli keski-ikäisiä. Neljä heistä työskenteli yksityisen sektorin palveluksessa ja yksi julkisella sektorilla, mutta hänkin oli toiminut pitkään yksityisen sektorin palveluksessa ko. maissa.

Japanilaiset haastateltavat edustivat Suomessa työskenteleviä japanilaisia, neljä heistä oli työpaikkansa ainoita japanilaisia, yhdellä oli japanilainen esimies. Japanilaisista neljä haastateltavaa työskenteli ensimmäistä kertaa kotimaansa ulkopuolella, mutta kaikilla oli aikaisempaa kokemusta ulkomailla asumisesta joko perheensä kanssa tai vaihto-opiskelijana. Yksi haastateltava tunsi Suomen olot erityisen hyvin, koska oli ollut juuri täällä vaihto-opiskelijana muutamaa vuotta aiemmin. Kaksi japanilaisista oli asunut Suomessa noin vuoden, kaksi 2-3 vuotta ja yksi 3,5 vuotta. Iältään kaikki kuuluivat kategoriaan 25–35 vuotta. Yhteistä kaikille japanilaisille haastateltaville oli, että he työskentelevät yksityisellä sektorilla liike-elämän palveluksessa.

Kuinka tutkimustulokseni sitten ovat yleistettävissä? Silvermanin (2 000, 108) mukaan yleistämistä laadullisessa tutkimuksessa voi tarkastella myös siitä näkemyksestä käsin, että koska sosiaalisen järjestyksen perusrakenteet ovat löydettävissä kaikkialta, ei ole väliä sillä, mistä tutkimuksen aloittaa. Toisin sanoen, tutkii *mitä tahansa* tapausta niin aina paljastuu sama järjestys. Näin ollen voi todeta, että tutkimustulokseni ovat yleistettävissä kuvaamaan yhtä todellisuutta japanilaisten ja suomalaisten välisistä liikeneuvotteluista.

### **4.3. Metodina Grounded Theory**

Lähestyn aineistoani Grounded Theoryn (jatkossa GT) näkökulmasta. GT:n on luonut ja esitellyt alun perin Barney G. Glaser ja Anselm L. Strauss kirjassaan *The Discovery of Grounded Theory* (1967), jonka jälkeen Glaser kirjoitti yksinään teoksen *Theoretical Sensitivity, Advances in the Methodology of Grounded Theory* (1978) tarjoamaan GT:a käyttäville käytännönläheisempiä ohjeita ja vinkkejä metodin soveltamisessa. 1980-luvulla Strauss puolestaan kirjoitti lisää GT:sta ja (ks. Strauss 1988), mikä sisälsi Glaserin mielestä paljon sellaista, joka ei sovellu GT:n

alkuperäiseen luonteeseen. Niinpä hän julkaisi vastineen Basics of Grounded Theory Analysis, Emergence vs Forcing (1992) ja sanoutui irti Straussin kirjassaan esittämistä näkemyksistä.

Itse käytän GT:a Glaserin ja Straussin alkuperäisessä muodossa (ks. Glaser ja Strauss 1967), lisäoppaina Glaserin teokset vuosilta 1978 ja 1998. Aikomuksenani ei ole ottaa kantaa näiden kahden tutkijan mielipidekiistoihin tai pohtia Glaserin ja Straussin näkemyseroja vaan ainoastaan soveltaa GT:a Glaserin hengessä, tosin kritisoiden joitain hänen ajatuksiaan.

Mitä Glaser sitten tarkoittaa GT:lla? Glaser (1998) korostaa GT:n aineistolähtöisyyttä, aineisto on kaikki kaikessa ja sitä käytetään teorian luomiseen, tarkoitus ei ole testata teorioita. GT on systemaattista teorian kehittämistä aineistosta ja se on luonteeltaan induktiivinen lähestymistapa. Aineistosta nousevien hypoteesien tulkintoja tarkistetaan jatkuvasti vertailevalla metodilla. Glaser myös korostaa GT:n olevan yleinen metodi, joka soveltuu sekä kvantitatiiviseen että kvalitatiiviseen aineistoon, mutta erityisen sopiva se on laadullisen aineiston analyysiin. Muun tutkimusaiheeseen liittyvän kirjallisuuden paikka tai arvo on Glaserin mukaan toimiminen lisäaineistona, hän korostaa, että tutkimusaiheeseen liittyvää kirjallisuutta ei pitäisi lukea ennen oman teorian luomista, jotta tutkija jäisi avoimeksi luomaan ja keksimään käsitteitä, ongelmia ja tulkintoja aineistostaan. Lisäperusteina Glaser käyttää ajan säästämistä, vasta tutustuttuaan aineistoonsa ja kehitettyään teoriansa tutkija tietää, mikä on relevanttia kirjallisuutta ja tutkija voi nivoa kirjallisuuden osaksi teoriaansa. Tutkimusaiheen vierestä olevan kirjallisuuden lukeminen sen sijaan on alusta alkaen tärkeää.

Glaser ja Strauss (Glaser ja Strauss 1967, 101- 102, Glaser 1998, 15) korostavat tutkimuksen teossa jatkuvan vertailevan metodin käyttöä yhdistettynä koodaukseen ja analyysiin. Teoria on jatkuvasti kehittyvä kokonaisuus, ei täydellistetty tuote. Teorian osat koostuvat käsitteellisistä luokista ja niiden käsitteellisistä ominaisuuksista ja hypoteeseista tai luokkien ja ominaisuuksien yleistetyistä suhteista. (Glaser ja Strauss 1967, 32, 35). GT:n luomisessa tarkoitus on tyypitellä käyttäytymistä, ei ihmisiä. (Glaser 1978, 69)



Vertaileva analyysi on yleinen metodi ja sitä voidaan käyttää minkä tahansa kokosiin sosiaalisiin yksiköihin, vaikka jotkut sosiologit ja antropologit viittaavatkin termillä mittasuhteiltaan suuriin yksiköihin kuten organisaatioihin, kansoihin ja instituutioihin. Glaserin ja Straussin kokemus kuitenkin osoittaa, että vertaileva metodologia voi soveltaa myös pieniin organisatorisiin yksiköihin kuten esimerkiksi sairaalan osastoihin tai koululuokkiin (Glaser ja Strauss 1967, 21- 22).

#### 4.3.1. Haastattelujen nauhoittaminen

Aineiston keräämiseen nauhoittamalla haastatteluja Glaser suhtautuu hyvin kielteisesti, hänen mukaansa haastattelut stimuloivat ihmisiä kertomaan sen, mitä katsotaan olevan sopivaa; haastattelujen litterointi ja aineiston lukeminen koodausta varten taas on aikaa vievää ja aineistoa kertyy helposti liikaa. Glaserin mukaan GT:n rikkaus tulee juuri epävirallisesta aineistosta ja nauhoitus on vain sanojen keräämistä, ei havaintojen. Huonomuistisiksi itseänsä epäileviä Glaser lohduttaa kirjoittamalla, että muisti on kuin pesusieni, joka imee kaiken ja GT tuo aineiston käsittelyn aikana mieleen kaiken oleellisen. (Glaser 1998, 8, 12, 35- 43, 67- 68, 72, 76- 78, 107- 110)

Glaserin jyrkän kielteinen suhtautuminen haastattelujen nauhoittamiseen tulee esille vasta hänen vuoden 1998 teoksessaan. Oma aineistonihan koostuu nimenomaan nauhoitetuista haastatteluista ja Glaserin kritiikkiin vastaan omalla kokemuksellani nauhoituksista: nauhoja litteroidessa tuli useamman kerran esille, että olin muistanut asian toisin kuin haastateltava oli asian kertonut ja suoranaisia väärinkäsityksiä esiintyi myös: vasta kun pystyin kuuntelemaan nauhaan useampaan kertaan ymmärsin, mitä haastateltava itse asiassa tarkoitti, näin varsinkin englanninkielisten haastattelujen (puolet aineistosta) kohdalla. Se varmasti pitää paikkansa, että nauhoitus vaikuttaa haastateltavan puheeseen: mitä arkaluontoisempia asioita, sitä vaikeampi haastateltavan on luottaa, ettei hänen puheensa joudu väärin käsiin. Samoin nauhoitus varmasti ohjaa joidenkin haastateltavien puhetta siihen suuntaan, että kerrotaan se, mitä haastattelijan ajatellaan haluavan kuulla ja mikä on soveliaista. Kyseinen ongelma on kuitenkin läsnä kaikissa haastatteluissa. Näitä ongelmia voi kuitenkin vähentää korostamalla haastattelun luottamuksellisuutta ja anonyymiyden säilyttämistä lopullisessa tutkimusraportissa. Nauhoitettujen haastattelujen litterointi myös kaventaa aineistoa: ilmeet ja eleet eivät taltioitu ja litteroinnin tarkkuutta joutuu myös miettimään: kuinka sanatarkasti litteroi ja kuinka paljon huomioi esimerkiksi taukoja, naurua yms. Toisaalta Glaserin näkemysten ja GT:n kannalta

voisi sanoa, että sanatarkka litterointi ei ole oleellista, eihän muistiinpanoihinkaan voi sisällyttää haastattelua sanasta sanaan ja tarkkoja havaintoja ilmeistä ja eleistä.

Litteroinnin ongelmallisuudesta kirjoittaa myös Kvale (1996, 165): puhtaaksi kirjoittaminen sisältää puhutun kielen, jolla on omat sääntönsä, muuttamisen kirjoitetuksi kieleksi, jolla on myös omat sääntönsä. Haastattelu on kehittyvä keskustelu kahden ihmisen välillä, mutta litteroidut tekstit ovat ajallisesti jähmettyneitä ja erotettu perustastaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

Litterointitarkkuus (tauot, intonaatiot yms.) riippuu tutkimuksen tarkoituksesta ja litterointia aloitettaessa on huomioitava puhutun ja kirjoitetun kielen ero ja mietittävä, litteroiko sanasta sanaan vai sisällön.

Aineiston keräämistä haastatteluin kritisoivat myös Eskola ja Suoranta (2001, 89- 90) todeten, että haastatteluvastaukset pyrkivät olemaan samankaltaisia, johtuen siitä, että ne ovat haastatteluvastauksia, vaikka haastateltavat ajattelisivatkin tutkittavasta asiasta eri tavoin.

Mitä vaihtoehtoja minulla olisi sitten ollut aineiston keräämisessä haastattelujen ja niiden nauhoitusten sijaan? Paras vaihtoehto olisi varmaan ollut tutkielman ohjaajan ehdottama luonnollisten neuvottelutilanteiden videoiminen: tilanteet olisivat olleet aitoja, joskin niihin olisi voinut vaikuttaa neuvottelijoiden tieto videoinnista, ja nekin olisi pitänyt jollain tapaa käsitellä ja muokata analysoitaviksi, toisaalta tärkeä oheisviestintä olisi tallentunut ja sitä olisi siten voinut analysoida. Hylkäsin tämän vaihtoehdon kuitenkin heti johtuen aika- ja resurssipulasta: kentälle pääsy olisi vaatinut paljon enemmän suhteita, minulla olisi pitänyt olla videokamera käytössäni ja opetella sen käyttö ja ajallisesti aineiston kerääminen olisi voinut venyä hyvinkin pitkäksi.

Silverman (2001, 159,162) puolestaan ei näe tutkijan tuottamaa aineistoa (researcher provoked data) ja luonnostaan esiintyvää (naturally occurring data) aineistoa niin vastakohtaisina, koska kaikkeen aineistoon vaikuttaa ihminen jollain tapaa. Häinkin puoltaa nauhoja kolmesta syystä: niitä voi käyttää laajempi tiedeyhteisö, niitä voi kuunnella uudelleen ja puhtaaksikirjoituksia voi parantaa, ja nauhoille taltioituu puhejärjestys.

#### 4.4. Aineiston analyysi

Laadulliselle aineistolle ominaista on sen moninaisuus. Haaste tutkijalle onkin, kuinka saada aineiston rikkaus säilytettyä, kun vähänkin laajempaa aineistokokonaisuutta on välttämätöntä tiivistää, jotta analysointi olisi mahdollista. Aineiston tallentamismetodi jo rajaa aineistoa, nauhoitettuun haastatteluun tallentuu vain verbaalinen puoli, sanattoman viestinnän tallentamiseen tarvitaan videokamera. Lisäksi kvalitatiivisen aineiston analysointi- ja tulkintamahdollisuudet ovat lähes rajattomat. (Alasuutari 1999, 84- 86, 88- 89) Ehrnrooth (1990, 37) korostaa aineiston käsittelyä ennen analyysiä, toisin sanoen ennen analyysiä aineistoa on karsittava ja tiivistettävä ja se on saatava sellaiseen muotoon, jota voidaan analysoida.

Mäkelän (1990, 45- 46) mukaan aineiston keruu ja käsittely liittyvät tiukemmin toisiinsa kvalitatiivisessa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, joka jakautuu selvemmin erottuviin tutkimusvaiheisiin. Edelleen, kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto on yksiselitteisemmin rajattu kuin kvalitatiivisen tutkimuksen. Ehrnrooth (1990, 40) myös huomauttaa että laadullisissa menetelmissä tulkintaa tapahtuu analyysin kaikissa vaiheissa, aineiston käsittelyssä, luokittelussa ja varsinaisessa tulkinnassa.

Glaserin (1978, 23) kuvaus analyysin tekemisestä onkin aloittelevalla tutkijalla lohduttavaa luettavaa: aluksi tietysti syvennytään aineistoon tarkoituksena koodata ja analysoida, ja oleellista on jatkuva aineiston lukeminen ja muistiinpanojen tekeminen. Pian kuitenkin tuntuu, ettei mistään tule mitään, ei tiedä mitä kirjoittaa ja vertailu ei synnytä mitään, koko tutkijaksi tuleminen vaikuttaa hölmöltä. Hän kehottaa kuitenkin jatkamaan ja kirjoittamaan mitä tahansa, mikä tuntuu analyysiltä.

Itse olin aluksi varsin ymmälläni, mitä tekisin kymmenille sivuille litteroitua tekstiä ja niihin liittyville muistiinpanoilleni. Haastattelujen lisäksi minulla on ollut käytössäni muistiinpanot, joita olen tehnyt heti haastattelutilanteen jälkeen sekä ajatukset, jotka olen kirjannut ylös litteroidessani haastatteluja.

Alustavan analyysin tein viimeiseen pro gradu-seminaariini, johon analysoin siinä vaiheessa valmiiksi litteroituna olleet neljän suomalaisen haastattelut. Kävin käsillä

olevat neljän suomalaisen haastattelun ensin läpi riviltä luokitellen asioita seuraavien otsikoiden (luokkien) alle: kieli, tulkin käyttö, neuvottelutilanne, neuvottelun epäonnistumiseen johtavia syitä, neuvottelua edesauttavia asioita, sanattomia ja sanallisia viestejä ja niiden merkitys neuvotteluissa, japanilaiset neuvottelijoina. Nämä otsikot nousivat esiin osin haastatteluvastauksista, osin ne pohjautuvat haastattelurunkoon, (ks. liite). Sitten vertailin samojen otsakkeiden alle kertyneitä asioita eri haastattelujen kesken. Samanaikaisesti luin aineistoja ja muistiinpanoja huolellisesti läpi tullakseni mahdollisimman tutuksi aineiston kanssa.

Seuraavaksi tein kysymyksiä aineistolle tutkimuskysymysteni pohjalta ja kävin jokaisen luokan läpi hakien aineistosta vastauksia kysymyksiini. Koska olin tehnyt alustavan luokittelun, eri luokkien alta oli suhteellisen helppo löytää vastauksia tutkimuskysymyksiini. Käytyäni näin läpi systemaattisesti nämä neljä haastattelua, minun oli mahdollista tehdä kooste ja kuvata suomalaista aineistoa seminaarityötäni varten.

Viidennen suomalaisen haastattelun kävin läpi luokitellen sitä aikaisemmin muodostamiini luokkiin. Samalla pystyin vertaamaan, tukeeko tämän haastattelun aineisto aikaisempaa tulkintaa suomalaisesta materiaalista, ja onko kenties joitain uusia luokkia luotava. Japanilaisen aineiston analyysin tein samalla periaatteella kuin suomalaisen aineiston ja käytyäni japanilaisen aineiston läpi vertasin tästä aineistosta tutkimuskysymyksiini löytyneitä vastauksia suomalaiseen aineistoon. Kirjoittaessani analyysiä japanilaisesta aineistosta vertasin sitä systemaattisesti suomalaisista tekemääni analyysiin voidakseni näin muodostaa kuvan, millaisina suomalaiset ja japanilaiset kokevat toisensa neuvottelijoina.

Analyysin teko ei ollut ongelmaton. Aineistoni oli pieni ja kaikesta haastattelukysymysten etukäteistestaamisesta ja huolimatta haastateltavat vastasivat aika erityyppisesti esittämiini kysymyksiin. Osaksi se johtui mielestäni siitä, että osa haastateltavista oli pohtinut neuvottelutilanteita paljon syvällisemmin ja tehnyt vertailua mielessään kotimaansa käytäntöihin ja osasi ilmaista eroja sitä kautta paljon selvemmin. Osan haastateltavista vastaukset taas jäivät aika pinnallisiksi huomioiksi. Lisäksi ongelmanani oli se, että miten nostan analyysini tasoa niin, ettei se jää vain journalistiseksi kuvaukseksi aineistosta.

Kuten luvussa 4.1. todetaan, Eskola ja Suoranta (2001, 61) luonnehtivat kvalitatiivista tutkimusta näin: ”Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä.” Tässä mielessä analyysissäni heikkouksista huolimatta on myös oma vahvuutensa: pro gradu-tutkimukseni antaa varsin kattavan kuvan siitä, millaisina japanilaiset ja suomalaiset kuvaavat toisensa neuvottelijoina.

## 5. Suomalaiset ja japanilaiset neuvottelijoina

Kuten jo mainittu, aineistonani ovat olleet viiden suomalaisen ja viiden japanilaisen haastattelut. Tässä luvussa käyn läpi sitä, millaisia käsityksiä näillä kahdella kansallisuudella on toisistaan neuvottelijoina. Tarkastelun kohteena on neuvottelujen kulku, kulttuuriset arvot neuvottelutilanteessa, neuvottelutilanteiden ongelmat ja suomalaisten ja japanilaisten neuvottelijoiden erityispiirteet. Suomalaisista haastateltavista neljä on työskennellyt Japanissa ja kuvaa kokemuksiaan siellä, japanilaisessa ympäristössä, yksi suomalainen taas on toiminut Suomessa japanilaisten kanssa. Haastatellut japanilaiset taas ovat kaikki työskennelleet Suomessa. Suomalaisien vastaukset olivat varsin laajoja ja yhteneväisiä, mutta osa japanilaisten haastatteluista ei ollut kaikin osin kovin informatiivisia, joten aineisto jäi heidän osaltaan melko suppeaksi. Olen käynyt läpi aiheet läpi teemoittain, joka alaluvussa suomalaisen aineiston tulokset on esitelty ensin ja jälkimmäisenä on japanilaisen aineiston tulokset.

### 5.1. Neuvottelutilanteen kulku

Alun perin kysymyksiä laatiessani olin ajatellut neuvotteluja yksittäisinä tapahtumina, mutta suomalaisten haastateltavien puheesta tuli esille se, että japanilaisten kanssa kyse on (pitkästä) sarjasta neuvotteluja, joita pitää käsitellä kokonaisuutena pohdittaessa esimerkiksi neuvottelutilanteen onnistumista tai epäonnistumista. Ei tietysti Suomessa tai muualla Euroopassakaan yhdeltä istumalta päätöksiä tehdä, mutta aineistoni pohjalta voi todeta, että suomalaiset kokivat neuvotteluprosessin vievän japanilaisten kanssa enemmän aikaa kuin mitä he olivat etukäteen olettaneet. Kokemus japanilaisista oli se, että nämä haluavat rauhassa tutustua vastapuoleen, saada kuvan suomalaisista ihmisistä ja tutustua taustoihin. Suoraan liikeasioihin meneminen on japanilaiselle vierasta, siksi alussa on tärkeää jutustelu yleisistä aiheista, kuten alla oleva sitaatti ilmentää:

*”Japanilaiset tahtoo vähän sitä, pitää ensin juoda vähän teetä ja keskustella säästä ja Sibeliuksesta.”* (suomalainen mies B, keski-ikäinen, lähes 30 v kokemus Japanin liike-elämästä)

Verkkaisuus ei leimaa vain neuvotteluprosessin alkua vaan on koko ajan läsnä. Asioita ei tahallaan viivytellä, mutta japanilainen konsensushakuinen, ristiriitoja välttelevä neuvottelutyö luo leimansa neuvottelujen kululle, kuten yksi haastateltava kuvaa:

*”...ettei enää odottanut nopeutta niissä asioissa, asiat piti tehdä silleen hitaasti, tai niinku piti ottaa, lähteä niistä lähtökohdista, että välttämättä tämän päivän neuvotteluissa ei kauheasti edetä, ja siellä edetään todennäköisesti se, mitä edeltä käsin voi kuvitella etenevänsä, mutta tuskin mitään läpimurtoja tapahtuu.”*

(suomalainen mies, 30- 40 v, työskennellyt Japanissa 2 vuotta)

Haastattelemistani viidestä suomalaisesta neljällä oli kokemusta nimenomaan Japanissa käydyistä neuvotteluista, viides oli toiminut tulkkina pääosin Suomessa suomalaisten ja japanilaisten liikeneuvottelijoiden välillä, ja hänen näkökulmansa asiaan oli luonnollisesti vähän erilainen.

Seuraavassa neljän suomalaisen haastattelun pohjalta tekemäni hahmotelma, miten liikeneuvottelu etenee japanilaisten kanssa Japanissa. Miettiessäni neuvottelun kulun selvittämistä, mielessäni oli Alasuutarin (1989) vaalima ajatus tutkimuksen teosta eräänlaisena salapoliisityönä, mysteerin ratkaisemisesta.

Neuvottelutarja Japanissa alkaa ensitapaamisella, jonka on järjestänyt esimerkiksi jommankumman osapuolen luottohenkilö ja tapaamisessa vaihdetaan vain käyntikortit ja saadaan kuva vastapuolesta keskustelemalla muista kuin liikeasioista. Alkuvaiheessa on tärkeää luottamuksen herättäminen, ja siihen vaikuttaa haastateltavien mukaan juuri keskustelu yleisistä aiheista, sekä paljolti käytöstavat ja korrekki pukeutuminen. Suomalaiset haastateltavat korostivat siistiä pukeutumista ja käytöstapoja, erityisesti käyntikorttien vaihtaminen on omani ja haastateltavien kokemuksen mukaan tarkasti säädelty rituaali, jolla voi viestiä kunnioitusta ja arvonnantoa vastapuolta kohtaan. (Kortti ojennetaan kaksin käsin teksti vastaanottajaan päin ja kumarretaan, itse vastaanotettua korttia tutkaillaan hetki huolellisesti ennen kuin se asetetaan pöydälle tai käyntikorttikoteloon.) Pukeutumisella ja käytöstavoilla on haastateltavien mukaan todella suuri merkitys liiketuttavuuden solmimisessa ja ylläpidossa kuten seuraavasta sitaatista käy ilmi:

*”...on tää kaikennäkönen koketeeraus: tiedät mihin sä istut, koska sä istut, miten käyttäydyt, et sää tuu ilman solmiota tai sulla on poninhäntä (miehellä) tai mitä tahansa tämmöstä, oot ruttusen näkönen ja kengät normaalisti tämmösessä suomalaisessa kunnossa, jossa on niinku kaikki kakkakasat kiinni niissä...ettei turhaan munata sitä asiaa sillä tavalla, että käyttäytyy huonosti.”* (suomalainen mies A, keski-ikäinen, lähes 30 v kokemus Japanin liike-elämästä)

Jos japanilaisosapuolen kiinnostus herää, aloitetaan esineuvottelut. (tässä on tärkeää muistaa myös johdantokappaleessa kirjoitetuista liiketoiminnallisista edellytyksistä, kuten mm. oikeasta ajoituksesta ja strategiasta, jotta liiketoimintaa voi syntyä. Neuvotteluthan voivat kariutua siihen, ettei vastapuolen yrityksellä ole kiinnostusta yhteistyöhön suomalaisten kanssa, vaikka nämä käyttäytyisivät kuinka asiallisesti ja kunnioittavasti)

Esineuvottelujen tarkoituksena on tutustua tarkemmin vastapuoleen ja sen ehdotuksiin ja samalla japanilainen osapuoli käy oman yrityksensä sisällä *nemawashia\** saadakseen konsensuksen omille ajatuksilleen. Esineuvotteluihin liittyy kiinteästi epäviralliset tapaamiset, sähköpostin vaihto ja puhelinneuvottelut, jolloin voidaan varmistaa, että osapuolet pääsevät yksimielisyyteen neuvoteltavista asioista. Esineuvottelujen, kuten koko liikesuhteen keston ajan, aikana tärkeää on myös sosiaalinen kanssakäyminen, jolla mahdollistetaan henkilökohtaisten suhteiden luonti.

(\* *nemawashi* = ”japanilaiseen päätöksentekoprosessiin liittyvä asennemittaus- ja käännytystyö ennen varsinaisen kirjallisen ehdotuksen kierrättämistä. Siihen osallistuvat kaikki, joita päätöksenteko koskettaa, vaikka varsinaiset liiketoimintapäätökset tekee yrityksessä keskijohto.” Pukkila 1999, 64- 65)

Kuten jo mainittu, aineistossa korostui neuvottelujen sarjaluonne, pitkäjänteisyys neuvotteluissa japanilaisten kanssa on erittäin tärkeää, kuten seuraavat sitaatit osoittavat:

*”Se on ensinnäkin, se vaatii useamman tapaamisen ja asian valmistelu... Ne on hyvinkin pitkiä prosesseja, saattaa olla vuoden tai kaks eli oikeestaan ei voi kertoa*



*esimerkkejä tämmösistä yksittäisistä neuvottelutapahtumista, mikä on epäonnistunut tai onnistunut.*” (suomalainen mies B, keski-ikäinen, lähes 30 v kokemus Japanin liike-elämästä )

*”...siinä mielessä menee edelle sitä tilannetta, onnistunut neuvottelu syntyy vaan pitkällä nemawashilla ja pitkällä, useilla tapaamisilla.”* (suomalainen mies A, keski-ikäinen, lähes 30 v kokemus Japanin liike-elämästä)

Neuvottelut japanilaisten kanssa olivat suomalaisten mielestä hyvin perinpohjaisia ja keskusteluissa varmistettiin monin tavoin molemminpuolinen ymmärrys, kuten seuraavasta sitaatista käy ilmi:

*”...tää alustus se oli tämmönen uus asia mulle, että kaikki pitää alustaa ikään kuin etukäteen ja niistä neuvotellaan sitten, mutta sitten niistä voidaan neuvotella ja sitten neuvotellaan se sitten, vielä jälkeinpäin, vielä keskustellaan se, että olihan se nyt neuvoteltu asia todella näin mitä ikään kuin ymmärrettiin.”* (suomalainen mies, 30-40 v, työskennellyt Japanissa 2 vuotta)

Epävirallisille neuvotteluille on myös usein tyypillistä, että niitä käyvät Japanissa suomalaisyritysten japanilaiset työntekijät tai yrityksen Japanissa asuva suomalainen kontaktihenkilö, joka kulttuuria tuntevana ikään kuin pehmittää tietä virallisiin neuvotteluihin osallistuville muille suomalaisille tai delegaatiolle, joka saapuu Suomesta.

Kun asioista on päästy yksimielisyyteen, järjestetään viralliset neuvottelut. Ne ovat muodollisia ja läsnä on mahdollisesti yritysten korkeampaakin johtoa. Virallisissa neuvotteluissa ei enää tuoda uusia asioita esille tai jos tuodaan, niitä ei viedä eteenpäin. Uusien asioiden käsittely kuuluu epävirallisten neuvottelujen piiriin, kuten seuraavasta tulee esiin:

*”No, kuten sanottu, neuvottelut Japanissa on yleensä hyvin muodollisia eli asiathan sovitaan yleensä Japanissa ennen neuvotteluja, jos on virallinen neuvottelu, niin sitä ennen on aina jonkin sortin vähintäänkin puhelinkonferenssia tai jotain tämmöstä pidetään asiakkaan suuntaan. Monesti nimenomaan meidän omat japanilaiset henkilöt kävi keskustelemassa tästä asiasta mistä puhutaan, mitään tärkeää asiaahan*

*ei voi koskaan tuoda neuvotteluissa esille, se pitää aina neuvotella etukäteen... kaikki oli periaatteessa onnistuneita neuvotteluja justinsa sen takia, että siellä tultiin, siellä käytiin liturgia läpi, tehtiin tai keskusteltiin asiasta, mistä piti keskustella ja sitten ikään kuin sinetöitiin ne jo päätetyt asiat ja sitten lähetettiin pois. Monesti sitten vielä kävi niin, että omat japanilaiset ihmiset jäi keskustelemaan sitten vielä asiakkaan kanssa sillai off the record jolloin varmistettiin se, että olihan nyt ymmärretty asiat oikein ja jos oli vielä jota ne halusivat sanoa, mutta ei virallisesti, niin se kaikki tuli sitä kautta” (suomalainen mies, 30- 40 v, työskennellyt Japanissa 2 vuotta)*

*”...jos japanilaiset ovat valmistelleet kirjallisen esityksen niin siinä ne aika pitkälle pitäytyy, koska sille on hankittu se konsensus. Totta kai ne nyky maailman aikaan niilläkin on enemmän pelivaraa, on sovittu etukäteen, missä puitteissa voidaan liikkua.” (suomalainen mies B, keski-ikäinen, lähes 30 v kokemus Japanin liike-elämästä )*

Suomalaisesta näkökulmasta leimallista neuvotteluille japanilaisten kanssa on myös tietty epävarmuus, tulos harvoin selviää itse neuvottelujen aikana vaan siitä kuulee jälkeenpäin, kuten eräs haastateltava kertoi:

*”Useimmiten kaiken lisäksi sillä lailla, että siitä kuulee vasta myöhemmin, mikä heidän neuvottelutuloksensa eli ei niitä siinä pöydän ympärillä ratkota. Voi olla, että ratkotaan, mutta ei siinä kerrota mitään...se on vähän semmosta varjonyrkkeilyä, sä et oikein tiedä tarkalleen, missä mennään.” (suomalainen mies A, keski-ikäinen, lähes 30 v kokemus Japanin liike-elämästä)*

Virallisen neuvottelun jälkeen käydään taas epävirallisia neuvotteluja, joissa tuodaan uusia asioita esille, ja kun on jälleen päästy yksimielisyyteen, järjestetään virallinen neuvottelu. Virallisten ja epävirallisten neuvottelujen sarjaa jatketaan, viikko tai jopa vuosia, kuten sitaateista käy ilmi, ja lopulta ne saatetaan muodolliseen päätökseen. Muodollinen päätös on hyvin virallinen sopimuksen allekirjoitustilaisuus, jossa on yritysten ylin johto paikalla ja siihen voi liittyä matka esimerkiksi kylpemään kuumille lähteille.

Suomalaisten ja japanilaisten neuvotteluihin vaikuttaa japanilainen päätöksentekokulttuuri, *nemawashi* ja *ringi* (ringi = ”japanilainen

päätöksentekoprosessi, kukin kommentoi ja hyväksyy tai hylkää kirjallisen ehdotuksen sinetillään ja kun hyväksyviä leimoja on paperissa riittävästi, mennään johdon pakeille” Pukkila 1999, 64- 65), joiden tarkoituksena on saada konsensus päätöksille, taata harmonia ja jakaa vastuu, kun kaikki ovat tietoisia ehdotuksesta.

Kun japanilaiset neuvottelijat saapuvat Suomeen, neuvotteluprosessi on luonnollisesti paljon suomalaisvaikuttisempi. On myös huomattava, että tilanne on siinä mielessä erilainen niillä japanilaisyriyksillä, jotka eivät ole etabloituneet Suomeen, että aikaa on paljon vähemmän. Japanilaisdelegaatio tulee tänne tietyn ajaksi ja sinä aikana yritetään saada päätöstä aikaan asioista, joita on käyty läpi esimerkiksi sähköpostitse ennen Suomeen saapumista. Näin ei ole ollut mahdollisuutta samanlaisiin perinpohjaisiin esineuvotteluihin ja liikekumppaniin tutustumiseen kuin edellä on kuvattu, ja neuvotteluprosessi voi olla alttiimpi epäonnistumisille tai hidastua entisestään.

Yksi haastateltava sanoikin kokemuksiinsa perustuen, että vaikka usein puhutaan kotikenttäedusta, niin se voi olla suomalaistenkin etu, että mennään neuvottelemaan Japaniin, koska suomalaisilla neuvottelijoilla on suuremmat päätösvaltuudet kuin japanilaisilla. Toiseksi ratkaisuksi päätöksenteko-ongelmaan hän esitti sen, että suomalaisosapuoli lähettää sopimusluonnokset japanilaisille etukäteen, jotta nämä voivat neuvotella keskenään asioista ja luoda raamit omalle päätöksenteolleen.

Aineistoni japanilaisten, joiden neuvottelukokemukset suomalaisista olivat siis Suomesta, puheissa ei mainittu lainkaan neuvottelujen sarjaluonnetta, muutenkin neuvottelujen kulun osalta haastateltavat olivat varsin niukkasanaisia. Japanilaisesta aineistosta katsottuna neuvottelut suomalaisten kanssa vaikuttivatkin hyvin suoraviivaisilta ja kuvaukset neuvotteluista keskittyivät yksittäisiin neuvotteluihin. Aineiston mukaan neuvottelu alkaa rupattelulla säästä, urheilusta tai esimerkiksi vapaa-ajasta, sitten siirrytään asiaan ja lopuksi tehdään yhteenveto ja rupatellaan vielä ennen poislähtöä. Tällainen asioiden kulkuhan oli havaittavissa suomalaisten kuvauksistakin, mutta suomalaisten puheissa rupatteluosuus herätti huomiota pituudellaan ja merkittävyydellään, haastattelemani japanilaiset taas eivät kommentoineet rupatteluosuutta millään lailla.

Neuvottelujen ilmapiiri vaihteli rennosta viralliseen ja yksi japanilainen haastateltava kuvasi kuinka joskus kokous suomalaisten kanssa saattoi huonossa ilmapiirissä loppua kuin seinään, tilannetta kuvatakseen hän pamautti nyrkin pöytään. Yleisesti ottaen neuvottelujen ilmapiiri vaihteli, niin kuin voi olettaakin, kukaan ei kuitenkaan kuvannut sitä niin muodolliseksi kuin Japanissa. Yksi haastateltava mainitsi myös, että Suomessa on neuvotteluissa aina tarjolla teetä ja kahvia, ja se luo mukavan ilmapiirin. Japanissa ei hänen kokemuksen mukaan läheskään aina ollut tarjolla mitään. Suomalaisethan taas mainitsivat, että Japanissa on aina tarjolla teetä neuvottelijoille ja oma kokemukseni on samanlainen. Yksi selitys voi olla, että haastateltava on Japanissa neuvotellut pääasiassa maanmiestensä kanssa, jolloin tilanne ei ole niin muodollinen kuin suomalaisten neuvottelut japanilaisten kanssa Japanissa. Toinen on se, että kuten aikaisemmin on kuvattu, Japanissa järjestetään neuvotteluja paljon tiheämpään myös yrityksen sisällä (ks. luku 5.1. *nemawashi* ja *ringi*) ja haastateltava on osallistunut niihin.

Kukaan japanilaisista ei maininnut sanallakaan pukeutumisesta tai käytöstavoista, esimerkiksi käyntikorttien vaihtamisesta. Tämä oli minulle hienoinen yllätys, koska nämä asiat korostuivat suomalaisten haastatteluissa, mutta ehkä japanilaiset olivat jo tottuneet suomalaiseen pukeutumiskoodiin ja käytöstapoihin, tai heidän kanssaan neuvottelevat suomalaiset olivat perehtyneet japanilaiseen tapaan pukeutua ja käyttäytyä. Myös ajatus ”maassa maan tavalla” voi vaikuttaa: haastattelemani suomalaiset neuvottelivat Japanissa ja pyrkivät noudattamaan japanilaista kulttuuria, aineiston japanilaiset taas työskentelivät Suomessa ja mukautuivat suomalaiseen kulttuuriin.

## **5.2. Kulttuuriset arvot neuvottelutilanteessa**

Monet japanilaiset kulttuuripiirteet tulevat esiin neuvotteluissa Japanissa: neuvottelutilanteessa hyvin tärkeä istumajärjestys perustuu hierarkiaan, joka määräytyy osallistujien ammattiaseman ja iän mukaan. Molempien osapuolten hierarkkinen asema pyritään saamaan tasapainoon: jos suomalaiselta osapuolelta osallistuu assistentti, hyvin todennäköistä on, että japanilainen osapuoli on myös assistentti statukseltaan. Samoin ikä vaikuttaa: hyvinkin pätevä, mutta nuori,

korkeassa ammattiasemassa oleva suomalainen neuvottelija voi saada japanilaiselta osapuolelta ristiriitaisen vastaanoton, koska vastaavassa asemassa oleva japanilainen on yleensä iältään huomattavasti vanhempi. Japanissahan edelleenkin, vaikka tilanne hiljalleen on muuttumassa, ylennykset seuraavat palvelusvuosien mukaan.

Seuraavassa kahden suomalaisen haastateltavan omakohtainen kokemus, miten edellä mainitut arvot tulevat esiin kanssakäymisessä japanilaisten kanssa:

*”No ihan aluksi tietysti mennään sinne huoneeseen ja siinä on tietysti tärkeää se, miten, missä järjestyksessä nyt sinne huoneeseen mennään ja siinä sitten katsellaan, että miten nyt istuudutaan ja sehän on kans tärkeää, että kuka istuu missäkin...sitten täytyy kattoa sillai, että tärkein ihminen on tärkeimmän ihmisen lähellä ja sillä lailla.”* (suomalainen nainen 30- 40 v, työskennellyt Japanissa 4 vuotta)

*”...Kyl ne aina pyrkii sen hakemaan. Jos mä lähetän mun avustajan, niin siellä oli sitten tämmönen avustajataso kanssa. Kyllä aina.”* (suomalainen mies A, keski-ikäinen, lähes 30 v kokemus Japanin liike-elämästä)

Japanilaisille neuvottelijoille on myös tyypillistä pyrkimys henkilökohtaisiin ja luottamuksellisiin suhteisiin vastapuolen kanssa: Japanissa liiketoiminta on ihmisten, ei liikeyritysten välistä. Edellisessä luvussa (5.1.) kuvattuun neuvotteluprosessiin liittyy kiinteästi henkilökohtaisten suhteiden rakentaminen: yhteydenpito on tiivistä myös tapaamisten välillä ja välillä tavataan epävirallisissa merkeissä: käydään syömässä yhdessä, vierailaan kodeissa tai mennään esimerkiksi katsomaan nähtävyyksiä, mikäli Suomesta on saapunut delegaatio, kuten seuraava sitaatti ilmentää:

*”...bisnes to bisnes – ajattelu ei ole Aasiassa ollenkaan läpi, kauppaa tehdään ihmisten välillä. Siinä on myös semmonen aspekti, että me ollaan liikesuhteessa, millä tavalla tahansa, oli se sitten kauppaa tai teknologian siirtoa tai muuta niin ollaan tekemisissä niin siinä tulee tämmönen sosiaalinen kanssakäyminen. Sitä saatetaan tavata myös perheenjäseniä ja puolisoita, varsinkin monet japanilaiset haluaa paitsi vanhoilliset, ne ei halunnu niitä vaimoja (epäselvää) mutta kyllä meillä oli hyvinkin paljon tilanteita, käytiin japanilaisissa kodeissa...”* (suomalainen mies B, keski-ikäinen, lähes 30 v kokemus Japanin liike-elämästä)

Muita japanilaisia kulttuuriarvoja, jotka tulevat esille neuvotteluissa ovat ryhmäkeskeisyys ja konsensuksen haku. Japanilainen päätöksentekoprosessi perustuu ryhmäpäätökseen: kaikkien, jota asia koskee, oletetaan osallistuvan päätöksentekoon. Konsensukseen pyritään niin yrityksen sisällä kuin neuvotteluissa liikekumppanin kanssa: siksi neuvotteluprosessi vaikuttaa suomalaisesta näkökulmasta niin hidastempoiselta.

Oma kokemukseni on, mitä myös suomalainen aineisto tuki, että Japanissa harmonian ylläpitoa pidetään tärkeänä, ja se ilmenee erilaisten kiistelyjen ja hankalien puheenaiheiden välttämisenä, näin varsinkin, kun ollaan kanssakäymisessä vieraampien ihmisten kanssa. Samoin aineistossani tuli esille sopivina puheenaiheina hyvin neutraalit aiheet kuten sää, urheilu ja Suomen ja Japanin erityispiirteet muutamia mainitakseni. Harmonian ylläpidolla varjellaan myös kasvoja, jotka Japanissa, kuten monissa Aasian maissa, ovat tärkeä osa ihmisten välistä viestintää. Harmonian ja kasvojen säilyttämiseen liittyy myös eräs Japanissa arvostettu piirre: tunteiden hillitseminen. Aineistosta kävi ilmi, että tunteita, esimerkiksi neuvottelutilanteessa ärtymystä tai turhautumista, japanilaiset eivät yleensä näytä avoimesti.

*”Juu ei mun mielestä, sitä (erimielisyyden ilmaisu) pitäis nyt välttää ihan viimiseen asti, siinä ei japanilaisten kanssa voi rueta kinaamaan neuvotteluissa, se on ihan selvä.”* (suomalainen mies A, keski-ikäinen, lähes 30 v kokemus Japanin liike-elämästä)

Yksi poikkeava esimerkki kuitenkin oli: eräs haastateltava oli neuvotteluissa ollut tekemisissä varsin äkäisen japanilaisen asiakkaan kanssa, joka ei peiteltyt ärtymystään, kuten seuraavasta käy ilmi:

*”Kyllähän se japanilainen, äkänen asiakas, niin kyllähän se kans osoitti sen, että hän oli äkänen, vaikka usein puhutaan, että on pelkästään niinku ilmeetöntä ja tällästä, mutta kyllä se oli kuitenkin, kyllä se eleillään osoitti, että hän ei oo nyt tyytyväinen ja istukin sillai kädet puuskassa ja oli sillai, aika ykskantaan vastaili.”* (suomalainen nainen 30- 40 v, työskennellyt Japanissa 4 vuotta)

Itse tulkitsen tätä niin, että tilanteeseen vaikutti se, että japanilainen oli asiakas. Japanissa ajatellaan, että asiakas on hierarkiassa ylempänä, tätä kuvaa tunnettu sanonta ”asiakas on jumala”. Näin hänen ei tarvinnut ylläpitää kohteliaisuustasoa vaan japanilaisessa viitekehyksessä tällaisessa tilanteessa ärtymyksen näyttäminen on sallittua. Toinen selittävä tekijä mielestäni on, että ko. suomalainen osasi sujuvasti japania, ja oma kokemukseni japanilaisista on, että kun he voivat kommunikoida omalla äidinkielellään ulkomaalaisen kanssa, tietty muodollisuus, mikä leimaa esimerkiksi englanninkielistä keskustelua ulkomaalaisen ja japanilaisen välillä jää kokonaan pois tai ainakin vähenee huomattavasti.

Japanilaisessa aineistossa kävi hyvin selvästi ilmi, että japanilaiset olivat hivenen hämmentyneitä tai yllättyneitä siitä, kuinka avoimesti suomalaiset näyttävät negatiivisia tunteitaan, esimerkiksi ärtymystä, neuvotteluissa. Japanilaiset myös suhtautuivat varsin kriittisesti tähän piirteeseen, mikä on ymmärrettävää, kun on aikaisemmin todettu, että Japanissa arvostetaan tunteiden hillitsemistä. Alla erään haastateltavan kommentti:

*”Kasvojen ilmeet, jotka ovat hyvin paljastavia verrattuna japanilaisiin. Kuka tahansa voi havaita hänen (suomalaisen) tyytymättömät tunteet tai se on hyvin ilmeistä, ehkä heidän pitäisi joskus piilotella tunteitaan kommunikoidessaan japanilaisten kanssa.”* (japanilainen mies, 25- 30 v, työskennellyt Suomessa 3,5 vuotta)

Suomalaiset koettiin myös varsin suorapuheisiksi, mikä myös koettiin, jos ei epäkohteliaaksi, niin kuitenkin jollain tapaa negatiiviseksi. Tässä tuleekin ilmi suomalaisen ja japanilaisen kulttuurin ero, ensimmäinen suosii suoraa ilmaisua, jälkimmäinen epäsuoraa. Eräs haastateltava kertoikin muuttaneensa neuvottelutyyliänsä paljon suuremmaksi ja lyhytsanaisemmaksi Suomeen saavuttuaan. Alla hänen kommenttinsa:

*”Alussa, saavuttuani Suomeen, halusin tietää, miten asiat sujuvat Suomessa ja yritin välttää sanomasta vastaan tai kysyä negatiivisia kysymyksiä yms. ja yritin löytää parhaat puolet suomalaisista...erityisesti nuoret, jotka ovat valmistuneet hyvistä yliopistoista, he ajattelevat olevansa todella lahjakkaita ja suorittavansa työnsä erinomaisesti. He pyrkivät sulkemaan pois toisten ajatukset ja logiikan, joten*

*ajattelin, että minun täytyy muuttaa toimintatapoja sisäisissä neuvotteluissa täällä. Jos sanon kyllä jonkun ajatukselle täällä, he ymmärtävät, että hyväksyn heidän ideansa eikä minulla ole mitään sitä vastaan. Mutta muutin toimintatapaani, jos minulla on jotain sanottavaa, kuuntelen kaiken mitä he heillä on sanottavaa, mutta en sano kyllä välittömästi, joten siinä mielessä aikaisemmin yritin tehdä neuvotteluista tai keskusteluista paljon pidempiä, käyttäen paljon aikaa, mutta täällä yritän tehdä ne paljon lyhyemmiksi ja suoremiksi.” (japanilainen nainen, 25- 35 v, työskennellyt Suomessa 9 kk)*

Yllä oleva sitaatti kuvaa mielestäni hyvin japanilaista ajattelua neuvottelun kulusta, mitä käsiteltiin edellisessä luvussa (luku 4.1.) eli odotetaan hyvin keskustelevaa sävyä neuvotteluihin. Lisäksi sitaatti ilmentää edellä käsiteltyä eroa suorassa ja epäsuorassa ilmaisussa: japanilainen on kokenut suomalaisten neuvottelutyylin ylimieliseksi, koska suomalaisten lähestymistapa ei ole aineiston mukaan kovin neuvotteleva vaan vahva ja suora.

Suomalaiset korostivat, että japanilainen pitää tärkeänä henkilökohtaista suhdetta liikekumppaniin. Japanilaisilta kysyessäni kolme haastateltavista vastasi henkilökohtaisen suhteen olevan hyvin tärkeä. Lisäksi yksi heistä totesi, että suomalainen arvostaa henkilökohtaista suhdetta ulkomaalaisen liikekumppanin ollessa kyseessä ja hänen mielestään se on jopa tärkeämpää suomalaiselle kuin japanilaiselle. Muutkin japanilaiset totesivat, että henkilökohtainen tuttavuus voi auttaa neuvotteluissa, mutta kuten yksi sanoi:

*”Jos neuvottelu tapahtuu Suomessa, se tapaa olla vain neuvottelu ja neuvottelun jälkeen kaikki vaan menevät takaisin kotiin. Mutta jos se on Japanissa, mielestäni se auttaa, että on epävirallinen tapaaminen, mennään yhdessä illalliselle ja puhutaan muista asioista, siten voi saada lisätietoa ja luoda paremman suhteen.” (japanilainen mies, 25- 30 v, työskennellyt Suomessa 3,5 vuotta)*

Toisin sanoen japanilaisten kokemus oli, ettei sosiaalista kanssakäymistä juuri ollut suomalaisten neuvottelukumppaneiden kanssa ja kaksi heistä ei pitänyt sitä välttämättömänäkään. Olin odottanut, että japanilaiset haastateltavat olisivat tuoneet voimakkaammin esille puutteena sen, koska henkilökohtaiset suhteet ovat Japanissa niin tärkeässä asemassa suomalaisen aineistoni ja oman tietämykseni mukaan. Mutta



kuten aineisto ja yllä oleva sitaatti ilmentää, Suomessa ei harrasteta sosiaalista kanssakäymistä liikeyhteisöjen kanssa siinä määrin kuin Japanissa.

Suomalaisten haastatteluissa tuli esille japanilaisten ryhmäkeskeisyys. Japanilaisista haastateltavista kaksi pohti suomalaisten individualismia työnteon suhteen. He kertoivat, kuinka Suomessa yksilö on yksin vastuussa työstään ja tuloksistaan toisin kuin Japanissa. Muut japanilaiset taas eivät kommentoineet asiaa mitenkään.

Yksi haastateltava toi vielä esiin länsimaissa vallitsevan tasa-arvon verrattuna japanilaiseen senioriteettiajatteluun. Hän koki suomalaisen tavan suhtautua liikeyhteisöön helpommaksi kuin aasialaiseen, kuten alta käy ilmi:

*”...myös neuvottelut japanilaisten ja aasialaisten kanssa ovat erilaisia, sinun täytyy kunnioittaa vanhoja ihmisiä, kumartaa ja muuta sellaista...”* (japanilainen mies, 25-30 v, työskennellyt Suomessa 3,5 vuotta)

### 5.2.1. Kasvojen merkitys

Neuvottelutilanteen puitteet siis antavat raamit sille, millaiset kasvot kullekin osallistujalle määrittävät toisten taholta: aiemmin jo puheena ollut ulkoinen olemus ja käytöstavat auttavat määrittämään vastapuolen kasvoja, mikäli kulttuurinen konteksti on sama. Suomalaisten ja japanilaisten välisissä neuvotteluissa vastapuolen kasvojen määrittäminen on kuitenkin monimutkaista: japanilaisessa kulttuurissa pannaan paljon enemmän arvoa ulkonaiselle olemukselle ja säännönmukaisten käytöstapojen hallitsemiselle ja näin kasvojen määrittämisen kriteerit voivat olla eriävät suomalaisesta ja japanilaisesta näkökulmasta. Koska japanilaisille kasvot ovat staattisempia eli kun ne kerran ovat muotoutuneet, ne ovat suhteellisen pysyvät, ensivaikutelma minkä japanilainen suomalaisesta saa, on hyvin tärkeä. Vastapuolen kasvojen määrittelemisessä nimenomaan esimerkiksi istumajärjestyksellä on suuri merkitys: se paljastaa statuserot ja auttaa näin vastapuolen kasvojen määrittämisessä. Samoin käyntikorttien vaihto (paljastaa kunkin osallistujan tittelin ja yrityksen) määrittää kasvoja ennen keskustelujen aloittamista.

Aineistossa oli useampiakin esimerkkejä, miten kasvot vaikuttavat neuvotteluissa. Japanilaiset suojelivat kasvoja (ja samalla harmoniaa) puhumalla neuvottelujen alussa neutraaleista asioista kuten säästä, ja välttämällä kiistelyä ja negatiivisten tunteiden näyttämistä. Suomalaiset haastateltavat toivat myös esille, että heidän kokemuksensa mukaan vältettäviä puheenaiheita on esimerkiksi Japanin osuus toisessa maailmansodassa. Myös he korostivat, ettei kiistely japanilaisten kanssa ole sopivaa neuvotteluissa. Aineiston mukaan kasvot vaikuttavat myös mielipiteiden ilmaisuun, sillä erimielisyyttä japanilaiset ilmaisevat hyvin hienovaraisesti kuten seuraavasta käy ilmi:

*”Kyllä se on semmonen hiljanen mielenilmaisu, ja vaikka hyvin usein, jos nauretaan, se voi olla, sillä peitetään pettymys. Ja sit semmosta, kasvojen ilmeet ja vähän semmoset pienet huokasut...että ei tuoda siinä tilanteessa, jos on joku asia, sanotaan että keskimäärin varmaan sitten kuulee jälkeensä, että oliko ne tyytyväisiä vai ei. Että kunnioitetaan, just kyllä se varmaan pitää paikkansa, kasvojen menetys, siinä tilanteessa hienostuneesti pyritään niiinku. Mut kyllä sen siitä aistii, suomalainenkin. Pikkasen sanat vähenee ja vielä hiljaseemmaksi tulee.”* (suomalainen mies, 30- 40 v, kasvanut Japanissa, yli 10 v kokemus tulkkauksesta)

Edellä (luku 5.1.) on käsitelty myös suomalaisesta näkökulmasta katsottuna japanilaisten verkkaista neuvotteluprosessia. Selityksenä hidastempoisuudelle esitin mm. japanilaisten päätöksentekoprosessia ja paljon suomalaista vahvempaa keskustelutyylä ja konsensusenhakuisuutta. Lisäselityksenä voi olla kasvojen menettämisen pelko: jos virallisissa neuvotteluissa otetaan uusia asioita esille ja ne ovat japanilaisille vaikeita syystä tai toisesta, asialla painostaminen voi johtaa kasvojen menetykseen.

### **5.3. Neuvottelutilanteiden ongelmat**

Etukäteen olin olettanut, että neuvottelutilanteiden yksi suurimpia ongelmia olisi kielitaidon puute: japanilaisten englannin kielen taito on luvalla sanoen keho, varsinkin suullinen ilmaisu, ja harva suomalainen osaa japania. Pieneksi yllätyksekseni asia ei kuitenkaan ollut ihan niin mustavalkoinen, sillä vaikka

suomalaiset Japanissa pääosin joutuvat turvautumaan tulkkiin tai opettelemaan japanin kielen, niin kuin yksi haastateltava oli tehnyt, eivät he kokeneet kieliongelmaa ylipääsemättömänä vaikeutena. Kommunikointiongelmia kyllä oli, mutta niistä oli selvitty eri tavoin. Tällaista positiivista suhtautumista kieliongelmiin selittää ehkä se, että yleensä japanilaisten kanssa toimiville on jo etukäteen tiedossa se, etteivät nämä juurikaan osaa englantia, ja niinpä sitä ei myöskään odoteta.

Suomalaisten haastateltavien mukaan tulkin mukana olosta tuli esiin niin etuja kuin haittojakin: vaikka tulkin läsnäolo hidastuttaa neuvotteluprosessia, se myös tarjoaa osapuolille enemmän aikaa miettiä omia vastauksiaan. Tulkin käyttö vaatii myös taitoa osapuolilta, ettei esimerkiksi puhuta liian pitkiä lauseita tai käytetä yritys-jargonia. Itse neuvottelutilanteessa tulkin rooli on vaativa ja tehtävässään onnistuakseen hänen tulee aineiston mukaan usein toimia konsulttityyppisesti selittäen osapuolten käyttäytymis- ja toimintamalleja toisilleen.

Suomalaisessa aineistossa tuli esille kommunikointiongelmat ennen tapaamista etukäteiskirjeenvaihdossa ja tavatessa huomattiinkin, että oli puhuttu eri asioista, eikä ollut onnistuttu kääntämään omaa viestiä vastapuolelle ymmärrettäväksi. Myös itse neuvotteluissa esiintyi viestintäongelmia. Niinpä etabloituminen Japaniin ja sitä kautta japanilaisen henkilöstön palkkaaminen edesauttoi tilannetta suuresti: he tunsivat luonnollisesti kotimaansa yrityskulttuurin ja pystyivät käymään neuvotteluja japaniksi maanmiestensä kanssa. Japanilainen henkilöstö pystyi myös opastamaan suomalaisia kollegoitaan neuvottelujen kulussa ja luotsimaan sitä oikeaan suuntaan. Seuraavassa kokemuksia tulkin käytöstä:

*”Sit jos lähdetään teollisuuden puolelle niin sit tilanne on ihan täysin eri. Siellä puhutaan vieraita kieliä varsin minimaalisesti, et saattaa olla, että tulkki. Mutta tulkki on hankala, se on hankala... Sit toinen asia tässä tietysti on... että kyl se on pikkusen hankalaa vaan, jos yrittää käydä neuvotteluja sönkkämällä japania. Ja sit mä oon huomannu senkin, että toiset japanilaiset eivät pidä siitä, että gajininit (ulkomaalaiset) puhuu japania.”* (suomalainen mies A, keski-ikäinen, lähes 30 v kokemus Japanin liike-elämästä)

*”Tulkin hyvyys tai huonous tai sujuvuus tai asian tietämys vaikuttaa kauhean paljon siihen asiaan. Eli on ollu tämmösiä, kun on ollut huono tulkki niin se on erittäin*

*mutkikasta ja vaikeaa yleensä, vaikeaa sillon ilmasta itseään, sitä asiaa, mistä puhuu. Mutta jos on hyvä tulkki niin se tulkki, meilläkin oli välillä hyvä tulkki, pari kappaletta siellä omia tulkkeja, jotka tunsivat meidän tuotteet niin hyvin, että ne pystyivät välillä jopa korjaamaan jos meinas puhua puuta heinää.”* (suomalainen mies, 30- 40 v, työskennellyt Japanissa 2 vuotta)

Yksi haastateltavista osasi japania erinomaisesti ja hän kävi kaikki neuvottelut japaniksi. Hänen kokemuksensa, päinvastoin kuin suomalaisen miehen (A) oli positiivinen:

*H: Mites mahdolliset kieliongelmat, vaikuttivatko ne neuvottelun ilmapiiriin, miten se sujui? Ilmeisesti ihan hyvin?*

*”Ihan hyvin joo. Ei siinä, kyllähän japanilaiset on sillai, että ne ymmärtää, jos ei ihan tota ymmärrä, kaikki meee ihan oikein. Kyllä ne sitten, se meni ihan hyvin.* (suomalainen nainen 30- 40 v, työskennellyt Japanissa 4 vuotta)

Huomattavaa on kuitenkin, että hänen kielitaitonsa oli todella hyvä, suomalainen mieshän (A) viittasi nimenomaan puutteelliseen japaninkielen taitoon, jolla neuvottelujen käyminen ei hänen kokemuksensa mukaan ole kannatettavaa.

Kielivaikeuksiin verrattavissa oleva ongelma olikin se, ettei tunnettu vastapuolen kulttuuria tarpeeksi. Japaniin etabloituneet yritykset pystyivät kuitenkin välttämään näitä karikoita, kun Suomesta saapui delegaatio neuvottelemaan, sekä japanilaisen henkilöstönsä avulla että niiden suomalaisten, jotka olivat työskennelleet Japanissa pitempään. Asioihin perehtyminen on tärkeää, kuten alla oleva esimerkki kertoo:

*”...Mut tän kaiken opettelu, kun sinne menee suomalaisten yritysten kanssa niin siinä aina kauheeta: ’älä istu siihen’, ’älä tee, älä nyt’, ’oo siinä nyt’...”* (suomalainen mies A, keski-ikäinen, lähes 30 v kokemus Japanin liike-elämästä)

Yksi haastateltava nosti myös minullekin tutun ja tärkeän havainnon japanilaisten kommunikointityylistä: Japanissa painotetaan asioiden ilmaisua kirjallisesti ja sitä pidetään luotettavampana kuin suullista ilmaisua. Useampi haastateltava korostikin kunnan kirjallisen materiaalin valmistamista tapaamisiin, ja mielellään japaniksi.

Materiaalin käännettämisessä on myös muita puolia; sillä osoitetaan kunnioitusta japanilaista osapuolta kohtaan ja ennen kaikkea mahdollistetaan suuremmalle joukolle omakohtainen perehtyminen kyseessä oleviin asioihin, koska kieli ei ole esteenä. Aineistosta kävi nimittäin ilmi, että jokaisessa neuvottelussa on aina mukana japanilaisia, jotka eivät osaa englantia lainkaan.

Aineistosta tuli myös esiin, että japanilaisen delegaation saapuessa Suomeen neuvottelemaan joskus ongelmaksi nousi se, ettei kumpikaan osapuoli tuntenut vastapuolen taustoja tarpeeksi hyvin, ja se vaikeutti kokonaisuuden ymmärtämistä. Haastateltavat korostivatkin taustatutkimuksen tärkeyttä, oltiin sitten menossa Japaniin tai vastaanottamassa delegaatiota sieltä. Sen lisäksi, että on tärkeää perehtyä yleisesti japanilaiseen kulttuuriin ja tapoihin, pitää ottaa tarkasti selvää kyseessä olevasta yrityksestä, markkinatilanteesta ja muusta sellaisesta. Suomalaiset haastateltavat painottivat myös neuvotteluihin valmistautumista hyvin tärkeänä, koska japanilainen osapuoli valmistautuu neuvotteluihin huolella. Moni suomalainen kertoikin oppineensa tämän vasta Japanissa, ja se edesauttoi neuvottelujen sujumista.

Kuten aikaisemmin todettiin (luku 5.1.), suomalaiset kokivat japanilaisen neuvotteluprosessin hitaaksi, ja jopa yllättyivät sen aikaa vievyydestä. Haastatteluissa kävikin ilmi, että neuvottelutilanteiden ongelmaksi nousi välillä ajan puute, sillä suomalaiset eivät olleet varanneet riittävästi aikaa keskustelulle kuten alla olevasta käy ilmi:

*”...Monesti se on aikakysymyksenkin, ne varaa niin vähän aikaa neuvotteluihin suomalaiset, että huomaa, kun suomalainen osapuoli on sen oman esitelmänsä tai esityksensä tehnyt niin siinä ei jääkään kovin paljon aikaa keskusteluvaiheeseen.”*  
(suomalainen mies, 30- 40 v, kasvanut Japanissa, yli 10 v kokemus tulkkauksesta)

Kuten Japanissa käydyissä neuvotteluissa, korostui aineistossa Suomessa pidettyjen neuvottelujen kohdallakin etiketin hallinta esimerkiksi käyntikortteja vaihdettaessa. Neuvottelujen sujuminen keskusteluhengessä, kuten suomalaisten ja japanilaisten välillä Japanissa, tuotti kuitenkin paljon enemmän vaikeuksia. Yhden haastateltavan näkemys oli, että suomalaiset eivät ole tottuneet keskustelukulttuuriin ja vaikka japanilaiset keskenään hallitsevatkin keskustelun, ei se suju suomalaisten kanssa.

Osasyynä tähän on kieliongelmat, mutta tulkin ollessa mukana tilanne usein jähmettyy:

*”Se on vähän kuin suomalaiset, että se on aika tämmönen luokka, opettaja-oppilas, ei oo totuttu niinku keskusteluun. Keskustelukulttuuria japanilaiset kyllä keskenään puhuu, mutta sitten kun on vieras niin vaikka niillä ois paljon kysyttävää, niillä ois kysymyslista, tavallisesti ne jättää ne kysymättä. Sama ajattelu kuin suomalainen.”*  
(suomalainen mies, 30- 40 v, kasvanut Japanissa, yli 10 v kokemus tulkkauksesta)

Tämän yhden haastattelun perusteella ei tietysti voi tehdä yleistyksiä, mutta se antaa mielenkiintoisen näkökulman suomalaisten ja japanilaisten välisiin liikeneuvotteluihin vertailtaessa tilannetta Suomessa ja Japanissa. Haastattelemani suomalaiset, jotka olivat neuvotelleet Japanissa, edustivat suuryrityksiä tai valtiota, jotka olivat etabloituneet Japaniin, ja neuvotteluissa oli mukana myös japanilaisia kollegoja. Nämä neuvottelut etenivät suomalaisesta näkökulmasta katsottuna hyvin japanilaisittain: verkkaisesti ja vahvassa keskusteluhengessä. Kun taas japanilaisdelegaatio saapuu Suomeen, vastassa on suomalaisyritys, jolla monessa tapauksessa ei ole tarkempaa japanintuntemusta ja näin kulttuurikuilu on paljon suurempi. Aineistosta käykin ilmi, että hyvänä tulkkina pidetään sellaista, joka voi toimia konsulttityyppisenä sillanrakentajana suomalaisten ja japanilaisten välillä selittäen kummallekin osapuolelle toisen tapoja ja toimintamalleja.

*”Jos tulkin näkökulmasta kattoo, niin senhän pitäis olla vaan suoraa tulkkaamista, mitä toinen on sanonu, mutta että sen monesti huomaa, että se täytyy molempien osapuolien, vähän olla niinku konsulttityyppisenä, vähän niinku kertoa taustoja...”*  
(suomalainen mies, 30- 40 v, kasvanut Japanissa, yli 10 v kokemus tulkkauksesta)

Neuvottelutilanteissa ongelmallisiksi koettiin myös suomalaisten ja japanilaisten erot asioiden ilmaisemisessa: suomalainen käyttää suoraa ilmaisua, japanilainen puolestaan suosii epäsuoraa ilmaisua. Yleinen kliseehän on, ettei japanilainen sano koskaan ei. Japanilaisilla on kuitenkin monia epäsuoria ilmauksia, jotka tarkoittavat nimenomaan kielteistä vastausta, vastapuolen pitää vain tuntea epäsuorien ilmaisujen merkitys. Nimenomaan japanilaista viestintäkulttuuria tuntemattomalle nämä epäsuorat ilmaisut aiheuttavat väärinkäsityksiä.

Aineiston ja oman kokemuksen perusteella yleisimpiä japanilaisten käyttämiä tapoja sanoa ”ei” ovat seuraavat ilmaisut: ”tämä on vaikeaa”, ”chotto” (vähän), ”tämä vaikuttaa hieman vaikealta tämä tilanne”, ”mitenkähän tässä voisi nyt mennä”, ”we must study this”, ”ehkä”, ”ei tiedä”. Japanilainen käyttää myös oheisviestintää: silmiin katsominen ja sihahtus enteilevät pahaa, pälyilyllä viestitetään, että halutaan pehmittää asiaa, jota ollaan tuomassa esiin. Toisin sanoen suoranaista eitä ei sanota, mutta yllä olevat viestit pitää tulkita kielteisiksi kommentteiksi ja niistä on vedettävä oikeat johtopäätökset kuten seuraavasta lainauksesta käy ilmi:

*H: Miten japanilainen mielestäsi ilmaisee mielipiteensä neuvottelutilanteessa?*

*”No, kyllä se mun mielestä on sitten kuitenkin aika selvää, että vaikka vois sanoa, että siitä ei saa selvää, mutta se on kuitenkin aika selvää. Jos hän sanoo, että ”ei tiedä” tai ”ehkä” niin se on sitten ihan selvää, että se ei oo sillä kannalla. Että ne on ne omat juttunsa tietysti, mutta sitten kun tietää miten japanilaiset käyttäytyy niin sitten se on ihan selvää mun mielestä.”* (suomalainen nainen 30- 40 v, työskennellyt Japanissa 4 vuotta)

Japanilaisten tapa sanoa ”ei” kiertoilmauksia käyttäen on hyvin erilainen kuin Suomessa käytetty suora ilmaisu, että ”tämä asia ei käy tai onnistu”. Siksi japanilaiset voivat tulkita suomalaisten suoran ”ein” varsin epäkohteliaaksi.

Väärinkäsityksiä neuvotteluissa aiheuttaa myös japanilainen tapa nyökytellä ja sanallisesti ilmaista kuuntelevansa toistamalla ”yes” tai ”hai”. Tämä on tärkeä osa japanilaista viestintää, mutta suomalaiselle se aiheuttaa monesti väärinkäsityksiä: luullaan, että vastapuoli on ymmärtänyt ja ilmaisee samanmielisyyttään, kun tosiasiaa kyseessä on viesti ”minä kuuntelen, ole hyvä ja jatka”.

Hiljaisuus on yksi sanattoman viestinnän muoto, joka esitetään monissa amerikkalaisille suunnatuissa oppaissa (ks. esim. Graham ja Sano, 1984 tai March, 1988) varsinaiseksi painostuksen välineeksi. Tämä kummeksutti minua, koska itse olin Japanissa kokenut, ettei hiljaisuus ollut mitenkään negatiivista saatikka ahdistavaa. Amerikkalaisille liikemiehille suunnattuihin oppaisiin kannattaakin suomalaisten suhtautua mielestäni varsin kriittisesti, sillä niissä mielestäni esitetään japanilaiset varsin stereotyyppisesti ja kulttuurieroja korostetaan liikaa. Suomalainen

myös suhtautuu hyvin toisin esimerkiksi hiljaisuuteen kuin amerikkalainen. Aineistossani hiljaisuus tulkittiinkin pääasiassa neutraaliksi tai positiiviseksi asiaksi. Hiljaisuus on usein luonteva osa japanilaisten ja suomalaisten välistä neuvottelua, kuten esimerkki osoittaa:

*"Hiljaisuus ei sinänsä mun mielestä ole sen enempiä hyvää kuin pahaakaan, jos ehattomasti pitäis jakaa, niin useimmin se tarkoitti hyvää..."* (suomalainen mies, 30-40 v, työskennellyt Japanissa 2 vuotta)

Monet aineiston suomalaiset tulkitivat hiljaisuuden mietintätauoksi, jollaisia esiintyy suomalaisten keskuudessakin neuvottelutilanteissa, eivätkä he olleet kiinnittäneet erityistä huomiota siihen, että hiljaiset hetket japanilaisten kanssa neuvotellessa olisivat olleet merkille pantavan pitkiä.

Japanilaisten ja suomalaisten välisten neuvottelujen ilmapiiriin vaikuttavaksi tekijäksi nousi vielä yksi erityinen tekijä: japanilaisten nukkuminen neuvotteluissa. Itse olen todistanut samaa konserteissa ja pienimuotoisissa konferensseissa: japanilaisia kuuntelijoita on nuokkunut esityksen aikana. Se on ilmeisesti kulttuurisesti varsin hyväksyttävää, koska se on niin yleistä. Suomalaisilta neuvottelijoilta se kuitenkin vaatii erityistä ymmärtämystä, koska meidän kulttuurissa nukkumista toisen esityksen tai puheen aikana pidetään varsin loukkaavana käytöksenä. Alun jälkeen haastateltavat olivat kuitenkin oppineet suhtautumaan nuokkumiseen positiivisesti. Alla kaksi esimerkkiä tällaisista tapauksista:

*"Asetelma on usein se, että tapaamisissa on pari isoa pomoa, tai yks iso pomo ja sitten nuori ihminen. Riippuu tapauksesta, eihän näissä isoissa pankeissa enää tapahdu, mutta se vanha mies yleensä nukkuu. Se rupes heti alusta pitäen nukkumaan, kun ei se puhunu mitään kristillisiä kieliä, nuori mies hoiti tän. Ei se oo kauheen tyypillistä, semmonen puolitsoukki..."* (suomalainen mies A, keski-ikäinen, lähes 30 v kokemus Japanin liike-elämästä)

*"...mihin joskus törmäs se, että yleensä oli kun oli aina isompi manageri paikalla ja pienempiä managereita tai muita henkilöitä sieltä vastapuolelta niin se oli monesti hyvä merkki jos isompi manageri alko nukkumaan tai siis hän kuunteli silmät kiinni neuvottelun kulkua, koska se yleensä tarkotti sitä, että hän oli levollisilla*



*mielin...todennäköisesti silloin sai olla hieman varuillaan, jos se oli sillai kovasti virkeän oloinen...yks oli tää nukkuminen, se oli semmonen joka varsinkin alussa jotenki pisti kismittään kun itse piti esitystä ja vastapuoli veti sikeitä siinä, he eivät tietenkään nukkuneet vaan kuuntelivat esitystä silmät kiinni, se oli yks asia.”*

(suomalainen mies, 30- 40 v, työskennellyt Japanissa 2 vuotta)

Neuvottelutilanteiden ongelmaksi voi myös lukea japanilaisten päätöksentekoprosessin, joka vaatii ryhmän konsensuksen ja siten pitkiä neuvotteluja yrityksen sisällä. Tästä seuraa se, että japanilaisilta puuttuvat usein valtuudet päätöksentekoon, ja se hidastaa neuvotteluprosessia huomattavasti. Vaarana on, että suomalaiset, jotka eivät tunne japanilaista päätöksentekoprosessia, tulkitsevat japanilaiset haluttomiksi neuvottelemaan, kun päätöksiä ja uusia asioita ei saada yhdessä tai kahdessa neuvottelussa sovituiksi.

Yleisesti ottaen voi sanoa, että neuvottelutilanteiden ongelmiksi voi nousta se, että tulkitsee vastapuolen tapoja ja toimintoja omasta kulttuuristaan käsin. Tämä on tietysti hyvin yleistä, ja mahdotonkin välttää varsinkaan, kun on ollut vasta vähän aikaa kanssakäymisissä vastapuolen kanssa ja tavat ovat vielä outoja. Toisaalta jälleen kerran pitää korostaa sitä, ettei Japani *niin erilainen ja ihmeellinen* maa ole. Japani on maailman toiseksi suurin talousmahti, ja sillä on pitkät perinteet kansainvälisessä bisneksessä. Niinpä japanilaisetkin ovat tottuneet, että ulkomaalaisten kanssa toiminen on erilaista. Siten ei pieniä etikettivirheitä välttämättä pidetä merkityksellisinä:

*”Siis eihän japanilainen sitä odota, että länsimaalainen, edes gaijin (ulkomaalainen), joka asuu siellä, tulis japanilaiseksi, ei sitä kannata rueta edes kokeilemaan. Ei siitä tule, se on vaan naurettavaa. Ei tarvi japanilaista pokkurointia, kyllä se riittää tämmönen kohteliaisuus. Kohteliaisuus, ystävällisyys, hymyileminen just tärkeitä, mutta ei tartte leikkiä japanilaista, pieleen se menee kuitenkin.”*

(suomalainen mies A, keski-ikäinen, lähes 30 v kokemus Japanin liike-elämästä)

Edellä on käsitelty neuvottelutilanteiden ongelmia, jotka ovat tulleet esiin suomalaisesta aineistosta. Mitä asioita japanilaiset sitten kertoivat kokeneensa ongelmalliseksi neuvotellessaan suomalaisten kanssa?

Koska haastattelemani japanilaiset asuivat ja työskentelivät Suomessa, he luonnollisesti osasivat englantia ja käyttivät sitä työkielenään. Kolmen haastattelun mukaan kieli itsessään ei aiheuttanut mitään ongelmia, kaksi taas mainitsi, että kommunikaatio kyllä sujuu riittävän hyvin, mutta joskus eteen tulee tilanteita, kun on vaikea ymmärtää. Kukaan ei käyttänyt tulkkia neuvotellessaan suomalaisten kanssa ja kaikki totesivat, että suomalaisten englannin kielen taito on ollut riittävä neuvottelutilanteissa. Kaksi kuitenkin huomautti, että englanti on vieras kieli myös suomalaisille niin kuin se on japanilaisillekin. Toisaalta siitä on etua, sillä yksi haastateltava totesi, että neuvotellessaan englantia äidinkielenään puhuvien kanssa tiukoissa tilanteissa voi jäädä alakynteen vastapuolen pyrkiessä saamaan ylliotteen käyttämällä mm. vaikeaa terminologiaa ja sanontoja. .

Kuten aikaisemmin on mainittu, suomalaisten ja japanilaisten suhtautuminen neuvotteluun valmistautumiseen on erilainen. Japanilaiset suorittavat usein tarkkaa taustatutkimusta ennen tapaamista: yksi suomalainen haastateltava mainitsi, että isäntien harrastuksetkin on voitu ottaa selville. Neuvotteluissa ongelmaksi voikin nousta se, että suomalaiset eivät ole tarpeeksi perillä esimerkiksi japanilaisesta liiketoimintakulttuurista, kuten alta käy ilmi:

*”...jos, Japani markkina-alueena on uusi heille (suomalaisille)...jos he eivät ymmärrä, eivät ole kiinnostuneita tavastamme toimia, kuinka voimme myydä Japaniin, kuinka voimme ostaa suomalaisilta ja millaisia tuotteita voimme ostaa. Jos heidän tapansa on liian erilainen, emme voi tehdä bisnestä heidän kanssaan...”*  
(japanilainen mies, 25- 35 v, työskennellyt Suomessa 2 vuotta)

Toisaalta tämä ei ole vain suomalaisten ongelma, vaan useampi haastatelluista suomalaisista ja japanilaisista totesi myös, että japanilaistenkin tiedot suomalaisesta liiketoimintakulttuurista ja kulttuurista yleensä voisivat olla paremmat. Niinpä huono vastapuolen toimintatapojen tuntemus molemmilla osapuolilla nousi välillä ongelmaksi neuvottelutilanteissa.

Useampi japanilainen korosti neuvotteluihin valmistautumisen ja esityslistan laatimisen tärkeyttä neuvotellessa suomalaisten kanssa. He kokivat, että suomalaiset eivät valmistaudu neuvotteluihin, ja taas esityslistaa japanilaiset eivät olleet tottuneet laatimaan kotimaassaan, kuten yksi haastateltava kertoo:

*”Jos vertaan Japaniin, neuvottelussa Japanissa me harvoin teemme esityslistaa, me vain kokoonnumme ja keskustelemme, mutta suomalaiset täällä (tässä yrityksessä) ainakin laativat asialistan. Asialistan laatiminen on yksi uusista tehtävistäni täällä Suomessa.”* (japanilainen mies, 25- 30 v, työskennellyt Suomessa 1 vuoden)

Valmistautuminen neuvotteluihin liittyy myös neuvottelun sisältöön, siihen mistä on tarkoitus puhua. Kaksi japanilaista sanoi, ettei ollut Suomeen saapuessaan laatinut neuvotteluihin asialistaa, mutta oli pian huomannut sen tarpeelliseksi täällä. Toisaalta, vaikka heidän mukaan Japanissa ei laadita asialistaa ja asiat nousevat keskusteluun luonnollisesti, suomalaisten kokemus Japanissahan oli, että japanilaisten neuvottelutyö on hyvin jäykkä: ei voida neuvotella kuin niistä asioista, mistä on etukäteen sovittu. Toisin sanoen niin japanilaiset kuin suomalaisetkin kokivat toistensa neuvottelukulttuurin jotenkin jäykäksi.

Kaksi haastateltavaa koki suomalaisten neuvottelutyölin erityisen vieraaksi. Suomalaiset vaikuttivat passiivisilta ja heiltä puuttui neuvottelutaito. Toinen haastateltava kuvasi, kuinka suomalaiset eivät suostuttele, vaan saadessaan kieltävän vastauksen, jättävät neuvottelun siihen ja luovuttavat jo neuvottelujen alussa kuten alla käy ilmi:

*”Eräs neuvottelu, joka meni todella huonosti ja syy siihen oli, että pääkonttorin edustajat sanoivat, että logiikkamme on ok, mutta joitain vastauksianne emme voi hyväksyä. Ja silloin mielestäni neuvottelu todella alkaa: kuinka voimme suostutella heitä ja puolustaa ajatteluamme. Mutta kun saimme negatiivisen vastauksen, suomalaisten asenne muuttui täysin, he suuttuivat ja lopettivat neuvottelut, eivät pyrkineet suostuttelemaan heitä, joten käsitykseni mukaan (siltoin) keskustelu tai neuvottelu ei voi edetä ja kehittyä”* (japanilainen nainen, 25- 35 v, työskennellyt Suomessa 9 kk)

Toinen haastateltava taas mainitsi, kuinka hän joutuu toimimaan hyvin aktiivisessa roolissa neuvotteluissa suomalaisten kanssa, sillä hänen kokemuksensa mukaan suomalaiset eivät tee ehdotuksia ja kysymyksiä, eivätkä vahvista puheellaan sovittuja asioita. Hän oli myös, parantaakseen neuvottelutuloksia suomalaisten kanssa, ruvennut lähettämään esityslistan etukäteen ja pyytänyt osallistujia kirjoittamaan

ajatuksiaan ja ideoitaan etukäteen paperille kokousta varten. Hän totesi, että Japanissa tällainen ei ole tarpeellista:

*”...heillä on hyvä ymmärrys asioista, ja he vahvistavat jatkuvasti, mitä on sovittu ja mistä pitää neuvotella ja he tekevät päätöksiä ja saavat aikaan tuloksia. Sellainen on onnistunut neuvottelu...jos en valmistele Japanissa mitään kokousta varten, se toimii, voimme poimia asioita neuvottelun kuluessa ja keskustelemme samaan aikaan. Mutta neuvottelut, jotka ovat tehokkaita suomalaisten kanssa, minun täytyy valmistella, lähettää esityslista etukäteen ja laatia kohdat yksi, kaksi jne. ja pyytää osallistujia panemaan ylös kirjallisesti vastauksiaan ja ideoitaan...” (japanilainen mies, 25- 35 v, työskennellyt 2,5 vuotta Suomessa)*

Vertailtaessa suomalaisten ja japanilaisten kokemuksia toistensa kanssa neuvottelemisesta, voi todeta, että japanilaisten tyyli on paljon keskustelevampi ja he haluavat varmistua suomalaisen osapuolen mielipiteistä ja odottavat suomalaisten osallistuvan aktiivisemmin. Vastaavasti suomalaiset, kuten edellä on käynyt ilmi, ovat kokeneet, että japanilaisten kanssa täytyy käydä samaa asiaa läpi ja vahvistella ja varmistella neuvoteltuja asioita useaan kertaan. Toisin sanoen suomalaisten tapa neuvotella on paljon suoraviivaisempi ja autoritäärisempi kuin mihin japanilaiset ovat tottuneet, mikä tietysti vaikeuttaa neuvotteluprosessia.

Suomalaisten oheisviestintä, tai itse asiassa sen puute, aiheutti myös japanilaisille vaikeuksia tulkita suomalaisten ajatuksia ja mielipiteitä. Lukuun ottamatta ärtymyksen avointa osoittamista suomalaiset koettiin hyvin eleettömiksi ja ilmeettömiksi. Yksi japanilainen haastateltava puhui suomalaisten ”pokerinaamasta”, millä hän tarkoitti sitä, ettei suomalainen sanattomalla viestinnällä ilmaise, mitä kulloinkin käsillä olevasta asiasta ajattelee.

Minulle yllättävä tulos oli, kuinka eri lailla suomalaiset ja japanilaiset kokivat tauot ja hiljaisuuden neuvotteluissa. Edellähän on esitetty, että suomalaiset tulkitsivat hiljaisuuden mietintätaukona ja yleisesti positiivisena asiana japanilaisten kanssa neuvotellessaan. Kuitenkin kaikki viisi japanilaista haastateltua tulkitsivat hiljaisuuden ja tauot neuvotteluissa merkiksi siitä, että neuvottelut ovat menossa negatiiviseen suuntaan ja että esiin on noussut ongelmia. Toisaalta tulos ei ole aivan

yllättävä, sanoihan yksi suomalaisistakin, kuinka sanojen väheneminen ja hiljaisuuden lisääntyminen on japanilaisen tapa ilmaista erimielisyyttä.

Pohdittaessa hiljaisuuden eri tulkintoja, on myös muistettava hiljaisuudella olevan eri merkityksiä. Toiset viestintäkulttuurit sietävät myös pitempiä taukoja kuin toiset, oman kokemukseni mukaan mm. amerikkalaisten hiljaisuuden sietokyky on varsin alhainen: taukoja ei sallita vaan ne pyritään täyttämään. Itse olen kuitenkin kokenut japanilaisten kanssa kommunikoidessa, että he sietävät taukoja varsin hyvin. Mikä sitten selittää aineiston japanilaisten ja suomalaisten hyvin vastakkaisia näkemyksiä?

Lehtonen (1994, 85- 86) toteaa, että: ”osa siitä vaitonaisuuden ja vähäpuheisuuden vaikutelmasta, jonka suomalaisen kielikäyttäytyminen ulkomaalaiselle antaa, on tahatonta. Suomalaiseen kommunikaatiokäyttäytymiseen kuuluu ominaisuuksia, jotka muunkielinen tarkkailija saattaa tajuta vaikenemiseksi ja tulkita virheellisesti haluttomuudeksi osallistua keskusteluun”.

Scollon ja Scollon (1995, 64) kirjoittavat, että ”tauot puheenvuoron vaihtuessa eivät ole vain hiljaisia hetkiä vaan kohtia, joissa jokaisen puhujan on nopeasti tehtävä päätös, mitä tehdä seuraavaksi.” Mm. temmon vaihdolla ja intonaatiolla puhuja viestittää, että saattamassa puheenvuoroaan päätökseen. Toinen puhuja ei kuitenkaan välttämättä ymmärrä vihjeitä ja jättää vastaamatta, mikä aiheuttaa ensimmäiselle puhujalle pulmatilanteen, ja hän jää pohtimaan miksi keskustelu ei jatku juohevasti. Tauoilla puheessa on myös eri merkityksiä: ne voivat olla ajatustaukoja tai viestiä puheenvuoron vaihtumisesta, tauko voi antaa kuulijoille mahdollisuuden antaa palautetta kuitenkin puheenvuoron vaihtumatta tai tauko voi syntyä esimerkiksi yskänpuuskan takia. (emt. 64) Tulkitsenkin aineistoni suomalaisten ja japanilaisten vastakkaisten käsitysten hiljaisuuden merkityksestä neuvottelutilanteissa johtuvan ainakin osittain väärinkäsityksistä: ei ymmärretä, mitä vastapuoli haluaa tauoillaan puheessa viestittää.

Rotem Kowner (2002, 339- 361) on tutkinut japanilaisten viestintäkokemuksia ulkomaalaisten kanssa ja kirjoittaa, kuinka monet japanilaiset kokevat kommunikoinnin vierasmaalaisten kanssa noloksi ja epämiellyttäväksi, jopa pelottavaksi kokemukseksi. Kowner mainitsee muiden tutkijoiden aikaisemmin esittäneen syiksi Japanin geopoliittisen eristäytymisen johtuen asemasta saarivaltiona; kieliongelmat,

sillä koska harvat ulkomaalaiset puhuvat japania niin japanilaiset ovat pakotettuja kommunikoidaan itselleen vieraalla kielellä ulkomaalaisten kanssa. On myös kirjoitettu japanilaisille tyypillisestä ujuudesta ja japanilaisten yleisestä kyvyttömyydestä kommunikoida tehokkaasti edes keskenään.

Kowner myöntää yllä mainittujen syiden voivan olla osatekijöitä japanilaisten kommunikointivaikeuksissa ulkomaalaisten kanssa, mutta ydinongelma hänen mielestään on japanilaisten kokemus, että kommunikoinnissa ulkomaalaisten kanssa heidän statustaan loukataan. Japanilaiset kokivat vastapuolen kommunikointityylin hyvin erilaiseksi omaansa verrattuna ja sen olevan samanlaista kuin ylempiarvoisen japanilaisen kommunikointi alempiarvoisen maanmiehensä kanssa. Näin ollen japanilaiset kokevat kulttuurien välisessä vuorovaikutuksessa vastapuolen loukkaavan heidän statustaan, mikä tekee kommunikoinnista epämiellyttävän kokemuksen. (emt. 339- 361)

Tässä yhteydessä on mielestäni tärkeää korostaa Japanin kulttuuriarvoja, erityisesti hierarkian merkitystä. Japani on hyvin hierarkkinen yhteiskunta ja kuten edellä on mainittu, se tulee ilmi mm. istumajärjestyksessä, neuvottelijoiden ammattiaseman varmistamisena samaksi kuin vastapuolella ja senioriteettikysymyksessä, joka ilmenee japanilaisten haluna neuvotella ikäistensä kanssa, koska silloin he ovat hierarkiassa samalla tasolla. Tähän liittyy myös naisten asema, perinteisesti nainen on Japanissa alempiarvoinen, ja urakehitykseltään heikompi ja niinpä japanilaisten liikemiesten on vaikea ottaa vakavasti naispuolista neuvottelijaa huolimatta hänen henkilökohtaisista meriiteistään.

Suomalaisten huoliteltu ulkoasu ja japanilaisen etiketin hallitseminen voivatkin olla merkkejä japanilaisille, että ulkomaalainen pyrkii kohtelemaan japanilaista hänen statusarvonsa mukaisesti. Siksi on myös tärkeää käyttää titteleitä ja puhutella sukunimellä, kuten Japanissa on tapana. Sillä kuten Kowner kirjoittaa (emt. 342-343) saman kulttuurin jäsenillä on se etu puolellaan, että he voivat tunnistaa hienovaraiset kielelliset ja ei- kielelliset merkit, jotka helpottavat kommunikaatiota. Kulttuurit voivat myös erota huomattavasti siinä, mitä keskustelumalleja, oheisviestintää ja sanavalintoja pidetään sopivina kussakin vuorovaikutustilanteessa.

#### 5.4. Japanilaisten ja suomalaisten neuvottelijoiden erityispiirteet

Japanilaisten neuvottelutyylin eroavuus suomalaisesta selittyy mielestäni pitkälti japanilaisten päätöksentekoprosessilla, *nemawashilla* ja *ringillä*. (ks. selitykset luku 5.1.) Japanilaisten neuvottelijoiden on tärkeä saada yhteisymmärrys oman yrityksensä sisällä neuvottelun raameista, ja se heijastuu tietynlaisena jäykkyytenä päätöksenteossa neuvotellessa esimerkiksi suomalaisten kanssa. Uusia esille tulevia asioita ei voi käsitellä käsillä olevassa neuvottelutilanteessa, eikä päätöksiä saada aikaiseksi kovin nopeasti, koska paikalla olevilla japanilaisilla ei ole tarpeeksi päätäntävaltaa uusien asioiden suhteen, vaan on pysyttävä ennalta määritellyissä puitteissa, kuten alta käy ilmi:

*”Eli siinä mielessä Japanissa yleensä kaikki sujuu kauhean hitaasti, eli sanotaan nyt, no, esimerkkinä irlantilaisia, tai jotain angloja, anglo-englantilaisia, joiden kanssa yleensä pystyy ikään kuin siitä paikan päältä heti ideoimaan asiaa, viemään sitä asiaa ja saattaa hyvässä neuvottelussa saada kauhean paljon aikaseksi ja taas mulle ei ainakaan koskaan tapahtunu Japanissa, että yhden neuvottelun aikana ois kauheasti edetty minkään asian suhteen.”* (suomalainen mies, 30- 40 v, työskennellyt Japanissa 2 vuotta)

Suomalaisessa aineistossa tuli esille myös, että päätöksenteon jäykkyys johtuu osaksi japanilaisten kyvyttömyydestä toimia luovasti uuden tilanteen mukaan, he haluavat pysyä sovitussa, etukäteen määritellyissä raameissa. Oma kokemukseni japanilaisesta yhteiskunnasta on, että kaikkeen toimintaan on tarkat ohjeet ja on tärkeää noudattaa ennalta sovittuja tapoja tehdä asiat. Japanissa *kata*, tekemisen tapa, on tarkasti määritelty ja sitä pyritään noudattamaan. Niinpä uusissa tilanteissa japanilaisille on tärkeää selittää, miten asia on tarkoitettu tehtäväksi, sillä heidän ajattelussaan on yleensä vain yksi ainoa oikea tapa tehdä asia ja mikäli he eivät tunne tapaa, se aiheuttaa hämmennystä. Yksi haastateltava kertoikin asian suhteen näin:

*”...antaa heidän, ettei yhtäkkiä heitä siihen pöydälle, nää japanilaiset ei sillai osaa yhtäkkiä, tämmönen joustava ajattelumaailma, itekin ärsyyntyy siitä, miksei noi pystykään, mutta ne elää monesti siinä omassa japanilaisen yhteiskunnan systeemissä...”* (suomalainen mies, 30- 40 v, kasvanut Japanissa, yli 10 v kokemus tulkkauksesta)

Yhden suomalaisen haastateltavan mukaan suomalaiset ja japanilaiset eroavat neuvottelutaktiikassaan myös siltä osin, että suomalaiset kertovat yleensä avoimesti eri vaihtoehdot, joista he ovat valmiita neuvottelemaan, kun taas japanilaiset esittelevät ensin yhden, heille parhaiten sopivan mallin ja tutkailevat, onko sillä mahdollisuuksia tulla hyväksytyksi. Tämä taas vaatii suomalaisilta neuvottelukykystä kartoittaa, onko tarjottu malli sellainen, josta japanilaiset haluavat pitää kiinni viimeiseen asti, vai ovatko he neuvottelemalla valmiita hyväksymään jonkin toisenkin vaihtoehdon. Kaiken kaikkiaan japanilaiset vaikuttavat aineiston mukaan paljon neuvotteluvaihtoehdoilta: he luottavat neuvottelun voimaan ja lähtevät siitä lähtökohdasta, että neuvottelemalla saadaan eri lopputulos kuin alussa näyttää. Suomalaiset taas helposti ovat aika yksitotisia ja ”paljastavat korttinsa” eli ilmoittavat oman neuvotteluvaihtoehdon heti neuvottelujen alussa. Näin voi syntyä tilanne, jossa suomalaisten silmissä japanilaiset yrittävät löytää piilossa olevaa joustovaihtoehtoa, mitä ei ole, ja japanilaisten silmissä suomalaiset vaikuttavat yhteistyöhaluttomilta.

Japanilaisille neuvottelijoille on myös tyypillistä pyrkimys henkilökohtaisiin ja luottamuksellisiin suhteisiin vastapuolen kanssa, sillä Japanissa liiketoiminta on ihmisten, ei liikeyritysten välistä, kuten aikaisemmin on jo todettu. Tähän liittyy osittain japanilaisten pyrkimys karttaa riskejä, he ovat varovaisia varsinkin uusien liikesuhteiden aloittamisessa. Se, että tuntee liikeyrityksen henkilökohtaisesti, auttaa minimoimaan riskejä.

Neuvotteluissa voi tulla esiin myös erilaisuutena japanilaisten suhtautuminen neuvotteluihin tapana saada viesti oman yrityksen sisällä perille mahdollisimman monelle ja perusteellisesti. Tästä seuraa, että japanilaisia on yleensä suuri joukko neuvotteluissa; mukana on assistentteja ja harjoittelijoita, jotka ovat kuuntelemassa ja oppimassa, ja joiden kanssa ei esimerkiksi vaihdeta käyntikortteja. Siksi suomalaisten onkin hyvä ottaa etukäteen selvää neuvottelijoiden lukumäärästä ja pyrkiä tasapainottamaan se. Ainahan se ei tietysti onnistu, mutta asiaan kannattaa varautua, sillä henkilöylioimahan on myös yksi tapa parantaa omia neuvotteluasemia, se on eräänlaista psykologista sodankäyntiä. Yksi haastateltava kertoiikin nuorena teollisuussuhteiden ollessaan menneensä japanilaisen kollegan kanssa neuvotteluihin Japanissa ja vastapuolella oli ollut 23 henkeä!



Suomalaisen aineiston mukaan suhtautuminen neuvottelupaikkaan on myös hieman erilainen japanilaisilla ja suomalaisilla. Suomalaiset suosivat virallista kokoushuonetta, joka sulkee neuvottelijat yksityiseen tilaan ja rajaa häiriötekijät pois. Japanissa suomalaiset kuitenkin otettiin useimmiten vastaan sohvoryhmässä, joka loi paljon epävirallisemmän ja rennomman ilmapiirin, vaikka kyseessä olisikin ollut tärkeä neuvottelu. Molemmat kansallisryhmät korostivat kuitenkin kotikenttäetua: se osapuoli, jonka tiloissa neuvottelu käydään, on psykologisesti vahvemilla.

Japanilaisen aineiston mukaan suomalaisten neuvottelijoiden erityispiirteeksi voi mainita negatiivisten tunteiden avoimen osoittamisen, Japanissahan tätä ei harrasteta. Myös suomalaisten suoruus, tapa ilmaista asiat suoraan poikkeaa japanilaisille tyypillisestä epäsuorasta ilmaisusta. Tähän liittyy myös se, että suomalaisten koettiin käyttävän hyvin vahvoja mielipiteen ilmaisuja ja esimerkiksi suomalaisten hiljaisuuden neuvotteluissa japanilaiset tulkitsivat merkiksi siitä, että asiat eivät suju. Lisäksi tehokkuus ja asiakeskeisyys nousivat esille: sosiaaliselle kanssakäymiselle ei anneta niin paljoa painoarvoa Suomessa kuin Japanissa

Millaisia suomalaiset ja japanilaiset neuvottelijat ovat, voi myös peilata siihen, mitä haastateltavat kertoivat vertaillessaan toisiaan muihin kansallisryhmiin. Kaksi japanilaisista nosti esiin latinokulttuurin, lähinnä italialaiset, edustajat, joiden koettiin olevan hyvin aktiivisia väittelijöitä ja neuvottelijoita ja joiden elekieli oli hyvin runsasta. Yksi japanilainen kertoi myös neuvottelukokemuksistaan Lähi-idästä kotoisin olevan henkilön kanssa: hän oli kokenut tilanteen hyökkääväksi, vastapuoli oli ollut sangen puhelias ja kiivas väittelemään eikä vuorottelu keskustelussa ("catch ball communication" niin kuin hän asian ilmaisi) ollut sujunut. Tässä mielessä suomalaiset ja japanilaiset ovat lähempänä toisiaan neuvottelijoina, mutta kaksi japanilaistahan koki suomalaisten olevan varsin passiivisia neuvottelijoita. Samaa sanoi kaksi suomalaista: heidän mielestään japanilaiset vetäytyivät helposti neuvottelutilanteessa ja eivät esimerkiksi kysele ja kommentoi niin kuin joidenkin muiden maiden edustajat.

Japanilaiset myös totesivat, että kansainvälistyneiden suomalaisten kanssa neuvottelujen käyminen on helpompaa kuin muiden suomalaisten, samaahan suomalaiset sanoivat japanilaisista. Tämä on tietysti luonnollista: mitä enemmän

henkilöllä on kansainvälistä kokemusta, sitä vähemmän hän on sidottu vain oman kulttuurinsa tapoihin ja on sen sijaan oppinut toimimaan kansainvälisen bisneskulttuurin mukaisesti. Koska aineistoni on varsin pieni, ei haastattelujen vertailuista muun maalaisiin neuvottelijoihin voi juuri yleistää. Yllä oleva kuitenkin mielestäni kuvaa hyvin niitä ristiriitoja ja kulttuurieroja, mitä suomalaiset ja japanilaiset kokevat neuvotellessaan toistensa kanssa.

## 6. Pohdintaa

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä kulttuurien väliseen viestintään suomalaisten ja japanilaisten liikehenkilöiden välillä. Halusin selvittää, millaisia käsityksiä näillä kahden kulttuurin edustajalla on toisistaan neuvottelijoina ja miten neuvottelut suomalaisten ja japanilaisten välillä sujuvat. Kiinnostukseni aiheeseen syntyi kolmen eripituisen Japanissa oleskeluni aikana. Koin siellä ollessani, että japanilainen kulttuuri oli hyvin erilainen omaani verrattuna ja, ja se, että tunsin oloni kotoisaksi japanilaisessa kontekstissa, vaati paljon perehtymistä ja opettelemista maan tavoista ja kulttuurista. Päätökseen keskittyä nimenomaan liikeneuvotteluihin vaikutti se, että halusin perehtyä liike-elämään ja näin selvitellä omia työllistymismahdollisuuksiani yhteiskuntatieteilijänä: käsitykseni mukaan valtaosa japanilaiseen kulttuuriin liittyvistä työpaikoista on liike-elämän palveluksessa.

Etukäteen oletin, että suomalaisilla ja japanilaisilla on suuria kulttuurisia eroja ja näin liikeneuvottelujen menestyksellinen sujuminenkin mutkikasta. Tiesin omasta kokemuksestani, että japanilaiset panevat paljon painoarvoa etiketin mukaiselle käytökselle ja pukeutumiselle ja erityisesti, että heille on tärkeää tekemisen muoto ja säännöt. Suomalaisena Japanissa olin kokenut varsinkin alkuaikoina useasti toimivani kömpelösti ja miettiväni kuumeisesti, miten missäkin tilanteessa tulisi toimia. Toisaalta vaihto-opiskelijana ollessani pystyin seuraamaan muunmaalaisten opiskelijoiden käyttäytymistä, ja silloin mieleeni oli tullut, että ehkä suomalaiset ovat länsimaalaisista lähempänä japanilaista kulttuuria kuin esimerkiksi pohjoisamerikkalaiset tai keskieurooppalaiset. Tämä tuli mieleen varsinkin keskustelutilanteissa: suomalaisten hiljaisuuden sieto ja vaatimaton käytös oli selvästi lähempänä japanilaista arvomaailmaa kuin monen muun länsimaiden kulttuurin edustajan. Toisaalta japanilaisen kulttuurin monet piirteet kuten ryhmäkeskeisyys, harmonian ylläpito, kasvojen säilyttäminen, epäsuora ilmaisutyyli ja yhteiskunnan hierarkkisuus eroavat selvästi suomalaisesta kulttuurista ja siten Japani vaikutti kulttuurisesti kaukaiselta.

Tässä tutkimuksessa olen oman aineistoni lisäksi käynyt myös läpi joitakin malleja ja teorioita, joilla pyritään mallintamaan sitä, miten kulttuurit eroavat toisistaan. Miten aineistoni tukee teoriaosuudessa esitettyjä käsitteitä?

Goffmanin (1967) käsite kasvoista ja se, miten vuorovaikutustilanteen kaikki osapuolet pyrkivät säilyttämään omat ja vastapuolen kasvot kävi ilmi myös omassa aineistossani. Japanilaiset välttivät kiistelyä ja Japanissa toimineet suomalaiset haastateltavat totesivat oppineensa, että se ei ole soveliaista. Suomalaiset pyrkivät säilyttämään japanilaisten kasvot myös välttämällä hankalia puheenaiheita, kuten Japanin osuutta toisessa maailmansodassa. Toisaalta japanilaiset haastateltavat toivat esille sen, että suomalaiset, joiden kanssa he olivat tekemisissä Suomessa, osoittivat kiusallisen usein avoimesti negatiivisia tunteita kuten ärtymystä neuvottelutilanteissa.

Tässä on toisaalta tärkeä pohtia Salo-Leen (1994, 106) esille tuomaa käsitettä ”sosiaalinen hiljaisuus”, joka aiheutti tulkintaongelmia kiinalaisten ja suomalaisten välisessä vuorovaikutuksessa. Kiinalaiset olisivat odottaneet suomalaisilta enemmän suullista palautetta esimerkiksi työsuorituksista ja sanattomia viestejä kuten hymyilemistä ja katsekontakteja. Koska ne puuttuivat, kiinalaiset tulkitsivat suomalaisten olevan esimerkiksi ärtyneitä. Näinhän myös kaksi aineistoni japanilaista haastateltavaa tulkitsi suomalaisten käytöstä neuvottelutilanteissa: he katsoivat, että suomalaiset suuttuivat, jos neuvottelu ei sujunut. Jatkotutkimuksena olisikin mielenkiintoista selvittää, mitä ovat suomalaisten reaktiot vaikeassa neuvottelutilanteessa eli onko japanilaisten haastateltavieni tulkinta ärtymyksestä oikea, vai onko kyse suomalaiselle tyypillisestä sosiaalisesta hiljaisuudesta.

Induktiivinen (edetään yksittäisistä tapauksista yleiseen) ja deduktiivinen (edetään yleisestä yksityiseen) puhestrategia ei tullut mitenkään esiin aineistossani, haastatteluaineistossa sen ilmeneminen mielestäni onkin vähän vaikeaa, koska aineistoni ei koostunut autenttisista neuvottelutilanteista, joita olisi voinut analysoida siitä näkökulmasta, että mitä sanotaan ja missä järjestyksessä.

Hallin (1976) kulttuurien luokittelu Low Context ja High Context – kulttuureiksi sai tukea aineistostani: LC – kulttuureissa sanallisilla viesteillä on merkittävä rooli ja asiat ilmaistaan suoraan ja selvästi, HC – kulttuureissa taas arvostetaan kuuntelemista ja tulkintaa ja suurin osa viesteistä ihmisten välillä välittyy epäsuorasti. Mutta kuten luvussa 2.4. on todettu, Suomi luokituu osittain HC- kulttuuriksi, osittain LC- kulttuuriksi.

Kuten aineistostani käy ilmi, suomalaiset ilmaisevat asiat suoraan, jopa niin, että japanilaiset haastateltavat kokivat suomalaiset ilmaisussaan liian suoriksi. Suomalaiset ovat asiakeskeisiä, kuten Laine-Sveibyn (1991, 18- 20) tutkimuksessa todetaan vertailtaessa suomalaisia ruotsalaisiin. Toisaalta Laine-Sveibyn kuvausta suomalaisista harvasanaisina, sulkeutuneina ja vakavina voi pitää aika stereotyyppisenä ja epätieteellisenä, mikä unohtaa yksilölliset erot ja vaalii kansallisia stereotypioita. Otinkin Laine-Sveibyn mukaan vain valottaakseni eroja, mitä pohjoismaalaisten välillä on, Hallhan (1976) luokittelee kaikki skandinaaviset kulttuurit LC – kulttuureiksi.

Japanilainen kulttuuri luokituu monessa mielessä HC – kulttuuriksi: aineistostani käy ilmi, kuinka japanilaiset perustavat liikesuhteensa ihmissuhteille ja sosiaalisille verkostoille. Japanilaiset haastateltavat kertovat aineistossani pyrkineensä tulkitsemaan suomalaisten sanattomia viestejä ja olleensa ymmällään, kun suomalaiset olivat heidän mielestään niin ilmeettömiä ja eleettömiä.

Suhtautumisessa aikaan Hallin ja Hallin (1987) mukaan Suomi on monokroninen eli tehdään yksi asia kerrallaan, Japanin he taas luokittelevat polykroniseksi kulttuuriksi, jossa moni asia on hankkeilla samanaikaisesti ja luodaan elinikäisiä ihmissuhteita, mutta he huomauttavat, että japanilaisessa kulttuurissa on myös monokronisia piirteitä. Hallin ja Hallin (emt.) mukaan monokronista aikakäsitystä edustava yksilö kuuluu LC- kulttuuriin ja polykronista kulttuuria edustava HC- kulttuuriin. Eri kulttuurit varmasti suhtautuvat aikaan eri lailla, mikä vaikuttaa kulttuurien väliseen viestintään, omassa aineistossanihan tuli esille mm. se, että suomalaiset kokivat japanilaiset todella hitaiksi neuvottelijoiksi.

Hofsteden (1992) mukainen kulttuurien jako eri dimensioihin (valtaetäisyys, individualistinen – kollektiivinen, maskuliininen – feminiininen ja epävarmuuden välttäminen) saa tukea aineistostani: aineistoni mukaan japanilaiset näyttäytyvät ryhmäkeskeisinä ja suomalaiset yksilöorientoituneina, japanilainen liike-elämä on hyvin maskuliinista ja epävarmuutta japanilaiset pyrkivät välttämään lukuisilla säännöillä ja ohjeilla, miten missäkin tilanteessa tulee käyttäytyä.

Ramseyn (1998, 115- 127) käsitykset japanilaisten ja pohjoisamerikkalaisten viestintäeroista tukevat myös joitain Hofsteden dimensioita ja muita edellä esitettyjä teorioita: Ramsey toteaa viestintäeroiksi nousevan kollektiivisen ja individualistisen tavan suhtautua viestintään ja aineistossani huomiota saanut japanilaisten epäsuora ilmaisu erottaa Ramseyn mukaan japanilaisia ja pohjoisamerikkalaisia, jotka suosivat suoraa ilmaisu. Ramsey (emt. 115- 116) huomauttaa myös japanilaisten suhtautumisesta totuuteen: se on suhteellista, kuten yksi suomalaisista haastateltavistanikin totesi, pohjoisamerikkalaiselle totuus on taas objektiivista.

Kaiken kaikkiaan on todettava, että teorialuvussa (luku 2) esitetyt mallit kulttuurien eroavaisuuksista vaikuttivat toimivilta kun tarkastelun alla on kokonainen kulttuuri ja halutaan luokitella, miten yksi kulttuuri erottuu toisesta. Yksilötasolla on kuitenkin huomattava yksilöiden välillä tulevat erot: saman kansallisen kulttuurin sisällä on eroja ja yksilöt eroavat toisistaan. Aineistossani kävi myös ilmi erot niiden japanilaisten ja suomalaisten välillä, joilla on paljon kansainvälistä kokemusta. Niin suomalaiset kuin japanilaisetkin haastateltavat totesivat kansainvälistyneiden vastapuolien kanssa toimimisen erilaiseksi (helpommaksi) kuin ”tyypillisten” suomalaisten ja japanilaisten kanssa.

Suomalaisen aineiston pohjalta heräsi myös kysymys, oliko alkuolettamukseni, että suomalaisten ja japanilaisten välisiin neuvotteluihin liittyy paljon viestintäongelmia, oikea. Olettamukseni pohjautui omiin kokemuksiin Japanissa ja lukemiini amerikkalaisten kohtaamiin ongelmiin Japanissa (ks. esim. Graham ja Sano 1984, March 1988). Kahden suomalaisen haastateltavan mukaan neuvottelemisen japanilaisten kanssa on helppoa, kunhan oppii tavat. Ristiriitaista kuitenkin on, että kaikissa suomalaisten haastatteluissa tuli paljon esille erilaisia käytöstapoja ja pukeutumisohjeita, ja niiden vaikutusta neuvottelujen kulkuun korostettiin. Kokemuksiin tietysti vaikuttaa paljon se, kuinka kansainvälistyneiden japanilaisten kanssa haastateltavat ovat olleet tekemisissä, tätä haastateltavat korostivat itsekkin. Toisaalta japanilaisista haastateltavista kaksi koki neuvottelut suomalaisten kanssa todella ongelmallisiksi. Itse ajattelenkin, että viestintäongelmat ovat todellisia ja pääsääntöisesti läsnä suomalaisten ja japanilaisten välisissä neuvotteluissa. Kummankin osapuolen perehtyminen toisen tapoihin luonnollisesti vähentää vääринymmärryksiä. Ja vaikka totesinkin Japanin ja Suomen olevan kulttuurisesti kaukana toisistaan, suomalainen kulttuuri sisältää itäisiä piirteitä (kuten tauot ja

hiljaisuuden sieto, ei puhuta päällekkäin) ja pidänkin Suomea muihin *länsimaihin* verrattuna kulttuurisesti läheisempänä Japanin kanssa.

Tämä opinnäytetyö on aika suppea tutkimus aiheestaan ja aihetta olisi voinut lähestyä hedelmällisemmin autenttisilla videoidulla neuvotteluaineistolla. Myös lähdekirjallisuus olisi voinut olla ajankohtaisempaa, nyt lähteinä on käytetty pääasiassa kirjoja, jotka ovat aina vanhempia kuin lähempänä reaaliaikaa olevat artikkelit. Koin myös vaikeana yhdistää hedelmällisellä tavalla teorian ja käytännön. Aihe onkin laajemman tutkimisen arvoinen: suomalaisten ja japanilaisten kulttuurien välistä viestintää ei ole aikaisemmin tutkittu, Japania kulttuurisesti lähellä olevaa kiinalaista viestintäkulttuuriakin vain jonkin veran. Tutkimustani voisikin laajentaa kysymysten osittaisella uudelleen muotoilulla ja useammalla haastattelulla, mutta ennen kaikkea ottamalla aineistoon mukaan joko videoituja neuvottelutilanteita tai havainnoimalla neuvottelutilanteita. Tutkimukseni osoittaa kuitenkin mielestäni, että aiheen laajempi selvittely olisi hedelmällistä ja tuottaisi hyödyllistä tietoa suomalais-japanilaisessa kontekstissa toimiville henkilöille.

Itselleni tämä opinnäytetyö on ollut vaativa ja haastava projekti, se on kuitenkin ollut kiinnostava ja avannut uutta tietoa japanilaisesta ja suomalaisesta kulttuurista.

## **Lähdeluettelo**

- Alasuutari**, Pertti (1989) Erinomaista, rakas Watson, johdatusta yhteiskuntatutkimukseen. Hanki ja Jää, Helsinki
- Alasuutari**, Pertti (1999) Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Vastapaino, Tampere
- Allardt**, Erik (1983) Sosiologia 1. WSOY, Juva
- Ehrnrooth**, Jari (1990) Intuitio ja analyysi. Teoksessa Mäkelä, Klaus (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Gaudeamus, Helsinki
- Eskola** Jari ja **Suoranta** Juha (2001, 5.painos) 1. painos 1998 Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere
- Giddens**, Anthony (1997) Sociology. Polity Press, Cambridge
- Glaser**, Barney G. ja **Strauss** Anselm L. (1967) The Discovery of Grounded Theory. Aldine Press, Chicago
- Glaser**, Barney G. (1978) Theoretical Sensitivity, Advances in the Methodology of Grounded Theory. The Sociology Press, Mill Valley, CA
- Glaser**, Barney G. (1992) Basics of Grounded Theory, Emergence vs Forcing. The Sociology Press, Mill Valley, CA
- Glaser**, Barney G. (1998) Doing Grounded Theory: Issues and Discussions. The Sociology Press, Mill Valley, CA
- Goffman**, Erving (1967) Interaction Ritual, Essays on Face-to-Face Behavior. Pantheon Books, New York (alunperin kustantanut Anchor Books, New York, 1967)
- Graham** John L. ja **Sano** Yoshihiro (1984) Smart Bargaining, Doing Business with the Japanese. Ballinger Publishing Company Cambridge, Massachusetts
- Hall**, Edward T. (1973) The Silent Language. Anchor Books, New York (alunperin kustantanut Doubleday, New York, 1959)
- Hall**, Edward T. (1969) The Hidden Dimension. Anchor Books, New York (alunperin kustantanut Doubleday, New York 1966)
- Hall**, Edward T. (1976) Beyond Culture. Anchor Press / Doubleday, New York
- Hall**, Edward T. ja **Hall**, Mildred Reed (1987) Hidden Differences, Doing Business with the Japanese. Anchor Press / Doubleday, New York
- Helsingin Sanomat** 28.12.2002
- Hofstede**, Geert (1992) Kulttuurit ja organisaatiot, mielen ohjelmointi. WSOY, Juva



- Karppinen-Takada**, Merja (1994) Internationalization and Foreign Market Penetration Patterns, Finnish Companies Operating in Japan. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-144, Helsinki
- Kowner**, Rotem (2002) Japanese communication in intercultural encounters: the barrier of status related behavior. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 339-361
- Kvale** Steinar (1996) *InterViews An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage, Lontoo
- Laine-Sveiby**, Kati (1991) *Suomalaisuus strategiana*. WSOY, Juva
- Lehtonen**, Jaakko (1994) Vaikeneva kulttuuri ja vieraan kielen pelko, Miksi suomalainen vaikenee vieraallakin kielellä? Teoksessa Isotalus Pekka (toim.) *Puheesta ja vuorovaikutuksesta*. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 11, Jyväskylä
- Maletzke**, Gernhard (1976) *Intercultural and International Communication*. Teoksessa Fischer, Heinz Dietrich ja Merrill John C. toim.(1976) *International and Intercultural Communication*. Hastings House, New York
- March** Robert M. (1988) *The Japanese Negotiator, Sublety and Strategy beyond Western Logic*. Kodansha International, Tokio
- Nishiyama** Kazuo (2000) *Doing Business with Japan, Successful Strategies for Intercultural Communication*. University of Hawai'i Press, Honolulu
- Mäkelä**, Klaus toim.(1990) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Gaudeamus, Helsinki
- Pukkila** Jaana (1999) *Gambatte kudasai – Johdatus Japanin liike-elämään*. Opetushallitus, Helsinki
- Ramsey**, Sheila J. (1998) *Interactions between North Americans and Japanese: Considerations of Communications Style*. Teoksessa Bennett, Milton J (toim.) *Basic Concepts of Intercultural Communication*. Intercultural Press, Maine
- Salo-Lee**, Liisa (1994) *Suomalaiset ja kiinalaiset viestijöinä: vahvuuksia ja ongelma-alueita*. Teoksessa Isotalus Pekka (toim.) *Puheesta ja vuorovaikutuksesta*. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 11, Jyväskylä
- Salo-Lee**, Liisa (1996) *Ei-kielellinen viestintä*. Teoksessa Salo-Lee, Liisa, Malmberg Raija ja Halinoja Raimo (toim.) *Me ja muut, kulttuurien välinen viestintä*. Yle-opetuspalvelut, Helsinki

- Salo-Lee**, Liisa (1996) Kieli, kulttuuri ja viestintä. Teoksessa Salo-Lee, Liisa, Malmberg Raija ja Halinoja Raimo (toim.) Me ja muut, kulttuurien välinen viestintä. Yle-opetuspalvelut, Helsinki
- Scollon**, Ron ja **Scollon**, Suzanne Wong (1995) Intercultural Communication, A Discourse Approach. Blackwell, Oxford UK
- Singer**, Marshall R. (1998) Culture: A Perceptual Approach. Teoksessa Bennett, Milton J (toim.) Basic Concepts of Intercultural communication. Intercultural Press, Maine
- Silverman**, David (2 000) Doing Qualitative research, A Practical Handbook. Sage, Lontoo
- Silverman** David (2001, 2. painos) 1. painos 1993 Interpreting Qualitative Data, Methods for Analysing Talk, Text and Interaction. Sage, Lontoo
- Strauss** Anselm L. (1988) Basic Qualitative Research. Sage, Lontoo
- Widen**, Pertti (1991) Cross-Cultural Communication, kirjoituksia kulttuurienvälisestä kommunikaatiosta. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja Keskustelua ja raportteja 17, Turku
- [www.tulli.fi](http://www.tulli.fi) Foreign Trade 2001, Finnish Trade in Figures

## **Liitteet**

### LIITE 1

#### HAASTATTELURUNKO, SUOMI

Huom! Kursiivilla kirjoitetut kysymykset on tarkoitettu apukysymyksiksi, joita ei ole kysytty, paitsi siinä tilanteessa, että haastateltavalla on ollut vaikeuksia vastata pääkysymykseen.

Neuvottelutilanne, onnistuneet ja epäonnistuneet neuvottelut

1. Mikä on neuvottelukieli japanilaisten kanssa?

*Käytetäänkö tulkkia? Miten olet kokenut kommunikaation sujuvan? Miten mahdolliset kieliongelmat/ tulkin käyttö vaikuttaa neuvottelun ilmapiiriin?*

2. Kerro onnistuneesta neuvottelutilanteesta

*Mikä on mielestäsi sujunut hyvin? Mikä on edesauttanut neuvottelun sujumista? Kerro neuvottelun ilmapiiristä ja ”hengestä”.*

3. Kerro epäonnistuneesta neuvottelutilanteesta

*Mitkä asiat ovat mielestäsi menneet pieleen? Mistä sen on huomannut? Kerro kiusallisista neuvottelutilanteista*

4. Onko sinulla kokemusta neuvotteluista muiden kansallisryhmien kanssa? Jos on, niin millaisia muut tuntemasi kansallisryhmät ovat neuvottelijoina verrattuna japanilaisiin?

*Mikä neuvotteluissa sujuu helpommin, mikä on vaikeampaa? Mitä neuvottelutilanteissa on yhteistä muiden kansallisryhmien kanssa?*

5. Oletko muuttanut joitain toimintatapojasi verrattuna ensikontakteihisi japanilaisten kanssa? Jos olet, niin mitä?

*Mitä kokemus on opettanut?*

6. Miten neuvottelutilannetta voisi mielestäsi parantaa?

Hiljaisuus, mielipiteen ilmaiseminen neuvottelutilanteessa, suostuttelu, elekieli

7. Miten japanilainen mielestäsi ilmaisee mielipiteensä neuvottelutilanteessa?

*Tuovatko japanilaiset mielipiteensä mielestäsi helposti esille?*

8. Miten japanilainen mielestäsi ilmaisee erimielisyyttä?

*Puheenaiheen vaihdolla, hiljaisuudella, muuten?*

9. Kerro hiljaisista tilanteista neuvotteluissa.

*Mainitse tilanteita, jotka ovat johtaneet hiljaisuuteen. Kuka rikkoo hiljaisuuden?*

*Millaisen ilmapiirin hiljaisuus luo mielestäsi?*

10. Miten japanilainen pyrkii suostuttelemaan?

*Lupauksin, uhkauksin, muuten?*

11. Käyttävätkö japanilaiset mielestäsi elekieltä ja jos, niin miten? Kerro esimerkkejä.

*Onko elekielellä mielestäsi vaikutusta neuvottelujen kulkuun? Ymmärrätkö heidän eleitään?*

12. Pidätkö tärkeänä henkilökohtaisen suhteen luomista japanilaiseen neuvottelukumppaniin?

*Jos, niin miksi? Miten ylläpidät suhdetta? Miten koet yhteydenpidon tapaamisten välillä?*

Neuvottelupaikka, epävirallinen osuus, neuvottelijoiden lukumäärä

13. Missä neuvottelut käydään?

*Mitä mieltä olet paikan valinnasta, vaikuttaako paikka neuvottelun kulkuun? Miten, jos mielestäsi vaikuttaa?*

14. Kuvaa neuvottelujen alkua, ”epävirallista” osuutta.

*Mitä puhutaan, kauanko puhutaan? Kumpi osapuoli siirtyy ”asiaan”? Tehdäänkö jotain muuta esim. vaihdetaanko lahjoja?*

15. Miten monta neuvottelijaa kummallakin osapuolella on? Ketä on paikalla? Miten tiimin eri jäsenet osallistuvat? Ketkä ovat eniten äänessä?

16. Kuka päättää liikeneuvottelun ja miten?

17. Haluatko lisätä/ kertoa vielä jotain?

Paljon kiitoksia!

LIITE 2

HAASTATTELURUNKO, ENGLANTI

Negotiation situation, successful and unsuccessful negotiations

1. Which language do you use in business negotiations with Finns?

*Do you use interpreter? How does the communication flow? How does possible occurring language problems or using a interpreter influence the atmosphere of the negotiations?*

2. Tell me about successful negotiations.

*What has worked out well? What has helped negotiations to go smoothly? Tell me about the atmosphere of a successful negotiation.*

3. Tell me about unsuccessful negotiations.

*In your opinion, what are the things that have gone wrong? How have you noticed it? Tell me about awkward negotiations.*

4. Do you have experience on business negotiations with other nationalities? How is it to negotiate with other nationalities you know if you compare them to Finns?

*What is easier, what is more difficult? What is common in negotiations with Finns and other nationalities?*

5. Comparing your first negotiations with Finns and now, have you changed some of your practises?

*What have you learnt from your experiences?*

6. How would you improve the negotiations with Finns?

Silence, expressing an opinion, persuasion, body language

7. How do Finnish businessmen and women express their opinions?

*Is it easy to interpret the opinions of Finnish businessmen and women?*

8. In which ways do Finnish businessmen and women show their disagreement?

*By changing the topic of discussion, by being silent, in some other way?*

9. Tell me about silent moments in business negotiations.

*Tell me about situations that have caused silence. Who breaks the silence? How does silence influence the atmosphere?*

10. How does Finnish business person try to persuade?

*With promises, by using threats, in some other way?*

11. Do Finnish business persons use body language and if so, how? Tell me some examples.

*Does body language influence negotiations? How do Finnish business men and women use body language? Do you understand it?*

12. Do you think it is important to create personal relationship with a Finnish business partner?

*If so, why? / Why not? How do you support the relationship? What kind of contacts do you have between the negotiations (letters, meals etc.)?*

Location of a negotiation, informal part of negotiations, negotiation teams

13. Location of negotiations. Where a negotiation is held ( in a meeting room of the one's own company, at restaurant etc.)

*In your opinion, does the location influence negotiations? If yes, how?*

14. Tell me about opening up a negotiation, about the informal part.

*What is discussed? How long does the informal part take? Who does start the formal part? Is something else done e.g. gift changing?*

15. What is the size of negotiation teams? *Who is present? How do the members of the teams participate in the negotiations? Who talks most?*

16. Who ends a negotiation and how?

17. Would you like to add something?

Thank you very much!