

KOREA KASVOISTA KASVOIHIN

**Suomalaisten ekspatriaattien kokemuksia eteläkorealaisen
työelämän arvoista ja vuorovaikutuksesta**

Marika Paaso

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Kevät 2008

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Marika Paaso	
Työn nimi KOREA KASVOISTA KASVOIHIN Suomalaisten ekspatriaattien kokemuksia eteläkorealaisen työelämän arvoista ja vuorovaikutuksesta	
Oppiaine Puheviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Kevät 2008	Sivumäärä 170 + liite 2 sivua
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata, millaisia kokemuksia Etelä-Koreassa työskentelevillä suomalaisilla ekspatriaateilla on korealaisen työelämän arvoista ja vuorovaikutuksesta. Erityisesti selvitettiin yhteisöllisyyteen, hierarkiaan ja harmoniaan eli niin sanottuihin perinteisiin konfutselaisiin arvoihin liittyviä viestintäkokemuksia. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna. Yhteensä haastateltiin kymmentä Suur-Soulin alueella työskentelevää suomalaista.</p> <p>Tutkimuksen perusteella korealaisen työelämän hierarkkisuus nousi suurimmaksi vuorovaikutuksen kynnyksysymykseksi. Erityisesti päätöksenteon epädemokraattisuus ja työntekijöiden epäitsenäisyys koettiin ongelmallisiksi. Yhteisöllisyydessä nähtiin sekä positiivisia että negatiivisia puolia. Toisten huomioimista pidettiin arvostettavana ominaisuutena, mutta toisaalta omaa tilaa kaivattiin enemmän ja yhdessä tekeminen koettiin joskus väkimmäiseksi. Erityisesti harmonian suhteen korealainen viestintäkulttuuri näyttäytyi kirjavampana kuin kulttuurienvälisestä viestintästä käsittelevän kirjallisuuden perusteella olisi voinut päätellä. Kasvojen merkityksestä oli hyvin ristiriitaisia käsityksiä, eikä myöskään kohteliaisuus yhdistynyt korealaiseen kulttuuriin niin ongelmattomasti kuin stereotyyppinen käsitys aasialaisesta kulttuurista olisi antanut olettaa.</p> <p>Tutkimustuloksista voi päätellä, että perinteiset konfutselaiset arvot näkyvät edelleen korealaisessa työelämässä. Toisaalta tulokset kertovat myös arvojen muutoksesta. Erityisesti nuorten ja naisten nähtiin suosivan yhteisöllisyyden sijaan individualismia, voimakkaan hierarkian sijaan tasa-arvoa ja partikularismin sijaan universalismia. Suomalaiset pitivät tällaista kehityssuuntaa sekä oman viihtymisensä että yleisemmin työnteon tuloksellisuuden kannalta myönteisenä.</p>	
Asiasanat Arvot, korealainen viestintäkulttuuri, konfutselaisuus, kulttuurienvälinen viestintä, puheviestintä, työelämän viestintä	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto	
Muita tietoja	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	6
2 KULTTUURIENVÄLINEN KOHTAAMINEN.....	12
2.1 Mitä on kulttuuri?.....	13
2.2 Stereotyytiat ja omakulttuurikeskeisyys.....	18
2.3 Uuteen kulttuuriin sopeutuminen.....	21
2.4 Kulttuurienvälinen kompetenssi.....	26
3 KOREALAISEN VIESTINTÄKULTTUURIN ARVOT.....	31
3.1 Konfutselaisuuden vaikutus korealaiseen arvoilmastoon.....	32
3.2 Yhteisö on yksilöä tärkeämpi.....	37
3.3 Hierarkiassa jokainen tietää oman paikkansa.....	44
3.4 Harmoniaa ja epäluuloja.....	49
3.5 Perinteiset arvot globalisaation puristuksessa.....	53
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	59
4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	59
4.2 Taustafilosofia ja tutkimusmenetelmä.....	60
4.3 Aineistonkeruu teemahaastattelulla.....	62
4.4 Tutkimushenkilöt.....	67
4.4.1 Haastateltavien valinta.....	68
4.4.2 Haastateltavat.....	71
4.5 Aineiston analysointi.....	73
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	78
5.1 Kielitaito ja muita käytännön ongelmia.....	78
5.2 Hierarkia lävistää työelämän kaikki tasot.....	81
5.2.1 Kielenkäytön karikat.....	82
5.2.2 Istumajärjestys paljastaa aseman.....	86

5.2.3 Pakko painaa pitkää päivää.....	88
5.2.4 Mölyt pidetään mahassa.....	90
5.2.5 Pomo päättää ja alainen odottaa ohjeita.....	93
5.2.6 Sukupolvi ja sukupuoli määrittävät asemaa – mutta kuinka kauan? .	96
5.3 Yhteisöllisyys ennen kaikkea.....	100
5.3.1 Illanistujaiset – yhteisöllisyyden pakkopulla.....	100
5.3.2 Kun yhdessä tekeminen ahdistaa.....	104
5.3.3 Kuin yhtä suurta perhettä?.....	107
5.3.4 Verkostojen voima.....	109
5.4 Harmoniaa rehellisyyden kustannuksella.....	113
5.4.1 Kasvot – myytti, uhka vai mahdollisuus?.....	113
5.4.2 Kiertelyä, kaartelua ja valkoisia valheita.....	117
5.4.3 Korealaista kohteliaisuutta.....	120
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	123
6.1 Hierarkia on suurin kompastuskivi.....	123
6.2 Yhteisöllisyyden oikea ja nurja puoli.....	127
6.3 Ei aina niin epäsuoraa viestintää.....	132
6.4 Mistä tulokset kertovat?.....	136
7 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	141
7.1 Tutkimuksen luotettavuus.....	141
7.2 Jatkotutkimushaasteita.....	146
VIITTEET.....	151
LIITE.....	171



Soulin keskusta on sekoitus uutta ja vanhaa – niin kuin korealainen kulttuurikin. (Kuva: Marika Paaso)

South Korea is a country that wears two masks. Walk through Seoul – with its tall skyscrapers, spanking-new malls, and urban cafes that line the streets – and it looks every inch a cosmopolitan capital, mirroring western influence. But this is just one face.

Beneath his facade lies a society deeply rooted in Confucian values and ideology. Few, besides those who live and work in Korea, understand how much traditional values shape every aspect on the country.

Inhye Kim (2005)

1 JOHDANTO

Mulla ei ollut mitään hajua Etelä-Koreasta ennen tätä projektia. Korea oli minun maailmankuvassa sellainen väliinputoaja eikä mitenkään erityisen kiinnostava. Että jos oisin saanut itse aivan vapaasti päättää, niin en varmaan olisi tullut Koreaan. Oisin voinut mennä Japaniin tai Kiinaan. Mutta toisaalta uran kannalta saattoi olla järkeväkin. Ja nyt kun on täällä, niin tää on osoittautunut tosi mukavaksi paikaksi. (Timo)

Yllä oleva lainaus on yhden Etelä-Koreassa työskentelevän suomalaisen haastattelutavani suusta ja kuvaa varsin osuvasti yleisempääkin suhtautumista Koreaan. Moni tietää, että Korea sijaitsee jossakin Japanin ja Kiinan välissä, Korean sotakin tunnetaan, mutta loppu onkin yleensä enemmän tai vähemmän hämärän peitossa. Niin oli minullakin ja ilmeisesti myös ystäväilläni ja kollegoillani, sillä kun marraskuussa 2007 muutin puoleksi vuodeksi Souliin, he toivottelivat minulle rattoisia hellepäiviä. Selvennetäköön, että Korea sijaitsee pohjoisella pallonpuoliskolla niin kuin Suomikin, ja vaikka kesät ovatkin kuumempia kuin Suomessa, painuu mittari talvella hyvinkin pakkasen puolelle. Itse asiassa taisi käydä niin, että kulunut talvi 2007–2008 oli Soulissa kylmempi kuin Jyväskylässä.

Korea on monessakin mielessä musta aukko, joka on jäänyt valovoimaisempien naapureidensa varjoon. Kiinan ja Japanin kulttuurit ovat herättäneet kiinnostusta maailmanlaajuisesti, mutta Koreasta tiedetään edelleen hyvin vähän. Historiankirjoissa ja kulttuurintutkimuksen yleisteoksissakin Korea sivuutetaan monesti muutamalla lauseella. Suomessa vähäinen kiinnostus Koreaa kohtaan konkretisoituu esimerkiksi siinä, että ensimmäinen laaja suomenkielinen kirja Koreasta ilmestyi vasta vuonna 2000, jolloin julkaistiin Vesterisen, Janhusen ja Huotarin toimittama teos *Kolme ovea tiikerin valtakuntaan*.

Sama tendenssi näkyy puheviestinnän ja kulttuurienvälisen viestinnän sarallakin. Perehtyessäni aasialaiseen viestintäkulttuuriin havaitsin, että Kiinaa ja Japania on esimerkiksi organisaatio- ja bisneskonteksteissa tutkittu myös suomalaisittain varsin runsaasti, kun taas Korea on jäänyt kokonaan huomiotta. Koreaan keskittyvää viestinnän tutkimusta ei ilmeisesti ole koettu tarpeelliseksi tai kiinnostavaksi, kos-

ka suomalaisilla ei juurikaan ole ollut kontakteja Koreaan päin. Viralliset diplomaatiasuhteet Suomi solmi Etelä-Korean kanssa vuonna 1973, ja suomalaisyritysten investoinnit Etelä-Koreaan alkoivat vuonna 1984. Ennen vuoden 1997 Aasian talouskriisiä¹ investoinnit eivät kuitenkaan olleet kovin suuria. Aasian kriisin myötä Etelä-Korea joutui avaamaan taloutensa kansainvälisille investoinneille, ja vapautuneen investointipolitiikan seurauksena myös pienet ja keskisuuret suomalaisyritykset alkoivat yhä enemmän investoida Etelä-Koreaan. (Korhonen & Kettunen 2006, 23, 79.) Finpron mukaan vuonna 2007 Etelä-Koreaan oli etabloitunut yhteensä 28 yritystä, suoraa vientiä Etelä-Koreaan harjoitti vajaat sata yritystä, tytäryhtiö oli vajaalla kymmenellä yrityksellä ja tuotantoa kuudella yrityksellä. Suurimmat suomalaiset investoijat olivat Nokia, Ahlstrom, Fibox ja Kone. (Nuutinen 2007.)

Etelä-Korea on nopeassa tahdissa noussut tärkeiden teollisuusvaltioiden joukkoon. Tuoreimpien tilastojen mukaan se on maailman kahdenneksitoista suurin talous (Nuutinen 2007). On arvioitu, että niin Etelä-Korea kuin Itä-Aasian maat yleisemminkin muodostavat myös lähitulevaisuudessa yhden merkittävimmistä taloudellisista kasvukeskuksista (Korhonen ja Kettunen 2006, 12, 32). Näyttää siis siltä, että vastaisuudessa suomalaiset tekevät yhä laajemmin kauppaa korealaisten kanssa ja samalla yhä useampi suomalainen muuttaa ainakin väliaikaisesti työn perässä Etelä-Koreaan. Kasvaneesta mielenkiinnosta Koreaa kohtaan kieliä sekin, että ensimmäinen suora lentoyhteys Helsingistä Souliin avautuu kesäkuussa 2008.

Oma mielenkiintoni Etelä-Koreaan heräsi täysin käytännöllisistä syistä. Minulle tarjoutui mahdollisuus muuttaa reiluksi puoleksi vuodeksi Souliin, ja päätin hyödyntää tämän mahdollisuuden pro gradu -tutkielmassani. Tarkastelen työssäni Etelä-Koreassa asuvien suomalaisten ekspatriaattien kokemuksia eteläkorealaisen kulttuurin arvoista ja vuorovaikutuksesta työelämän kontekstissa. Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen mukaan ekspatriaatti-nimitystä voidaan käyttää laajasti ulkomailla työskentelevistä tai opiskelevista ihmisistä (Moilanen 2003, 39). Tässä

1 Aasian kriisi oli vuoden 1997 heinäkuussa Thaimaasta liikkeelle lähtenyt rahoituskriisi, joka vaikutti valuuttoihin, pörssimarkkinoihin ja hintoihin ja levisi useisiin Itä-Aasian maihin. (Korhonen & Kettunen 2006, 11.)

tutkimuksessa esimerkiksi opiskelijat ja kotiäidit on rajattu ekspatriaatti-määritelmän ulkopuolelle ja termillä viitataan pelkästään Etelä-Koreassa työskenteleviin suomalaisiin. Tutkimus on myös rajattu koskemaan ainoastaan Etelä-Koreaa ja eteläkorealaista kulttuuria. Näin ollen kun tässä työssä myöhemmin puhutaan Koreasta tai korealaisesta, tarkoitetaan niillä nimenomaan Etelä-Koreaa ja eteläkorealaisia.

Tässä tutkimuksessa olen erityisesti kiinnostunut niin sanottujen konfutselaisten arvojen merkityksestä. Kysyn, kuinka nämä perinteiset korealaiset arvot näkyvät tämän päivän työelämässä ja millä tavalla suomalaiset ne kokevat. Aiemman kulttuurienvälisen tutkimuksen pohjalta voisi olettaa esimerkiksi, että suomalaiseen varsin tasa-arvoiseen viestintäkulttuuriin tottuneen voi olla vaikea sopeutua korealaisen viestintäkulttuurin hierarkkisuuteen. Tai että Aasian maissa yleensä arvostettu kohteliaisuus ja siihen liittyvä epäsuora viestintä saattaisivat tuottaa ongelmia suoruutta arvostavalle suomalaiselle. Toisaalta kulttuurien välille hahmotetut erot ovat aina karkeita yleistyksiä, joten käytännön työelämä voi näyttäytyä suomalaisille toisenlaisena kuin kirjallisuudessa esitettyjen yleistysten pohjalta voisi päätellä ja olettaa.

Perinteinen käsitys kulttuurista muuttumattomana, kansallisuuteen perustuvana ja ihmisiä erottelevana voimana on viime vuosikymmenten aikana saanut osakseen laajaa kritiikkiä, ja myös kulttuurin määritelmä on kokenut muodonmuutoksen. Tämä muutos on heijastunut kulttuurienvälisen viestinnän tutkimukseen, jossa konstruktionismi on viimeisen kymmenen vuoden aikana noussut perinteisemmän funktionalistisen tutkimuksen haastajaksi ja nostanut samalla esiin uudenlaisia tutkimusongelmia². Funktionalistisessa tutkimuksessa tarkoituksena on selittää ja ennustaa, minkälainen vaikutus kulttuurilla on viestintään ja minkälaiset seikat tekevät jonkin kulttuurin viestinnästä erilaisen toiseen kulttuuriin verrattuna. Konstruktionistisessa tutkimuksessa kysymyksenasettelu on toisenlainen: viestinnän

2 Jensenin (2002, 3) mukaan funktionalistinen suuntaus on hallinnut kulttuurienvälisiä tutkimusta ja opetusta vuodesta 1972 vuoteen 1995 niin Yhdysvalloissa kuin melkein kaikissa muissakin länsimaissa. Suurena vaikuttajana on ollut Samovarin ja Porterin teos *Intercultural Communication: A Reader* lukuisine painoksineen.

erojen sijaan ollaan kiinnostuneita niistä tulkinnoista, joita osapuolet tekevät toisistaan oman kulttuurisen viitekehänsä puitteissa. (Jensen 2002, 3–5; ks. myös Isotalus 2002, 5–6; Applegate & Sypher 1988, 42–44.) Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on nimenomaan kuvata suomalaisten kokemuksia ja tulkintoja korealaisen työelämän vuorovaikutuksesta. Suomalainen kulttuuritausta varmasti vaikuttaa suomalaisten tekemiin havaintoihin ja päätelmiin ja kulkee siten mukana tutkimuksessa, mutta tavoitteena ei kuitenkaan ole vertailla suomalaista ja korealaista kulttuuria toisiinsa.

Kulttuurit arvoineen ja normeineen eivät ole kivettyneitä rakennelmia vaan ainaisessa muutoksessa. Etelä-Koreassa muutos on ollut erityisen huima. Korean sodan jälkeen talouskehitys alkoi lähes nollostasta, ja vielä 1960-luvulla maa oli taloudellisesti kehittymätön, mutta sen jälkeen talous kasvoi useiden vuosikymmenten ajan keskimäärin kahdeksan prosentin vuosivauhtia. 1990-luvun lopun Aasian kriisin jälkeen kasvuvauhti on laantunut, mutta edelleen Etelä-Korea on yksi maailman nopeimmin kasvavista talouksista, ja sen elintaso on länsieurooppalaista luokkaa. (Huotari 2000, 230; Korhonen & Kettunen 2006, 52.) Etelä-Korea onkin yksi Itä- ja Etelä-Aasian talousihmeistä, ”pikkutiikereistä”, joka tunnetaan tätä nykyä niin viestintäteknologisista saavutuksistaan kuin ubiikkiyhteiskuntavisiostaankin.

Yhteiskunnan nopea muutos näkyy myös perinteisten arvojen rapautumisena. Etelä-Koreassa käydään paraikaa vilkasta keskustelua perinteisten ”konfutselaisten” ja modernien ”länsimaisten” arvojen yhteensovittamisen haasteista. Monilta osin nämä haasteet liittyvät työelämään, jossa yhä enemmän ollaan tekemisissä muiden maiden ja kulttuurien kanssa ja jossa erilaiset näkemykset esimerkiksi johtamisvoista aiheuttavat ristiriitoja ja yhteenottoja. Yleensä rankimman kritiikin kohteena on korealaisen työelämän hierarkkisuus, joka puolestaan on yksi konfutselaisten arvojen ydinvaikuttaja. Yleensä konfutselaisilla arvoilla tarkoitetaan erityisesti hierarkkisuutta, kollektiivisuutta ja partikularismia ja länsimaisilla puolestaan individualismia, tasa-arvon ja universalismin korostamista. Näiden käsitteiden käyttöä voi hyvällä syyllä kritisoida muun muassa siitä, että samalla uusintetaan stereotyyppistä näkemystä idästä ja lännestä toistensa vastakohtina. Tästä

riskistä tietoisena olen kuitenkin päätenyt käyttämään näitä kirjallisuudessa yleisesti esiintyviä käsitteitä.

Etelä-Korean viimeaikaiseen kehitykseen sekä perinteisiin ja moderneihin arvoihin liittyvään keskusteluun viittaa myös pro gradu -tutkielmani otsikko, Korea kasvoista kasvoihin. Tässä työssä yksi taustalla vaikuttavista mielenkiinnon kohteista on se, miltä näyttävät Korean perinteiset kasvot, miltä modernit ja onko kehitys todella kulkemassa edellisestä jälkimmäiseen eli perinteisistä kasvoista kohti moderneja kasvoja. Tämän kysymyksen lisäksi kasvoista kasvoihin viittaa kasvojen (*chemyon*) ja kasvotyön merkitykseen. Perinteisessä konfutselaisessa ajattelussa harmonia on kaiken kanssakäymisen ehto ja tavoite. Konflikteja puolestaan vältetään viimeiseen saakka. Kasvojen säilyttäminen ja antaminen on tässä prosessissa oleellinen tekijä, sillä kasvojen menettäminen on paitsi suuri häpeä, myös uhka harmonialle. Kasvoja ja harmoniaa ylläpidetään muun muassa hierarkkisen järjestelmän avulla. Kun jokainen tietää paikkansa ja käyttäytyy sen mukaisesti, vältetään ristiriitoja aiheuttavilta tilanteilta. (Ks. esim. Yum 1988; Lee 1999.) Kasvoista kasvoihin (face-to-face) viittaa myös kasvokkaisuviestinnän rooliin eteläkorealaisessa viestintäkulttuurissa. Henkilökohtaiset suhteet ovat tärkeitä ja niitä vaalitaan: aina on aikaa lähteä lounaalle tai iltaa istumaan. Ihmissuhdeorientoituneessa kulttuurissa sosiaalinen kanssakäyminen on arvo sinänsä, ei vain keino sanoman välittämiseksi.

Tämä tutkimus rakentuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta eli kirjallisuuskatsauksesta ja omasta teemahaastatteluun perustuvasta tutkimuksestani. Kirjallisuuskatsauksessa tarkastelen ensin kulttuurin määritelmiä ja yleisiä kulttuurien kohtaamiseen liittyviä tekijöitä: stereotyyppioita, etnosentrismiä, kulttuuriin sopeutumista sekä kulttuurienvälistä kompetenssia. Tämän jälkeen paneudun korealaisen viestintäkulttuurin ja erityisesti työelämän viestinnän arvoihin ja ominaispiirteisiin keskittyen yhteisöllisyyteen, hierarkiaan ja harmoniaan. Lisäksi luon katsauksen konfutselaisuuden keskeisiin periaatteisiin ja valotan viimeaikaisen modernisaatio- ja globalisaatiokeskustelun antia korealaisen arvoilmaston muutokseen liittyen. Koska Koreaa ja korealaista kulttuuria ei Suomessa juurikaan ole tutkittu, ja

viestinnän näkökulmasta ei käsittäkseni lainkaan, on kirjallisuuskatsaus tältä osin suhteellisen laaja.

Empiirisessä osassa määrittelen aluksi tutkimusongelman ja menetelmän. Tutkimus on otteeltaan laadullinen, ja aineistonkeruumenetelmänä käytän teemahaastattelua. Laadullisen tutkimusperinteen mukaisesti tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistettävyyttä, vaan tutkittavien kokemuksen kuvaaminen ja ymmärtäminen. Luvussa 5 esittelen tutkimuksen tulokset teemoittain ryhmiteltynä. Luotettavuuden lisäämiseksi havainnollistan tuloksia suorilla lainauksilla. Varsinaiset johtopäätökset käyn läpi luvussa 6. Siinä kokoan yhteen tärkeimmät tutkimuksen tulokset ja tarkastelen niitä suhteessa aikaisempaan tutkimukseen. Viimeisessä luvussa keskityn tutkimuksen arviointiin ja pohdin tämän tutkimuksen pohjalta nousseita jatkotutkimushaasteita.

2 KULTTUURIENVÄLINEN KOHTAAMINEN

Tässä tutkimuksessa valotetaan korealaista viestintäkulttuuria suomalaisten expatriaattien kokemusten kautta. Tässä luvussa keskitytään puolestaan niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat kokemukseen vieraassa kulttuurissa. Konstruktionistisen näkemyksen mukaisesti ajattelen, että kokemukset eivät koskaan ole suoria todellisuuden kuvia, vaan pikemminkin valintoja monista eri tulkintamahdollisuuksista. Valintoihin taas vaikuttaa suuri joukko erilaisia tiedostettuja ja tiedostamattomia tekijöitä. Se, mitä havaitaan ja millaisen tulkinnan havainnot saavat, on näin ollen monenlaisten ennakkokäsitysten, tietojen, uskomusten, asenteiden ja arvojen sävyttämää. (Ks. esim. Laine 2001, 28; kokemusmaailman tutkimisesta ks. Perttula 1995; Lehtovaara 1994.) Etnosentrismi eli omakulttuurikeskeisyys on yksi tyyppillinen perspektiivin suuntaaja ja kaventaja. Erilaisten näkökulmien huomioon ottaminen on kuitenkin oleellinen osa kulttuurienvälistä kompetenssia, joka puolestaan edesauttaa vieraaseen kulttuuriin sopeutumista. Sopeutuminen taas näkyy muun muassa etnosentrisyyden vähentymisenä. (Ks. esim. Cunningham, Nezlek & Banaji 2004, 1332–1333; Hammond & Axelrod 2006, 926–928.) Etnosentrismi, sopeutuminen ja kulttuurienvälinen kompetenssi ovat siis tiiviissä vuorovaikutuksessa toisiinsa ja vaikuttavat kokemukseen kulttuurienvälisestä kohtaamisesta. Näitä kulttuurienvälisen kohtaamisen perustekijöitä esittelen tässä luvussa.

Ihan aluksi luon kuitenkin katsauksen kulttuurin käsitteeseen ja sen määrittelemisen problematiikkaan. Tämä arkipäiväinen käsite on yllättävän ongelmallinen: jo 1950-luvulla kulttuurin määrittelemisen huomattiin olevan kovin vaikeaa (ks. esim. Goldstein 1957; Kroeber, Kluckhohn, Clyde, Untereiner & Meyer 1952) eikä se vuosikymmenten saatossa ole helpommaksi tullut. Koska tässä tutkimuksessa kulttuuri johdannaiskäsitteineen on keskeisessä asemassa, pyrin kuitenkin valottamaan työni kannalta keskeisimpiä kulttuurin määrittelyyn ja kulttuurienvälisen viestinnän tutkimukseen liittyviä näkökulmia.

2.1 Mitä on kulttuuri?

Amerikkalainen kulttuurintutkija Harry Triandis (1994, 1) on todennut, että kulttuuri merkitsee yhteiskunnalle samaa kuin muisti ihmiselle. Nonverbaalisen viestinnän uranuurtaja Edward T. Hallin (1959, 169) mukaan kulttuuri on viestintää ja viestintä on kulttuuria. Suomalainen yhteisöviestinnän tutkija Jaakko Lehtonen (1998, 133) näkee puolestaan kulttuurin yhteisenä koodina, joka antaa kaikelle kommunikoinnille yhteisen perustan, yhteisen kielen ja yhteiset käsittekatgoriat, arvot ja normit, joiden mukaan yhteisössä kommunikoidaan ja annetaan viesteille merkityksiä. Kaiken kaikkiaan erilaisia kulttuurin määritelmiä on esitetty satoja. Lähestymistavat vaihtelevat tieteenaloittain, mutta yhtä lailla variaatiota on tieteenalojen sisällä. Vaikuttaa siltä, että kulttuurin määritteleminen on ”mission impossible”. Jotkut tutkijat (ks. esim Scollon & Scollon 2001) ovatkin hylänneet kulttuurin käsitteen sen häilyvyyden ja monimerkityksellisyyden vuoksi. (Ks. myös Goodwin 1999, 7–8.)

Monesti kulttuuria on verrattu jäävuoreen, sillä suuri osa sen ilmenemismuodoista on lyhytaikaisen tarkastelun perusteella näkymättömissä ja paljastuu vasta pidemmän tuttavuuden jälkeen. Ensimmäisenä näkyvät tavat, pukeutuminen ja kielenkäyttö sekä ihmisten asumiseen, ruokailuun ja kanssakäymiseen liittyvät ulkoiset muodot. Näihin toimintoihin liittyvät merkitykset, arvot ja uskomukset ovat sen sijaan jo huomattavasti vaikeammin havaittavissa. (Salo-Lee 2003, ks. myös Goodwin 1999, 8.) Näkyvän ja näkymättömän kulttuurin sijaan puhutaan myös objektiivisesta ja subjektiivisesta kulttuurista. Objektiiviseen kulttuuriin kuuluvat muun muassa musiikki, tanssi, pyhäpäivät, kansallissankarit, historia ja kulttuuri-instituutiot. Subjektiivinen kulttuuri koostuu puolestaan vähemmän konkreettisista elementeistä: arvoista, uskomuksista ja niistä käyttäytymisen muodoista, jotka ihmiset ovat oppineet vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Näiden kahden kerrostuman raja ei ole selkeä, esimerkiksi kansallissankarit ja rituaalit (kuten uskonnolliset seremoniat ja poliittiset joukkokokoukset) sijoittuvat objektiivisen ja subjektiivisen kulttuuriin välimaastoon. (Hofstede 2001, 9–10.)

Edellisiin kulttuurin jaotteluihin liittyen voi todeta, että kulttuurienvälisen viestinnän tutkimus keskittyy ensisijaisesti subjektiiviseen eli näkymättömään kulttuuriin, jossa fokuksena ovat vuorovaikutus, ihmisten kohtaaminen ja ihmisten väliset suhteet. Keskeisiä kysymyksiä ovat havainnointi ja tulkinta, kieli ja sen käyttö, nonverbaalinen viestintä sekä kulttuuriset arvot. (Salo-Lee 2003.) Myös tässä tutkimuksessa painopiste on ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja sitä ohjaavissa arvoissa sekä niissä tulkinnoissa, joita vuorovaikutuksesta ja sen merkityksistä tehdään. Mielenkiinto kohdistuu siis subjektiiviseen kulttuuriin.

Niin kulttuurin määritelmiä kuin kulttuurienvälistä tutkimustakin on kritisoitu erojen ja viestinnän esteiden korostamisesta (Jensen 2002, 3–4, ks. myös Carbaugh 2007). Yksi esimerkki tämän tapaisesta ajattelusta on Geert Hofsteden (2001, 9) paljon siteerattu kulttuurin määritelmä: *”Kulttuuri on mielen kollektiivista ohjelmointia, joka erottaa jonkun ryhmän jäsenen toisen ryhmän jäsenestä.”* Toisin sanoen kulttuuri nähdään pikemminkin ihmisiä erottavana kuin yhdistävänä tekijänä. Onkin aiheellisesti huomautettu, että silloin kun myös yhdistäviä tekijöitä ihmisten välillä ilmenee, ne tulkitaan helposti kulttuurista riippumattomiksi tekijöiksi, ne ovat ”kulttuurivapaita”. (Isotalus 2002, 3.) Hampden-Turner (2000, 2) muistuttaa, että vaikka kulttuurien välillä on eroja, niillä on myös yhdistäviä tekijöitä

Some cultures drive on the left-hand side of the road and some on the right-hand side. More important, all cultures with roadways use different sides for vehicles traveling in opposite directions.³

Harry Triandis (1994) näkee, että yksi erojen korostamiseen johtava syy niin kulttuurin määritelmissä kuin kulttuurin tutkimuksessakin on käsitys ”länsimaisesta kulttuurista” normina. Länsimainen tapa hahmottaa maailmaa on kyseenalaistamaton lähtökohta, johon muita tapoja verrataan (Isotalus 2002, 4–5; ks. myös Goodwin 1999, 6.). Niin kuin Triandis (Isotaluksen 2002, 5 mukaan) huomauttaa,

3 Toisaalta voidaan pohtia, kuinka ongelmallista on nähdä itse kulttuuri toimijana, kuten Hampden-Turner tekee kuvaillessaan kulttuuria ajajana. Vaikka kyse lienee tässä tapauksessa kielikuvasta, ovat diskursiiviset käytännöt omiaan luomaan kulttuuria ja yhteistä kuviteltua todellisuutta (ks. esim. Gramsci 1996; Anderson 1991).

suurin osa tutkijoista on saanut koulutuksensa lännessä⁴ ja se vaikuttaa myös heidän tapaansa ymmärtää kulttuurienvälinen tutkimus. Jos toisen kulttuurin piirteitä arvioidaan länsimaisesta perspektiivistä eikä kyseisen kulttuurin edustajan perspektiivistä, on luonnollista, että tutkimukset keskittyvät kulttuurien välisiin eroihin. Esimerkiksi Hofsteden tutkimusta työelämän arvoista on kritisoitu lähestymistavan ja kysymyksenasettelun länsimaisuudesta. Tämän Hofstede itsekin on myöntänyt, ja hän täydensikin alkuperäistä tutkimustaan ottamalla arvoulottuvuuksiin myöhemmin mukaan myös itäaasialaisia arvoja kuvaavan konfutselaisen dynamismin. (Goodwin 1999, 23, 27; Hofstede 2001, 365–368.)

Kulttuurien välille vedetyt rajat ovat aina enemmän tai vähemmän mielivaltaisia ja niihin perustuvat kulttuurin määritelmät väistämättä yleistyksiä. Passi ei ilmaise, mihin kulttuuriin sen haltija lukeutuu, sillä kulttuuri ei määräydy vain kieli- tai valtiorajan mukaan. (Karjala 2003, 29.) Yleisesti kuitenkin puhutaan esimerkiksi yhdysvaltalaisesta tai intialaisesta kulttuurista, vaikka näiden maiden rajojen sisäpuolella elää useita erilaisia kulttuureja muun muassa erilaisiin etnisiin ja uskonnollisiin taustoihin pohjautuen. Ihminen ei myöskään ole ainoastaan yhden kulttuurin jäsen. Sen lisäksi, että hän on tietyn yleisen kulttuurin jäsen, hän on kenties myös tietyn ammatillisen ja vaikkapa naisten ja edelleen tietyn sukupolven kulttuurin tai ”diskurssisysteemin” jäsen, niin kuin Scollon & Scollon (2001, 5) asian ilmaisevat. Nämä kaikki eri ryhmät ja yhteisöt vaikuttavat ihmisen tapaan ajatella, käyttäytyä ja kommunikoida. Kansallisuuteen perustuva kulttuuri ei siis suinkaan ole ainoa ihmisten välisiä eroja selittävä tekijä, vaan myös esimerkiksi sosiaaliluokka, ammatti ja koulutus aiheuttavat eroja ihmisten välille. (Goodwin 1999, 16; Isotalus 2003, 6–7.)

Poliittisiin rajoihin perustuvia kulttuurin määritelmiä on kritisoitu juuri sen vuoksi, että ne eivät huomioi maan sisäistä vaihtelua, vaan käsittelevät tietyn valtion

4 Kulttuurin tai kulttuurienvälisen viestinnän tutkimuksen länsimainen traditio ei ole pelkästään länsimaisten tutkijoiden päänvaiva. Esimerkiksi Koreassa useimmat viestintätieteiden professorit ovat valmistuneet USA:ssa, joten amerikkalaisten teoreettisilla ja metodologisilla virtauksilla on suuri painoarvo myös Korean akateemisessa maailmassa. Länsimaisen tieteenharjoittamisen metodien ja tutkimuskysymysten suora soveltaminen korealaiseen kontekstiin on toisinaan nähty väkinäisenä ja useat tutkijat ovat ehdottaneet esimerkiksi teorioiden ja käsitteiden ”korealaisamista”. (Katso mm. Yum 1988; Bryant & Yang 2004.)

kansalaisia homogeenisena joukkona. Monien tutkijoiden (esim. Gudykunst & Kim 2003, 13; Goodwin 1999, 8, 34–35) mukaan näitä yleistyksiä voidaan kuitenkin käyttää tutkimuksen raameina parempien työkalujen puutteessa, kunhan muistetaan, että mitään keskivertokansalaista ei todellisuudessa ole olemassa:

The culture of a country is not a simple aggregate of average citizens but a set of likely reactions of people who share a common mental programming, and it reflects a statistical tendency within in a society (Hofstede 1994 Goodwinin 1999 34–35 mukaan).

Tässäkin tutkimuksessa kulttuurin ajatellaan noudattavan valtion rajoja. Kun puhun korealaisesta viestintäkulttuurista tai korealaisen kulttuurin arvoista, viittaan Etelä-Korean rajojen sisällä asuvien ihmisten yhteisesti jakamaan merkitysjärjestelmään. Todellisuudessa tällaista kaikille korealaisille yhteistä kulttuuria ei ole olemassa, vaan vaihtelua on paljonkin esimerkiksi suurten kaupunkien ja maaseudun välillä. Lisäksi Koreassakin ihmiset elävät monien eri kulttuurien vaikutuspiirissä ja rajapinnoissa ja ovat saattaneet sisäistää arvoja ja koodeja eri kulttuureista. Toisaalta Korean on väitetty olevan erityisen homogeeninen maa. Janhusen (2000, 34) mukaan Korean kansallisvaltio (sekä Etelä- että Pohjois-Korea) on eheydessään lähes ainutlaatuinen kokonaisuus maailman maiden joukossa, sillä sen sisällä ei asu muuta kieltä kuin koreaa puhuvaa väestöä. Korea on siis ainakin kielellisesti katsoen monoetninen (yksikansainen) maa. Tämä kansakunnan homogeenisyys ulottuu Janhusen mukaan myös moniin Korean kansanomaisen kulttuurin piirteisiin, jotka ”*kaikki korealaiset kokevat omikseen ja joiden perusteella he ylläpitävät omaa identiteettiään*”. Se on aika paljon sanottu aikana, jolloin yhteisiä totuuksia tai suuria kertomuksia ei enää pitäisi olla. Janhunen huomauttaakin, että korealaisen kulttuurin harvinaisesta eheydestä huolimatta korealaisten välillä on sisäisiä eroja esimerkiksi kielessä (murteet), fyysisessä perinnössä (geneettinen variaatio) sekä elintavoissa, uskomuksissa ja yhteiskuntanormeissa. (Janhunen 2000, 35.)

Globalisoituvassa maailmassa kulttuurinen homogeenisuus on yhä useammin uudelleen arvioinnin kohteena. Niin kuin Hall (1999, 55 Karjalan 2003, 28 mukaan) on todennut, kaikki modernit kansakunnat ovat kulttuurisia sekasikiöitä. Sen lisäksi, että kulttuurit ovat sekoittuneet toisiinsa, ne ovat myös ainaisessa muutok-

sessä. Yhä enemmän korostetaan, että kulttuurit eivät ole muusta maailmasta irrallisia kivettyneitä ja ennustettavia rakennelmia, vaan ne muuttuvat jatkuvasti muun muassa erilaisten poliittisten ja taloudellisten muutosten tuloksena (ks. myös Jensen 2002, 3; Goodwin 1999; 22–35). Koreakin on viimeisten vuosikymmenten aikana läpikäynyt nopean teollistumis- ja kaupungistumisprosessin ja elää paraikaa kiihtyvän globalisaation keskellä. Kim (2007, 249–250) painottaakin, että Korea ei ole ollenkaan niin eheä ja arvoiltaan ja ideologialtaan yhtenäinen kansakunta kuin yleisesti väitetään ja korealaistenkin keskuudessa uskotaan. Hania (2003, 26) siteeraten hän kirjoittaa: *”We cannot assume that all Koreans are alike and that they are different from other people.”*

Niin kulttuurin määrittelyssä kuin kulttuurienvälisen viestinnän tutkimuksessakin painotetaan yhä enemmän henkilökohtaisten ominaisuuksien merkitystä. Toisin sanoen yksilö toteuttaa kulttuuriaan aina omalla henkilökohtaisella tavallaan. Eri-laiset taustat ja arvomaailmat tuovat vuorovaikutukseen oman mausteensa, mutta kukaan ei ole pelkästään kulttuurinsa tuote, vaan myös yksilöllisillä tekijöillä – kuten esimerkiksi sopeutumisella, viestintäkompetenssilla tai -arkuudella – on tärkeä rooli (Kim 1991). Niin ikään oppiminen ja mukautuminen vaikuttavat vuorovaikutukseen. Esimerkiksi pitkään Koreassa asuneen suomalaisen mieli on kenties hofstedelaisittain määriteltyinä ohjelmoitu uudelleen, eivätkä suomalaisen viestintäkulttuurin arvostamat piirteet tunnukaan enää omilta. (Isotalus 2002, 12–16; ks. myös Kealey 1990; Gudykunst, Ting-Toomey, Nishida 1996.) Monien mielestä kulttuurienväläinen viestintä olisikin nähtävä etupäässä interpersonaalise-na viestintänä, jossa kahden kulttuurin sijaan kohtaa kaksi yksilöä. Tai sitten asetelman voi kääntää pääläelleen ja todeta niin kuin Deborah Tannen (Salo-Leen 2006a mukaan): *”Kaikki viestintä on enemmän tai vähemmän kulttuurien välistä viestintää.”* (Ks. myös Rathje 2007, 260.)

2.2 Stereotyyppit ja omakulttuurikeskeisyys

Oman kulttuurin tiedostamatonta voimaa kuvaa osuvasti Tromperaarsin (1993, 11) huomio: ”*Culture is like gravity: you do not experience it until you jump six feet into the air.*” Toisin sanoen oman kulttuurin ajattelua ja tulkintaa ohjaavat rakenteet huomaa vasta silloin, kun lähtee niiden vaikutuspiiristä pois. Trompenaarsin tavoin monet muutkin tutkijat korostavat oman kulttuurin havaintoja rajoittavaa vaikutusta. Muun muassa Salakka (2002, 198) näkee, että kulttuuriin sidotut ennako-oletukset määräävät hyvin pitkälti sitä, miten maailmaa koskevaa tulkintaa rakennetaan. Stereotyyppioilla on hänen mukaansa tämän tulkinnan synnyssä keskeinen asema.

Salo-Lee (1996a, 17) on todennut, että stereotyyppit ovat ”the first best guess” eli ne ovat paras (ja ainoa) tiedonlähde siinä vaiheessa, kun muuta tietoa ihmisestä tai ihmisjoukosta ei vielä ole saatavilla. Vaikka stereotyyppit vaikuttavat yksilötasolla ja yksilön tavassa hahmottaa maailmaa, ne eivät ole yksityisiä mielipiteitä, vaan niiden voima perustuu nimenomaan yleisempään kannatukseen. Salakan (2002, 198) mukaan stereotyyppit voi käsittää yhteisöllisiksi myös siinä mielessä, että ne koskevat yhteisöjä eivätkä tee eroa yksilöiden välillä tai ota huomioon tilannetekijöitä. (Ks. myös Lehtonen 1993, 15; 2005.) Stereotyyppit onkin määritelty jäykiksi ennakkokäsityksiksi, jotka kohdistuvat kaikkiin tietyn rodullisen, uskonnollisen, seksuaalisen tai muun ryhmän jäseniin ja joita sovelletaan kaikkiin kyseisen ryhmän jäseniin ottamatta yksilöllisiä eroja huomioon (Sue & Sue 1990, 47–48 Salakan 2002, 200 mukaan). Stereotyyppioita voi tarkastella myös sen perusteella, kohdistuvatko ne omaan vai toiseen kulttuuriin. Tietyn kulttuuriryhmän käsitystä omasta kulttuuristaan kutsutaan autostereotyyppiaksi (suomalaisen mielestä suomalaiset ovat ahkeria), kun taas käsitystä toisesta kulttuurista nimitetään heterostereotyyppiaksi (suomalaisen mielestä japanilaiset ovat kohteliaita) (Lehtonen 1990, 20; 2005).

Vaikka stereotyyppioilla on negatiivinen kaiku, ne eivät itsessään ole sen enempää pahoja kuin hyviäkään. Monesti niitä pidetään jopa välttämättöminä, sillä ne aut-

tavat hahmottamaan maailmaa, sopeutumaan uuteen tilanteeseen ja ympäristöön sekä ennakoimaan ja selittämään toisten käyttäytymistä. Toisaalta stereotyyppiä johtavat usein myös siihen, että maailmasta havaitaan ainoastaan stereotyyppiä tukeva aines ja ennakkokäsitysten vastainen käyttäytyminen jätetään huomioimatta. Erityisen haitallisia stereotyyppiä on todettu olevan silloin, kun niistä ei olla tietoisia tai ne kohdistetaan yksittäisiin ryhmän jäseniin. Stereotyyppiä kielteisiä vaikutuksia lisää se, että ne ovat luonteeltaan pysyviä ja vaikeasti muutettavia. (Salakka 2002, 199–200; Salo-Lee 1996a, 17; ks. myös Lehtonen 2005.)

Stereotyyppiä liittyvät läheisesti etnosentrismiin eli omakulttuurikeskeisyyteen. Etnosentrismillä viitataan yleensä (tiedostamattomaan) taipumukseemme pitää omaa kulttuuria normaaliuden mittana ja omasta kulttuurista eroavaa puolestaan poikkeavana. Esimerkiksi Samovar, Porter & Daniel (2005, 29) määrittelevät etnosentrismien taipumukseksi tarkastella muita ihmisiä niin, että arviointiperustana on oma ryhmä ja omat tavat. Etnosentrismiin liittyy myös arvottava aspekti, jolloin oman kansan arvojärjestelmä, ominaisuudet ja tavat nähdään ainoana oikeina tai ainakin ne mielletään muita paremmiksi. (Salakka 2002, 200–201; ks. myös Cunningham, Nezlek & Banaji 1332–1333; Hammond & Axelrod 2006, 926–928.)

Modernisaatio- ja globalisaatiokeskustelu on oiva esimerkki stereotyyppiä ja etnosentrismien voimasta. Niin sanottujen länsimaisten arvojen voimaan ja valtaan uskotaan hämmästyttävän yksituumaisesti: individualismi on voittava kollektivismiin ja universalismi partikularismiin. Tähän ennustettuun arvojen ja elämäntapojen muutokseen sisältyy yleensä myös ajatus kehityksestä. Toisin sanoen länsimaisten arvot eivät ole ainoastaan erilaisia vaan myös parempia ja tavoiteltavampia. Ilman etnosentrismiä silmälaseja tulevaisuus saattaisi hahmottua toisinkin:

Kollektivismi ei ole historian jäännös, vaan elävää kulttuuriperinnettä suuressa osassa maailmaa. Eikä isolla osalla maapallon väestöstä ole aikomustakaan siirtyä länsimaisiin arvoihin, vaikka lännessä naiivisti niin kuvitellaan.” (Kauhanen 2004; ks. myös Baraldi 2006.)

Etnosentrismi on luonnollista, mutta tiedostamattomana se voi olla myös vaarallista. Hyväntahtoisen kummastelun ja vuorovaikutusta haittaavien väärinkäsitysten lisäksi se voi äärimuodoissaan näyttäytyä vihamielisyytenä ja rasismina. Vas-

toin yleistä uskomusta, ja monien tutkijoidenkin (Allport 1954; Duckitt 1992; Sniderman & Young-Bruehl 1996; Peri, de Figueiredo & Piazza 2000) allekirjoittamaa väitettä, vuorovaikutus toisen kulttuurin edustajan kanssa ei itsessään vähennä sen enempää stereotypioita kuin etnosentrismiäkään (Hooghe 2003, 152). Päinvastoin, se saattaa jopa vahvistaa ennakkoluuloja, sillä ihmisellä on taipumus nähdä se, mitä hän odottaa näkevänsä. (Ks. myös Hammer, Bennett & Wiseman 2003, 423.) Toisaalta etnosentrismi voidaan nähdä myös eräänlaisena vastarintana globalisaation aikaansaamaa homogenisoitumista kohtaan, niin kuin muun muassa kulttuurien tutkija Claude Lèvi-Strauss esitti kuuluisassa puheessaan UNESCOssa (Nordenbo 1995, 401; aiheesta laajemmin Lèvi-Strauss 1978; Pace 1983).

Stereotyyppien ja etnosentrismien toimintalogiikkaa voi tarkastella myös merkitysperspektiivien kautta. Edward W. Taylorin (1994, 390–392) mukaan merkitysperspektiivi on olettamusten kokonaisuus, josta tietyn kokemuksen tulkinnan viitekehys muodostuu eli merkitysperspektiivi ohjaa sitä tapaa, jolla maailmaa havainnoidaan ja tulkitaan. Uudessa kokemusympäristössä merkitysperspektiivi toimii seulana, jonka läpi jokainen uusi kokemus suodattuu ja jonka kautta jokainen uusi kokemus tulkitaan. Mikäli jotain radikaalisti erilaista tai epäsopivaa kokemusta ei voi sulauttaa tähän perspektiiviin, se joko kielletään tai sitten merkitysperspektiiviä muutetaan niin, että uusi kokemus on mahdollista liittää sen osaksi. Kokemuksen yhteensopivuusasteesta riippuen se siis joko vahvistaa aikaisempaa näkökulmaa tai satunnaisesti laajentaa sen rajoja. (Salakka 2002, 193; ks. myös Berger & Luckmann 1994, 148–149.)

Keskeiseksi merkitysperspektiivin muutosvoimaksi nousevat sellaiset kokemukset ja tapahtumat, jotka pakottavat tutkimaan, kyseenalaistamaan ja muuttamaan omia kulttuurisia merkityksiä sekä niihin liittyviä oletuksia, asenteita ja käytöstä. Muutos voi tapahtua melko äkillisesti jonkin suhteellisen merkittävän tapahtuman tai kriisin seurauksena (esimerkiksi kulttuurishokki) tai sitten useat pienemmät kokemukset johtavat pikkuhiljaa perspektiivien muuttamiseen. Uuteen kulttuuriin muuttaneen voi nähdä liikkuvan juuri tällaisessa merkitysperspektiivien risteyskohdassa, jossa hän etsii uusia, tarkoituksenmukaisempia ja tehokkaampia tapoja

ymmärtää ja tulkita maailmaa.(Salakka 2002, 193–195.) Tätä prosessia voi kutsua myös kulttuuriin mukautumiseksi tai sopeutumiseksi. Seuraavassa alaluvussa tarkastelen aihetta lähemmin Bennettin kulttuurienvälistä sensitiivisyysmallia ja Berryn akkulturaatiomallia soveltaen.

2.3 Uuteen kulttuuriin sopeutuminen

Kukaan ei voi elää tyhjiössä kulttuurin havaintoja ja tulkintoja ohjaavan vaikutuspiirin ulkopuolella, mutta jokainen voi silti pyrkiä tunnistamaan oman kulttuurinsa vaikutukset ajattelussaan ja toiminnassaan. Myös toisten kulttuurien ja kulttuuri-
piirteiden olemassaolon tiedostamiseen vaaditaan kulttuurista herkkyyttä. Onkin sanottu, että kulttuurinen sensitiivisyys on perusta kulttuurienvälisen kompetenssin toteutumiselle ja kehittämiselle. Kulttuurienvälistä sensitiivisyyttä ei kuitenkaan ole nähty ihmisen luontaisena kykynä, ja tähän tarpeeseen Milton Bennett (1993) on kehittänyt kulttuurienvälisen sensitiivisyyden mallin (Developmental Model for Intercultural Sensitivity, DMIS). (Hammer, Bennett & Wiseman 2003, 422–423; ks. myös Jokikokko 2002, 92.)

Kulttuurienvälisen sensitiivisyyden malli koostuu kuuteen eri vaiheeseen jaotellusta jatkumosta, jossa tiettyjen kehitystehtävien myötä siirrytään vaiheesta seuraavalle. Sitä mukaa kuin tietoisuus lisääntyy, ihminen tunnistaa ja hyväksyy paremmin kulttuurienvälisiä eroavuuksia ja samalla kasvattaa mahdollisuuksiaan toimia kompetentisti kulttuurienvälisissä suhteissa. Mallin perusoletus kuuluukin: *”As one’s experience of cultural difference becomes more complex and sophisticated, one’s potential competence in intercultural relations increases.”* (Hammer, Bennett & Wiseman 2003, 423; ks. myös Jokikokko 2002, 92.)

Mallin kuudesta vaiheesta kolme ensimmäistä, kieltäminen, puolustaminen ja minimisaatio, sijoittuu etnosentrisille tasoille ja kolme viimeistä, hyväksyminen, mukautuminen ja integraatio, etnorelativistisille tasoille. Etnosentrisillä tasoilla oleva ihminen lähestyy todellisuutta ainoastaan omasta maailmankuvastaan ja kulttuu-

ristaan käsin ja joko kieltää erojen olemassaolon kokonaan, näkee erilaisuuden uhkana tai vähättelee eroja. Etnorelativistisille tasoilla ihminen sen sijaan ymmärtää kulttuurieroja, kunnioittaa erilaisuutta ja osaa lähestyä kutakin kulttuuria sen omista lähtökohdista käsin. Integraatio eli ylin taso edellyttää, että minkään kulttuurin arvot ja normit eivät kahlitse yksilöä ja hänen ajatteluaan, vaan hän pystyy joustavasti toimimaan muuttuvissa tilanteissa erilaisten ihmisten kanssa. Täydellinen integraatio ei kuitenkaan ole kulttuurisen herkkyyden kannalta välttämätöntä, jos edes mahdollista. Integraatiota pidetäänkin lähinnä utopiana, jota kohden pyritään. (Jokikokko 2002, 92; Hammer, Bennett & Wiseman 2003, 423–425.)

Kanadalaisen tutkijan John Berryn (1980) akkulturaatiomalli kuvaa niin ikään vieraaseen kulttuuriin sopeutumista. Samoin kuin Bennettin kulttuurienvälisessä sensitiivisyysmallissa, myös Berryn akkulturaatiomallissa kehityksen viimeinen vaihe on integraatio. Bennettin sensitiivisyysmallissa integraatiota ei nähdä kehityksen ainoana toivottavana vaihtoehtona, vaan sitä edeltävä mukautumisen astekin riittää kulttuurienvälisen kompetenssin kehittymiseen mainiosti (Hammer, Bennett & Wiseman 2003, 425; Jokikokko 2002, 92). Berry (2005, 709; 2006, 551) sen sijaan tuo kantansa selkeästi esiin ja toteaa, että integraatio on akkulturaatio-prosessin tavoiteltavin lopputulos.

Berryn mallissa akkulturaatiota lähestytään kahden perustavaalaatua olevan kysymyksen kautta, joiden pohjalta erilaiset akkulturaatiota ohjaavat asenteet muodostuvat. Jokaisen vähemmistökulttuurin edustajan on valittava tapa, jolla hän suhtautuu hallitsevaan kulttuuriin. Hänen on pohdittava ensinnäkin sitä, kuinka tärkeänä hän pitää oman kulttuurin ja kulttuuri-identiteettinsä säilyttämistä ja toiseksi sitä, missä määrin hän haluaa pitää yhteyksiä valtakulttuuriin. Erilaisia vastauskombinaatioita on neljä: ei–ei, kyllä–ei, ei–kyllä ja kyllä–kyllä. Nämä neljä erilaista vaihtoehtoa edustavat samalla erilaisia akkulturaatioasenteita: ei–ei tarkoittaa marginalisaatiota, kyllä–ei separaatiota, ei–kyllä assimilaatiota ja kyllä–kyllä integraatiota. (Berry 2005, 704–705; 2006, 550–551.)

Marginalisaatio on Berryn mukaan huonoin vaihtoehto. Siinä maahanmuuttaja syrjäytyy sekä valtakulttuurista että omasta kulttuurisesta viiteryhmästään. Separaatiossa maahanmuuttaja eristyy uudesta yhteiskunnasta ja vaalii oman kulttuurinsa mukaista arvomaailmaa. Assimilaatiossa oma kulttuuri puolestaan hylätään täysin ja omaksutaan uusi sen tilalle. Integraatiossa maahanmuuttaja säilyttää oman kulttuurisen identiteettinsä, mutta sopeutuu myös uuteen yhteiskuntaan. Integraatio on Berryn mukaan kannatettavin vaihtoehto. Neljästä akkulturaatioasenteesta integraation on muun muassa havaittu edistävän terveyttä ja aiheuttavan vähiten stressiä. (Berry 2005, 704–709; 2006, 550–551).

Berryn malli lienee yksi tunnetuimmista ja sovelletuimmista akkulturaatiota kuvaavista nykymalleista, joskin se on saanut osakseen myös kritiikkiä. On kysyttävä, mitä integraatio todella tarkoittaa ja kuinka se saavutetaan? Miksi ihmiset assimiloituvat tai separoituvat? Eikö heillä ole taitoa ja kykyä integroitua? Entä kuinka marginalisaatio tapahtuu? Onko se aito vaihtoehto vai valitaanko se pakon edessä? Entä voiko akkulturaatiostrategia muuttua vuosien saatossa? (Ward 2008.) Berry itse on todennut, että akkulturaatioasenteet voivat hyvinkin vaihdella eri aikoina ja eri elämänalueilla. Henkilö voi esimerkiksi työelämässä olla integroitunut, mutta yksityiselämässään separoitunut. (Liebkind 2001, 293–296.)

Akkulturaatioasenteet voivat myös muuttua ja yleensä muuttuvatkin ajan kuluessa. Akkulturaatioprosessin alussa ihminen voi esimerkiksi haluta sulautumista (assimilaatio), mutta prosessin jatkuessa asenteet voivat kääntyä integraation suuntaan. Aina akkulturaatioasenne ei ole oma valinta, vaan siihen vaikuttavat myös monet ulkopuolelta tulevat tekijät, kuten esimerkiksi syrjintä ja yhteiskunnan yleinen suhtautuminen vähemmistöihin. (Liebkind 2001, 293–296.) Berry (2006, 551; 2005, 704–706) onkin todennut, että onnistunut integraatio on mahdollinen vain silloin, kun yhteiskunta suhtautuu avoimesti kulttuurista moninaisuutta kohtaan. Integraatio edellyttää molemminpuolista mukautumista niin, että integroituva osapuoli omaksuu yhteiskunnan perusarvot ja yhteiskunta puolestaan helpottaa integroitumista ottamalla erilaisten ryhmien tarpeet huomioon esimerkiksi koulutukses-

sa, terveydenhuollossa ja työllistämässä. (Ks. myös Feldman & Thompson 1993; Kealey & Protheroe 1988; Selmer 2001.)

Yksi keskeinen sopeutumiseen vaikuttava tekijä on maahanmuuton syy: yleisesti ottaen tavoitemuuttajalla on todettu olevan paremmat sopeutumisen edellytykset kuin pakkomuuttajalla (ks. esim. Berry 2006, 548–549). Usein ekspatriaattityyppelijä jaotellaankin vedä-motivoituneihin ja työnnä-motivoituneihin. Esimerkiksi ilmasto tai korkeampi elintaso voivat vetää yksilöä toiseen kulttuuriin, kun taas rotusyrjintä tai poliittinen epävarmuus saattavat työntää omasta kulttuurista pois päin. Yleensä vedä-motivoituneiden on huomattu sopeutuvan vieraaseen kulttuuriin työnnä-motivoituneita paremmin. (Colliander 2004, 7; ks. myös Furnham 1997, 650). Niin ikään interetnisen välimatkan on todettu edistävän akkulturaatiota. Toisin sanoen mitä pienempi on valtaväestön ja maahanmuuttajan etninen etäisyys, sitä helpompaa akkulturaatio on. Esimerkiksi saman uskonnon, ihonvärin ja yhteisten elämänarvojen tiedetään nopeuttavan sopeutumista. Myös iällä on havaittu olevan merkitystä: mitä nuorempana uuteen maahan muutetaan, sitä nopeampaa akkulturoituminen on. Ja edelleen, mitä pidempään maahanmuuttaja on vieraan kulttuurin parissa asunut, sitä akkulturoituneempi hän todennäköisesti on. (Hoffren 2000, 16–17; ks. myös Padilla 1980, 49–50; Kealey, Protheroe, MacDonald & Vulpe 2005.)

Edelliseen sopeutumista edistävien ja haittaavien tekijöiden luetteloon on syytä tehdä muutamia tarkennuksia. Esimerkiksi pieni kulttuurimaantieteellinen etäisyys ei välttämättä helpota sopeutumista. Keyley (1990) on havainnut, että vahvasti erilaisen kulttuuriympäristön suhteen sopeutumisvaikeuksia osataan odottaa, mutta lähikulttuurit saattavat yllättää. Samanlaisuuden olettamus ei valmista kohtaamaan pieniä, mutta käytännössä toisinaan merkittäviä kulttuurieroja. Esimerkiksi Suomessa aasialaisia kulttuureja pidetään monesti vaikeasti ymmärrettävinä, mutta juuri tämän vuoksi mahdollisiin ongelmiin osataan varautua. Kealeyn tutkimus paljastaa toisenkin arkijärjen vastaisen nurinkurisuuden. Aiempi kokemus ulkomailla työskentelystä ei välttämättä helpota uuteen kulttuuriin sopeutumista, vaan päinvastoin voi vaikeuttaa sitä. Aiemmat kokemukset vastaavanlaisista tilan-

teista voivat johtaa siihen, ettei henkilö enää ole valmis käymään sopeutumisprosessia alusta loppuun saakka läpi ja asettuu aloilleen turhan nopeasti. Tämä vähentää kanssakäymistä paikallisten kanssa, mikä puolestaan pienentää menestymisen mahdollisuuksia pidemmällä aikavälillä. (Kealey 1990, 34; myös Black 1988⁵.)

Kielitaidolla on havaittu olevan selkeä yhteys sopeutumiseen. Se helpottaa niin jokapäiväisistä arkielämän tilanteista selviämistä kuin sosiaalisten suhteiden luomistakin. Kielitaidon merkityksen havaitsi myös Hoffren (2000) selvittäessään Ranskassa asuvien suomalaisten sopeutumiskokemuksia. Hän toteaa tutkimuksessaan, että kielitaito avaa ovet laajemmalle kulttuuriselle sopeutumiselle, kun taas kielen osaamattomuus saattaa käytännön ongelmien ohella aiheuttaa eristäytyneisyyden tunnetta ja jopa vihamielisyyttä uutta asuinmaata kohtaan. Niin ikään Grafín (2004) tutkimus puhuu kielitaidon puolesta. Hän tutki saksalaisten ja yhdysvaltalaisien johtajien käsityksiä tärkeimmistä kulttuurienvälisistä taidoista, ja vieraan kielen taito nousi tämänkin tutkimuksen perusteella keskeisimmälle sijalle. Usein korostetaan, että kielen oppiminen on avainasemassa uuteen kulttuuriin sopeututtaessa (ks. esim. Hofstede 1991, 212–213).

Kielitaidon lisäksi myös vuorovaikutustaidoilla ja kulttuurin oppimisella on oleellinen merkitys, sillä sopeutumisongelmien on usein havaittu johtuvan kulttuuristen tietojen ja taitojen puuttumisesta. Niin kuin kielentutkija Winston Brembeckin kerrotaan sanoneen: ”To know another’s language and not his culture is a very good way to *make a fluent fool of one’s self*.” Kulttuurivalmennuksen onkin useissa tutkimuksissa todettu parantavan uuteen kulttuuriin sopeutumista (Kealey 1996; Kealey, Protheroe, MacDonald & Vulpe 2005; ks. myös Hofstede 1991, 231–232). Muun muassa Holopaisen ja Björkmanin (2005) tutkimuksessa eri Euroopan maissa komennuksella olevat suomalaiset ekspatriaatit kokivat kulttuurivalmennuksen erittäin tärkeäksi ja neuvoivat myös uusia ekspatriaatteja tutustumaan komennusmaansa kulttuuriin hyvin etukäteen.

5 Black (1988) tutki Japanissa työskenteleviä yhdysvaltalaisia ja huomasi, että aiempi oleskelu maassa vaikutti myönteisesti yleiseen kulttuuriin sopeutumiseen, mutta kielteisesti työhön sopeutumiseen. Yksi selitys voi Blackin mukaan olla se, että aiempien kokemusten tuottama tieto ei välttämättä ole relevanttia nykyisessä työssä ja ohjaa siten odotuksia väärille urille.

Uuteen kulttuuriin sopeutuminen on näin ollen vahvasti sidoksissa kulttuurienväliseen kompetenssiin: mitä tehokkaampaa ja tarkoituksenmukaisempaa viestintä on, sitä helpompaa on sopeutuminen. Toisaalta vuorovaikutussuhde toimii myös toisin päin: sopeutumisen on todettu olevan onnistuneen viestinnän olennainen tekijä. Niin kuin aiemmin Bennettin suulla todettiin, kulttuurienvälisen sensitiivisyyden kehittyminen on kulttuurienvälisen kompetenssin kehittymisen edellytys ja kulttuurienvälisen kompetenssi on puolestaan keskeinen tekijä kulttuurienvälisen ymmärryksen ja kanssakäymisen kehittämisessä. (Ks. Hammer, Bennett & Wiseman 2003, 422; ks. myös Hammer 1989; 249). Kulttuurienvälisen kompetenssin käsitettä tarkastelen lähemmin seuraavassa alaluvussa.

2.4 Kulttuurienvälinen kompetenssi

Kulttuurienvälistä kompetenssia voi lähestyä monista eri perspektiiveistä riippuen muun muassa siitä, minkälainen kulttuurikäsitys vaikuttaa näkemyksen taustalla, minkälaisiin tavoitteisiin kulttuurienvälisen kompetenssin avulla ajatellaan pyritävän ja nähdäänkö kulttuurienvälisen kompetenssi universaalina vai kulttuurispesifinä. Yksi yleinen tapa jäsentää kulttuurienvälistä kompetenssia on jaotella se affektiivisiin, kognitiivisiin ja käyttäytymistä koskeviin taitoihin. (Rathje 2007; ks. myös Hammer 1989; 248–249.) Tässäkin kulttuurienvälisen kompetenssi ymmärretään tietojen, taitojen ja asenteiden tiukkana yhteennivoutumana. Tieto on ymmärrystä siitä, mitä tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen viestintään tarvitaan, taidot ovat väline sellaiseen käyttäytymiseen, jota tehokas ja tarkoituksenmukainen viestintä edellyttää ja asenteella (tai motivaatiolla) puolestaan viitataan haluun viestiä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. (Hofstede 1991, 230–231; ks. myös Harviainen & Lyytikäinen 2000, 23–25.)

Tiedolla voidaan tarkoittaa joko yleistä kulttuurien ja kulttuurienvälisen viestinnän tuntemusta tai spesifimpää nimenomaan jonkin tietyn kulttuurin piirteisiin ja tapoihin liittyvää tietoa. Jokikokon (2002, 88) mukaan tiedoilla viitataan yleensä sellaisten historiallisesti, kulttuurisesti ja maantieteellisesti muodostuneiden arvo-

jen ja normien sekä ajatus- ja käyttäytymismallien tuntemukseen, jotka ohjaavat toisesta kulttuurista tulevan ihmisen toimintaa. Cushner ja Brislin (1996, 279) selvittivät puolestaan tutkimuksessaan, mitkä tiedolliset tekijät aiheuttavat eniten ongelmia kulttuurienvälisessä kohtaamisessa. Ulkomailla työskennelleiden kertomuksista nousivat esiin muun muassa verbaalisen ja nonverbaalisen viestinnän säännöt, roolit ja niiden merkitys, hierarkia ja status, työtä ja sen merkitystä koskevat käsitykset sekä politiikkaan, uskontoon ja talouteen liittyvät arvot ja asenteet. Ylipäätään ihmisten näytti olevan vaikea hyväksyä, etteivät heidän omassa kulttuurissaan oppimansa ”totuudet” välttämättä päteneetkään toisessa kulttuurissa. Monesti ajatellaankin, että tärkein osa kulttuurienvälisestä tiedosta on tietoisuus erilaisten tulkintaperspektiivien (ja sitä kautta erilaisten totuuksien) olemassaolosta. (Harviainen & Lyytikäinen 2000, 49–53; ks. myös. Gudykunst 1993; 1995).

Vaikka tieto yleensä lisää ymmärtämystä, on tietoonkin silti suhtauduttava kriittisesti. Jokikokko (2002, 88.) muistuttaa että vaikka toisen kulttuurin edustajaa tulee ymmärtää hänen kulttuuritaustaansa vasten, on ymmärrettävä myös kulttuurien dynaaminen luonne ja nähtävä ihmiset yksilöinä, eikä ainoastaan tietyn kulttuurin edustajina, sillä pahimmillaan ”tieto” saattaa muuttua stereotypiaksi (ks. myös Nieto 1996, 48–60; Zeichner 1996, 157). Niinpä tiedostamisen vaatimus ei koske pelkästään muiden ihmisten kulttuuritaustaa, vaan tarkoittaa myös henkilökohtaista itsetutkiskelua. Jokikokon mukaan on oleellista tuntea ja tiedostaa myös niitä oman kulttuurin tekijöitä, jotka ohjaavat ja rajoittavat ajatuksia, asenteita, uskomuksia ja käyttäytymistä.

Aiemmin kulttuurishokki tulkittiin usein osoitukseksi riittämättömästä kulttuurisesta tietämyksestä ja ylipäätään puutteellisesta toiseen kulttuuriin valmentautumisesta (Oberg 1960 Leiba-O'Sullivanin 1999, 709 mukaan). Nykyään kulttuurishokkia ei nähdä negatiivisena ja passiivisena stressireaktionä vaan aktiivisena kehitysprosessina (ks esim. Ward, Bochner & Furnham 2001). Kulttuurishokki on usein se tekijä, joka pakottaa henkilön itsereflektioon ja erilaisten tulkintaperspektiivien tiedostamiseen. Näin ollen voidaan ajatella, että kulttuurishokki ei suinkaan ole osoitus tiedostamisen tai laajemmin kulttuurienvälisen kompetenssin

puutteesta, vaan pikemminkin niiden olemassaolosta. (Ks. myös Kealey 1990, 37–41; Salakka 2002, 191–194.)

Kulttuurienväliset taidot voidaan tietojen tapaan jaotella kulttuurisesti yleisiin ja kulttuurisesti spesifeihin taitoihin. Hammerin (1989, 249) mukaan taidoista tärkeimmät liittyvät viestintätaitoihin, kulttuurienvälisen stressin hallintaan ja miehekkäiden ihmissuhteiden luomiseen (ks. myös Hammer, Gudykunst ja Wiseman 1978). Näiden taitojen on huomattu edistävän niin kulttuuriin sopeutumista kuin kulttuurienvälisen viestinnän tehokkuuttakin. Toisaalta eriäviäkin tuloksia on saatu. Holopainen ja Björkman (2005) tutkivat suomalaisten ekspatriaattien menestymistä ulkomaan työkomennuksella, eikä stressin hallinnalla tai ihmissuhteiden luomisella havaittu merkittävää vaikutusta työssä menestymiseen. Sen sijaan viestintätaidot nousivat keskeiseen asemaan tässäkin tutkimuksessa. (Ks. myös Liu & Shaffer 2005.)

Gudykunst ja Kim (2003, 241) korostavat epävarmuuden vähentämiseen liittyvien taitojen merkitystä. Tällaisia taitoja ovat muun muassa empatiakyky, käyttäytymisen joustavuus, sekä kyky toimia tietoisesti. Hawesin ja Kealeyn (1979; 1981) mukaan tärkeitä taitoja ovat puolestaan joustavuus toisten ideoita kohtaan, toisten kunnioitus, toisten tarpeiden kuunteleminen ja huomioiminen, luottamus, ystävällisyys ja yhteistyö toisten kanssa, rauhallisuus ja itsekontrolli konflikti- tai konfrontaatiotilanteissa sekä herkkyyys kulttuurisille eroille. Toisen osapuolen huomioimista korostavat myös Spitzberg ja Cupach (1984), joiden mukaan oleellisia taitoja ovat muun muassa huomaavaisuus, mielenkiinnon osoittaminen, välittömyys ja sosiaalinen rentous. Monesti ”altersentrisyyden” (altercentrism) onkin todettu olevan yksi oleellisimmista kulttuurienvälisistä taidoista. (Hammer 1989, 250–253.)

Yksi oleellinen kulttuurienvälinen taito on eittämättä kielitaito. Se ei rajoitu pelkästään verbaaliseen viestintään, vaan sillä tarkoitetaan myös nonverbaalisen viestinnän taitoja eli kykyä tulkita ja ymmärtää toisen nonverbaalista viestintää sekä mukauttaa ja sopeuttaa omaa nonverbaalista viestintää kulloiseenkin tilanteeseen

sopivaksi. (Gudykunst ja Kim 2003, 237–243.; ks. myös Grad 2004; Harviainen & Lyytikäinen 2000, 5.) Yleensä ajatellaan, että kielitaito on yksi merkittävimmistä viestinnän onnistumiseen ja tehokkuuteen vaikuttavista tekijöistä, joskaan sitä ei aina pidetä ratkaisevana. On huomattu, että toisinaan paikallisen kielen vähäinkin opettelu ja käyttö riittävät antamaan signaalin siitä, että henkilöllä on halua ja motivaatiota lähestyä paikallisia ja olla mukana heidän toiminnassaan (Kealey 2000 Hagmanin ym. 2005 mukaan). Joskus kova into saattaa siis kompensoida ainakin osan kielitaidon puutteista.

Tietojen ja taitojen lisäksi myös motivaatiolla ja asenteella on suuri rooli kulttuurienvälisessä kompetenssissa. Tällaisia viestinnän onnistumiseen vaikuttavia motivaatiotekijöitä ovat muun muassa tarpeet, kiinnostus, omakuva, sosiaaliset suhteet sekä ylipäättään avoimuus uudelle tiedolle. (Gudykunst 1993, 44) Muun muassa Herfst, Van Oudenhoven ja Timmerman (2008) havaitsivat australialaisia, saksalaisia ja hollantilaisia tutkiessaan avoimen ja myönteisen asenteen ennustavan merkittävästi kulttuurienvälistä tehokkuutta. Jokikokon (2002, 87–88) mukaan asenne on kulttuurienvälisen kompetenssin tärkein osa-alue, sillä se on myös tietojen ja taitojen kehittämisen lähtökohta. Asenteet ovat usein tiedostamattomia ja siksi vaikeasti muutettavissa. Asennetta pidetäänkin monesti monimutkaisimpana ja haasteellisimpana kompetenssin osa-alueena. Esimerkiksi Korhonen (2002) tutki väitöstyössään kulttuurienvälisen koulutuksen vaikutusta insinööriopiskelijoiden kompetenssiin ja havaitsi, että eniten koulutus vaikutti kulttuurieroja koskeviin tietoihin, toiseksi eniten käyttäytymis-, viestintä- ja sopeutumistaitoihin ja vasta kolmanneksi ulkomaalaisiin liittyviin asenteisiin.

Kulttuurienvälinen kompetenssi koostuu tiedoista, taidoista ja asenteista, mutta se, mitä nuo tiedot, taidot ja asenteet kulloinkin käytännössä tarkoittavat, vaihtelee tilanteen ja vaatimusten mukaisesti. Vaikka tiettyjen ominaisuuksien on havaittu monissa tapauksissa helpottavan kulttuurienvälistä kohtaamista, se ei tarkoita, että olisi olemassa jokin yksiselitteinen ja pysyvä kulttuurienvälinen kompetenssi, joka pätsisi tilanteessa kuin tilanteessa. (Salo-Lee 2003; ks. myös. Beamer 1992; Graf & Harland 2005; Deardorff 2006.) On myös huomautettu, että toisinaan vahvuudet

voivat viitata heikkouksiin. Aloitteellisen, itsevarman, ihmissuhdesuuntautuneen henkilön piirteet saattavat yhdessä tilanteessa olla toimivia, mutta epäsopivia sellaisessa ympäristössä, jossa kaivataankin rauhallisuutta, herkkyyttä ja pitkäjänteisyyttä (Kealey 2000 Hagmanin ym. 2005 mukaan). Kulttuurienvälinen kompetenssi realisoituu vasta vuorovaikutusprosessissa, sillä kukaan ei voi olla kulttuurienvälisesti kompetentti yksinään (Parks 1994, 594 Harviaisen & Lyytikäisen 2000, 5 mukaan). Kulttuurienvälinen kompetenssi on siis jatkuva itsereflektiota edellyttävä vuorovaikutusprosessi, jossa ihminen joutuu punnitsemaan niin kulttuurisia asenteitaan, arvojaan ja normejaan kuin tietojaan ja käyttäytymistäänkin.

3 KOREALAISEN VIESTINTÄKULTTUURIN ARVOT

Korealaista kulttuuria ja sen arvomailmaa ei voi ymmärtää, ellei ota huomioon ihmissuhteiden merkitystä. Ihmissuhteiden merkitys ei puolestaan avaudu, ellei sitä tarkastele suhteessa konfutselaisen filosofian perinteeseen. Monien tutkijoiden (ks. esim. Yum 1988; Park & Kim 1992; Chen & Chung 1994; Choi & Lee 2002; Song, Hale & Rao 2005; Kim 2007) mukaan konfutselaisuudesta juontava ihmissuhdekeskeisyys on avaintekijä, kun pyritään ymmärtämään korealaista ja yleisemminkin itäaasialaista viestintää. Muun muassa Yum (1988) korostaa, että nimenomaan konfutselaisuuden vaikutuksesta Koreaan on kehittynyt sellaisia interpersonaalisen viestinnän muotoja, jotka ovat huomattavan erilaisia verrattuna useimpiin länsimaihin. Ilman konfutselaista taustaa on vaikea ymmärtää, miksi esimerkiksi hierarkia, sääntöjen noudattaminen ja vanhempien ihmisten kunnioittaminen ovat korealaisessa yhteiskunnassa niin tärkeitä arvoja.

Vaikka Koreassa on uskonnonvapaus eikä konfutselaisuus enää ole korealaisen yhteiskunnan virallinen oppi, sen katsotaan edelleen vaikuttavan niin ihmisten arvoissa kuin jokapäiväisessä käytännön elämässäkin. Selkeimmin konfutselaisen perinnön voi nähdä ilmenevän koko yhteiskunnan läpäisevässä hierarkiasysteemissä, joka vaikuttaa niin kielessä, koulussa, kotona, kauppajonossa kuin yritysten organisaatioissakin. Yleensä korealaisen yhteiskunnan ja työelämän hierarkisuus onkin ensimmäinen läksy, jonka ulkomaalainen Koreassa joutuu opiskelemaan. Esimerkiksi viestintä- ja bisnesoppaissa todetaan hyvin yksituumaisesti, että kaupaa on turha Koreaan saakka tulla tekemään, ellei tiedosta konfutselaisten arvojen, erityisesti yhteisöllisyyden ja hierarkian, merkitystä (ks. esim. Coyner & Jang 2007; Chung, Lee & Jung 1997; Alston 1989).

Konfutselaisuuden roolia korealaisessa yhteiskunnassa on milloin ylikorostettu, milloin kyseenalaistettu, mutta yhtä kaikki konfutselaisuus tuntuu edelleen herättävän keskustelua. Esimerkiksi 2000-luvun alkuvuosina Korea Journalissa käytiin väliin kiivastakin mielipiteiden vaihtoa korealaisuuteen, konfutselaisuuteen ja glo-

balisaatioon liittyen. Ylipäätään konfutselaisuuden asema globalisoituvassa Koreassa on viime vuosina ollut suosittu spekuloinnin aihe. (Ks. esim. Bell 2001; Peerenboom 2002; Lee 2002; Lee 2003.) Valotan tämän keskustelun antia luvun lopuksi. Samassa yhteydessä pureudun myös tapaus Hiddinkiin, hollantilaiseen jalkapallovalmentajaan, joka onnistui menestyksekkäästi rikkomaan konfutselaisen arvojen perinnettä. Sitä ennen esittelen ensin lyhyesti konfutselaisuuden pääperiaatteita ja paneudun sen jälkeen tarkemmin kolmeen korealaisen kulttuurin keskeiseen arvoon: yhteisöllisyyteen, hierarkiaan ja harmoniaan.

3.1 Konfutselaisuuden vaikutus korealaiseen arvoilmastoon

Konfutselaisuus syntyi Kiinassa 500–400-luvuilla eaa, mutta kukoisti Koreassa vasta runsaat tuhat vuotta myöhemmin. Monien tutkijoiden (esim. Janelli & Yim 1982; Osgood 1951; Peterson 1974; Reischauer & Fairbank 1960) mukaan konfutselaisuus, erityisesti uuskonfutselaisuus, omaksuttiin Koreassa voimakkaammin kuin sen synnyinmaassa Kiinassa (Kim 2007, 191). Konfutselaisuus esiteltiin Korealle ensimmäisellä vuosituhanella, mutta vasta Choson-dynastian (1392–1910) aikana konfutselaisuus, tai pikemminkin sen elvytysversio uuskonfutselaisuus, alkoi hallita korealaista yhteiskuntaa. Konfutselaisuudesta tuli valtionuskonto, ja niin poliittinen systeemi kuin yhteiskunnan sosiaalinen rakennekin muotoutuivat konfutselaisen periaatteiden mukaisesti. Buddhalaisuuden harjoittaminen puolestaan tukahdutettiin eikä se enää saavuttanut samanlaista valta-asemaa kuin sillä aikanaan oli ollut. Uuskonfutselaisuus sen sijaan nousi kansalaisten moraaliseksi perustaksi, ja sellaisena sen väitetään säilyneen, vaikka kovin moni korealainen ei tätä nykyä konfutselaisuutta tunnustaisikaan varsinaiseksi uskonnokseen⁶. (Yum 1988, 376–378; Kim 2007, 38, 190–193; ks. myös Huang 2006, 57–60.)

6 Koreassa yli puolet väestöstä kuuluu yhteen tai useampaan uskontokuntaan. Vallitsevia uskontoja ovat kristinusko 49 % ja buddhalaisuus 47 % sekä konfutselaisuus 3 % ja shamanismi 1 %. Konfutselainen elämänfilosofia on usein sekoittunut muihin aatesuuntauksiin ja näkyy korealaisen arkipäivässä muun muassa perheen, työpaikan ja yhteiskunnan hierarkiat määrittävinä kuuliaisuussuhteina. (Suomen suurlähetystö, Soul 2005; Nuutinen 2007.)

Monesti ajatellaan, että konfutselaisuus ei varsinaisesti ole uskonto lainkaan, vaan moraaliopetuksista koostuva maailmankatsomus, oppisuunta tai yhteiskuntafilosofia. Konfutselaisuuden ihanteena on mahdollisimman järjestäytynyt yhteiskunta, jossa tietyssä asemassa toimiva ihminen hoitaa sydämestään ne velvollisuudet, jotka hänelle on asetettu. Tavoitteena on kasvattaa ihmisestä hyvän yhteiskunnan hyvä jäsen. Konfutselaisuus sisältää siis pikemminkin moraalिसääntöjä kuin käsitteitä jumalista ja tuonpuoleisesta elämästä. Moraalisäännöt koskevat ihmisten välisiä suhteita, sillä ihmissuhteet, erityisesti perhe, ovat konfutselaisen filosofian mukaan yhteiskunnan kivijalka. (Yum 1988, 376–378; Vesterinen 2000, 254; Huang 2006, 57; Hofstede 2001, 354.)

Konfutselaisuuden perusohjeet kuvaavat viittä ihmisten välistä suhdetta, joita pidetään yhteiskunnan perustana ja joiden noudattamisen nähdään edistävän sopuisuutta ja harmoniaa niin kodeissa, kylissä kuin laajemmin koko valtion tasollakin. Nämä suhteet koskevat hallitsijaa ja alamaista, isää ja poikaa, aviomiestä ja vaimoa, vanhempaa ja nuorempaa veljeä sekä vanhempaa ja nuorempaa ystävää. Suhteisiin liittyy selkeä hierarkia, jossa nuorten tulee kunnioittaa vanhempia, alamaisten vallanpitäjiä ja naisten miehiä. Konfutselaisen käsityksen mukaan yhteiskunnan vakaus perustuu eriarvoisuuteen, jossa alempiarvoisen tulee kunnioittaa ylempiarvoista, mutta jossa ylempiarvoisen velvollisuus on vastaavasti huolehtia alempiarvoisista. Näin ollen hierarkia ei ainakaan ideaalitasolla tarkoita samaa kuin alistaminen, vaan sen taustalla on vastavuoroisuuden vaatimus: alamainen osoittaa uskollisuutta, hallitsija puolestaan hyväntahtoisuutta; poika osoittaa arvonantoa ja isä rakkautta; vaimo on kuuliainen, aviomies taas oikeamielinen, nuorempi veli on nöyrä, vanhempi sen sijaan jalo; nuorempi ystävä osoittaa luottamusta ja vanhempi puolestaan uskollisuutta. (Yum 1988, 376–378; Kim 2007, 190–191; Kanervo & Saarinen 2007.)

Konfutselaisen filosofian mukaan hyvän yhteiskunnan perustana on näin ollen ihmisten keskinäisten velvollisuuksien järjestelmä. Jokaisen tulee tehdä työnsä hyvin ja tyytyä hänelle sosiaalisessa hierarkiassa osoitettuun paikkaan. Jos tätä järjestystä yritetään järkyttää, rikotaan maailmankaikkeuden perustuslakia. (Vesteri-

nen 2000, 254.) Hyveellisesti käyttäytyvä konfutselainen ihanneihminen on oleellinen osa korealaista maailmankuvaa, monien tutkimusten mukaan edelleen. Konfutselaisuuden vaikutuksia on tutkittu paljon liittyen muun muassa yhteisöllisyyteen, kasvojen ylläpitämiseen, konflikteihin, johtamiseen ja neuvottelustrategioihin, nonverbaaliseen viestintään sekä konfutselaisuuden ja modernisaation välisiin suhteisiin, ja tyypillisesti johtopäätöksenä on ollut, että konfutselaisten moraalisääntöjen ja käyttäytymiskoodien vaikutus heijastuu korealaiseen arvomaailmaan vielä 2000-luvullakin (ks. esim. Choi & Lee 2002; Rozman 2002; Lee 2004; Song, Hale & Rao 2005; Merkin 2006; Lee, Park, Lee, Kim & Kim 2007).

Hofsteden ja Bondin (1988) mukaan konfutselaisten arvojen vaikutus tulee selkeästi esiin korealaisissa organisaatioissa, joissa sosiaalinen vastavuoroisuus on tärkeää, jako sisä- ja ulkopiiriin jyrkkä, ihmissuhteet partikularistisia, rituaaleja kunnioitetaan ja henkilökohtaiset ja julkiset suhteet limittyvät toisiinsa. Myös Yum (1988) näkee konfutselaisuuden edelleen vaikuttavan korealaisessa yhteiskunnassa. Hänen mukaansa konfutselainen perinne ilmenee yhteistyönä, lämpimänä ihmissuhteina, toisten huomioon ottamisena ja ryhmäharmoniana, joskin sopuisuudella on hintansa. Sosiaalisten vaatimusten ja velvoitteiden rajoittamana yksilöllinen aloitekyky ja innovatiivisuus saattavat kärsiä, jyrkkä jako meihin ja muihin voi johtaa nurkkakuntaisuuteen ja edelleen siihen, että velvollisuudentunne rajoittuu ainoastaan omaan henkilökohtaiseen verkostoon eikä muita kohtaan tunnetta sitoumuksia tai velvoitteita.

Konfutselaisilla arvoilla on nähty olevan suuri merkitys myös Etelä-Korean taloudelle. Vielä 1960-luvulla Etelä-Korea oli köyhä, taloudellisesti kehittymätön maa, mutta tätä nykyä se on yksi Itä-Aasian talousihmeistä, niin sanotuista pikkutiike-reistä. Kun on etsitty syitä Etelä-Korean taloudelliselle menestykselle, konfutselainen filosofia on usein nostettu tärkeimmäksi selittäväksi tekijäksi. 1980-luvulla Chinese Culture Connection -tutkimusryhmä tutki Hofsteden vanavedessä kulttuuristen tekijöiden vaikutusta organisaatioiden toimintalogiikkaan ja nimesi konfutselaisen dynamismen (Confucian Work Dynamism) tärkeimmäksi idän ja lännen organisaatioiden eroja selittäväksi ulottuvuudeksi. Konfutselaisella dynamis-

milla viitattiin hierarkkisesti muodostuneisiin ihmissuhteisiin, häpeän tunteeseen, periksiantamattomuuteen ja säästäväisyyteen, ja sen huomattiin korreloivan positiivisesti kansallisen kasvun kanssa. Kun Itä-Aasian maat saivat tyypillisesti korkeita lukuja tällä ulottuvuudella, nähtiin konfutselaisen dynamismin selittävän pikkutiikereiden taloudellista menestystä. Tämä näkökulma on saanut osakseen myös paljon kritiikkiä (ks. esim. Yeh & Lawrence 1995). Max Weberin näkemyksiä seuraten monet tutkijat ovat nähneet konfutselaisuuden pikemminkin taloudellisen kehityksen hidastajana⁷. (Yum 1988; Goodwin 1999, 27; Hofstede 2001, 365–368; Kim 2007, 294.)

Pohdin konfutselaisen perinnön antia yksityiskohtaisemmin seuraavissa alaluvuissa, joissa tarkastelen korealaisen työelämän kulttuurisia arvoja ja viestintäkulttuurin piirteitä yhteisöllisyyden, harmonian ja hierarkkisuuden kautta. Nämä kolme käsitettä nousevat esiin sekä konfutselaisesta perinteestä että myös Geert Hofsteden empiirisistä tutkimuksista, joissa hän on selvittänyt kulttuurien välisiä eroja työympäristössä. Hofstede analysoi monikansallisen IBM:n työntekijöiden asenteita 50 maassa, ja löysi neljä ulottuvuutta, jotka ilmentävät kulttuurisen orientaation ja organisaatioiden toiminnan välistä yhteyttä. Nämä neljä ulottuvuutta ovat kollektiivisuus–individualismi, suuri–pieni valtaetäisyys, epävarmuuden välttäminen–sietäminen sekä maskuliinisuus–feminiinisyys. Myöhemmin Hofstede lisäsi vielä viidennen ulottuvuuden, lyhyt–pitkäaikais-orientaation, jolla hän viittasi nimenomaan konfutselaiseen dynamismiin. (Hofstede 2001; Goodwin 1999, 23.)

Hofsteden tutkimusta on kritisoitu muun muassa siitä, että se kertoo lähinnä koulutettujen, keskiluokkaisten miesten arvoista, jolloin tulosten yleistettävyys on ongelmallista. Lisäksi on huomautettu, että aineisto on kerätty vuosikymmeniä sitten, ja koska kulttuurit eivät ole pysyviä ja muuttumattomia rakenteita, myös arvot ovat 1970-luvun jälkeen muuttuneet. (Jensen 2002, 3; ks. myös Goodwin 1999, 35; Mead 1998; Tayeb 1994.) Paljon kritiikkiä on saanut myös Hofsteden tärkein

⁷ Muun muassa Young-job Chungin (1989) mukaan konfutselaiset arvot eivät millään muotoa tue taloudellista menestystä. Esimerkiksi aikoinaan hallitseva eliitti, yang-ban, ei sallinut itsensä osallistua voitontavoitteluun. Yleensä konfutselaisuus-selityksen kriitikotkin kuitenkin myöntävät, että konfutselaisuuden korostama koulutuksen merkitys on välillisesti vaikuttanut myös talouskasvua edistävästi (Kim 2007, 294).

kulttuureja erotteleva dimensio yhteisöllisyys–yksilöllisyys. Monien tutkijoiden (esim. Mead 1998; Schepers 2006; Miyahara, Kim, Shin & Yoon 1998; Schwartz 1990) mukaan nämä kaksi ulottuvuutta eivät ole toistensa vastakohtia, vaan pikemminkin itsenäisiä ulottuvuuksia, jotka eivät sulje toisiaan pois. Kriitikkistä huolimatta Hofstede on yksi viime vuosikymmenten viitatuimpia kulttuurienvälisen vuorovaikutuksen tutkijoita (ks. esim. Carbaugh 2007) – kenties siitä syystä, että toimivampiakaan työkaluja ei kulttuurienvälisen viestinnän tutkimuksen tueksi ole kyetty kehittämään. Siksi myös tässä tutkimuksessa Hofsteden määrittelemät arvoulottuvuudet ovat merkittävässä osassa.

Hofsteden neljän dimension luokittelussa Etelä-Korea on yhteisöllinen ja maskuliininen suuren valtaetäisyyden maa, jossa epävarmuutta siedetään huonosti. Valtaetäisyys viittaa konfutselaisuudesta tuttuun hierarkiaan, ja epävarmuuden huono sietäminen konfutselaisuuden korostamaan harmonian tavoitteluun. Yhteisöllisyys puolestaan tarkoittaa niin Konfutselle kuin Hofstedellekin yhteisön ensisijaisuutta yksilön omiin tarpeisiin nähden⁸. Tässä tutkimuksessa yhteisöllisyys, harmonia ja hierarkia eivät ole tarkkarajaisia luokkia, vaan toisiinsa limittyneitä niin, että sama viestinnän piirre voi hyvinkin kuulua jokaisen kolmen kategorian alaisuuteen tarkastelukulmasta riippuen. Yhteisöllisyyden, harmonian ja hierarkian välillä vallitseva muutoinkin voimakas vuorovaikutussuhde, sillä konfutselaisittain ajateltuna harmoniaa ei voi saavuttaa ilman hierarkiaa, eikä yhteisöllisyyttä ilman harmoniaa. Yhteisöllisyyden voi siis mieltää päätavoitteeksi, ja hierarkian ja harmonian keinoiksi yhteisöllisyyden saavuttamiseen. Näiden kategorioiden välisen kolmiyhetyden voi ilmaista myös raamatullisesti: Niin pysyvät nämä kolme: harmonia, hierarkia ja yhteisöllisyys. Mutta suurin niistä on yhteisöllisyys.

8 Neljästä Hofsteden ulottuvuudesta maskuliinisuus–feminiinisyys ei tässä tutkielmassa suoraan nouse omaksi otsikokseen. Sen sisältämiä teemoja käsitellään muiden otsikoiden alla. Niin ikään Hofsteden myöhemmin lisäämä viides dimensio, konfutselainen dynamismi, ei sellaisenaan esiinny tässä tutkimuksessa. Konfutselaisen dynamismin määrittelyyn sisältyvät säästäväisyys ja periksiantamattomuus eivät ole tämän tutkimuksen kannalta oleellisia ominaisuuksia, ja kaksi muuta eli kasvojen merkitys ja hierarkisuus sisältyvät harmoniaa ja hierarkiaa käsittelevien otsikoiden alle.

3.2 Yhteisö on yksilöä tärkeämpi

Parsons, Shils ja Olds ovat jo 50-luvulla todenneet, että suuntautuminen joko itseä tai ryhmää kohtaan on yksi ihmisen toimintaa ohjaavista perusmuuttujista. Itseorientaatio tarkoittaa, että omat intressit ovat toiminnassa etusijalla ja riippumattomia yhteisön arvoista, kun taas yhteisöorientaatiossa ryhmän arvot ja intressit ovat keskeisellä sijalla. (Yum 1988, 375.) Hofsteden (2001) mukaan yksilöllisyys–yhteisöllisyys on niin ikään yksi tärkeimmistä kulttuureja erottelevista ulottuvuuksista. Se kuvaa, miten merkittävää ryhmän jäsenyys on ihmisille ja miten tiukasti ryhmän normit määräävät heidän ajatustapaansa ja käyttäytymistään. Individualistisissa kulttuureissa painotus on yksilössä ja yksilön omatoimisuudessa, kun taas kollektiivisissa kulttuureissa korostetaan me-identiteettiä ja ryhmään kuulumista. (Hofstede 2001, 225; 2003; ks. Myös Salo-Lee 2003.) Yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden oletetaan vaikuttavan myös viestintätyleihin. Hallin (1976) tutkimuksiin viitaten Hofstede (2001, 212) näkee, että yksilöllisyys on yhteydessä suoraan, yhteisöllisyys puolestaan epäsuoraan viestintätyyliin⁹ (ks. myös. Gudykunst 1997).

Yhteisöllisyyttä on kaikkialla, mutta se näyttäytyy erilaisena eri puolilla maailmaa. Yhteistä on kuitenkin se, että ihmiset samastuvat omiin sisäryhmiinsä niin vahvasti, että niiden arvoista, normeista ja päämääristä tulee keskeinen osa heidän persoonallisuuttaan. (Kauhanen 2002.) Välittömin sisäryhmä on yleensä oma perhe, joka isän, äidin ja lasten lisäksi koostuu isovanhemmista, tädeistä, sedistä ja serkuista. Perheen lisäksi sisäryhmä voi muodostua esimerkiksi oman kylän jäsenistä tai saman koulun kasvateista. Oma sisäryhmä kohtaan tunnetaan lojaalisuutta läpi koko elämän, ja vastaavasti ryhmä tarjoaa jäsenilleen identiteetin sekä suojaa vaikeiden aikojen varalle. (Hofstede 2001, 225; 2003; ks. myös Kim, Pan & Park 1998; Triandis 1995.) Yhteisöllisyys ei siis yleensä tarkoita kaikkiin ihmisiin kohdistuvaa kollektiivisuutta, vaan se rajoittuu tiettyjen ihmisten muodostamaan ryhmään. Yumin (1988, 375) mukaan Itä-Aasian maissa kuten Koreassa yhteisöllisyys on tyypillisesti rajoittunutta, mutta sitäkin intensiivisempää – tai ken-

9 Epäsuoran viestinnän piirteistä tarkemmin harmoniaa käsittelevässä luvussa 3.4.

ties pikemminkin toisinpäin: kun yhteisöllisyys on intensiivistä, se on myös väistämättä rajoittunutta (ks. myös Chen & Chung 1994, 96).

Vastavuoroisuus on tärkeä osa yhteisöllisyyttä, joskin se toimii eri logiikalla kuin individualistisissa kulttuureissa, joissa maksetaan yleensä ”samalla mitalla takaisin”. Konfutselaisessa yhteisöllisyydessä niin ihmissuhteet kuin vastavuoroisuuskin perustuvat symmetrian sijaan epäsymmetriaan. Tähän epäsymmetriaan viittaa myös korealainen käsite *uye-ri*, jonka mukaan vastavuoroisuus ei välttämättä ole välitöntä eikä sitä tarvitse erikseen luvata, sillä molemmat osapuolet ymmärtävät, että *i* eli lojaalisuuden hyve velvoittaa heitä. Toisinaan vasta seuraava sukupolvi täyttää vastavuoroisuuden velvollisuuden ja kenties täysin erilaisessa muodossa kuin palvelus tai muu velan aiheuttaja alun perin vastaanotettiin. Yleensä ihminen on ainaisessa velassa toisille ihmisille, jotka puolestaan ovat velkaa joillekuille toisille. Juuri nämä ihmisten väliset velvollisuudet ja velat ovat konfutselaisen näkemyksen mukaan kestävien ihmissuhteiden perusta: sosiaalinen velka on samalla sosiaalinen liima ihmisten välillä. (Yum 1988, 377–379.) Organisaatiotasolla tämä vastavuoroisuuden periaate näkyy vahvasti esimies-alais-suhteessa, jossa esimiehen velvollisuutena on pitää kokonaisvaltaisesti huolta alaisista ja alaisen velvollisuutena puolestaan osoittaa lojaalisuutta esimiehelleen (Chen & Chung 1994, 96; Hofstede 2001, 237).

Konfutselaisen ajattelun mukaisesti lojaalisuus on yksi keskeisistä hyveistä ja ihmissuhteiden peruspilareista. Ryhmiä tai yhteisöjä ei jätetä kevyin perustein, vaan sitoutuminen on pitkäkestoista. Ryhmää ei vaihdeta omien välittömien etujen saavuttamiseksi, vaan luotetaan siihen, että ennemmin tai myöhemmin jokainen yhteisöön kuuluva tarvitsee ja saa apua muilta yhteisön jäseniltä. Tähän vastavuoroisuuteen perustuu pitkäkestoisen suhteen toimivuus ja samasta syystä ihmisillä on mahdollisuus kuulua ainoastaan rajoitettuun määrään ryhmiä ja yhteisöjä. Tämä puolestaan johtaa vahvaan me ja muut -ajatteluun: jakoon sisäpiiriläisiin eli niihin,

jotka ovat osa omaa verkostoa¹⁰ ja ulkopuolisiin eli niihin, jotka eivät kuulu omaan verkostoon. Oman verkoston sisällä käyttäytyminen on yleensä hyvin enustettavaa. Säännöt ja mallit ohjaavat viestintää ja auttavat samalla välttämään kiusallisia tilanteita ja vakavia konflikteja. (Yum 1988, 379–380; Chen & Chung 1994, 96; ks. myös Kim, Pan & Park 1998; Triandis 1995.) Työelämässä omaan verkostoon kuuluvia suositaan sumeilematta, ulkopuolisia kohtaan saatetaan sen sijaan olla hyvinkin varautuneita. Esimerkiksi korealaisessa työelämässä yrityksen johto valikoituu usein henkilökohtaisten suhteiden perusteella. (Chen & Chung 1994, 97; ks. myös Hofstede 2001, 235, 237; Bell 2001, 167–168; Rhie 2005, 144.) Jyrkkä me ja muut -jako näkyy myös kielellisissä koodeissa¹¹, jotka eroavat suuresti sisäpiiriläisten ja ulkopuolisten välillä (Yum 1988, 382–383).

Jako meihin ja muihin tulee esiin myös moraalisessa säännöstössä. Konfutselaisuus on partikularistinen, tilanne- ja kontekstikeskeinen filosofia, joka antaa moraalisen koodin niihin ihmissuhteisiin, jotka koskevat sisäpiiriä, mutta ei universaalia mallia, jota voisi soveltaa kaikkiin tilanteisiin ja ihmisiin, eikä varsinkaan sellaisiin ihmisiin, joita ei ennestään tunneta. (Yum 1988, 378.) Universalismilla tarkoitetaan sääntöihin tukeutumista ja niiden noudattamista kaikissa tilanteissa. Partikularismi puolestaan viittaa suhteiden arvostamiseen ja kulloisenkin tilanteen erityisolosuhteiden huomioimiseen¹². Oikeudenmukaisuus ymmärretään siis konfutselaisessa ajattelussa hyvin eri tavalla kuin universalistisissa maissa, joissa sääntöjen ja lakien henkilö- ja tilannesidonnaisuus koettaisiin epäilemättä hyvin epätasa-arvoisena ja epäoikeudenmukaisena. Partikularistisissa suhteissa on päinvänselvää, että läheisiä ihmisiä koskevat eri säännöt kuin tuntemattomia. Onkin sanottu, että yhteisöllisessä kulttuurissa kaikkein äärimmäisin uhka on joutua ryhmän hylkäämäksi. Koska toista kohtaan tunnettu empatia ja hänen oikeutensa riip-

10 Kimin (1996) mukaan englannin kielen sana ”network” eli suomeksi verkosto ei suoraan käänny koreaksi, sillä korean kielessä on kaksi eri sanaa, jotka kuvaavat verkoston eri roolia. *Yonkyol* on neutraali sana, joka tarkoittaa avoimia, universalistisin säännöin toimivia ihmisten välisiä suhteita. *Yonjul* kuvaa puolestaan partikularistisiin suhteisiin perustuvaa verkostoa, joka on muodostunut sukulaisuuden, koulun tai alueellisten siteiden pohjalta. Korealainen yhteiskunta rakentuu nimenomaan yonjul-tyyppisille verkostoille. (Yee 2000, 326.)

11 Erilaisista kielellisistä koodeista tarkemmin hierarkiaa käsittelevässä alaluvussa 3.3

12 Esimerkiksi Frans Trompenaars pitää universalismi–partikularismi-orientaatiota yhtenä oleellisenä kulttuureja erottelevana tekijänä. (Salo-Lee 2003; Hampden-Turner 2000, 11.)

puvat ryhmän jäsenyydestä, ryhmään kuulumattomalla ei ole mitään oikeuksia, eikä häntä kohtaan tunneta sääliä. (Hofstede 2001, 238–239; Kauhanen 2000; ks. myös Triandis 1995; Gudykunst 1997.)

Korealaisessa yhteiskunnassa julkinen ja yksityinen elämä limittyvät merkittävästi toisiinsa. Tämä näkyy esimerkiksi työelämässä siten, että työ- ja perhe-elämän välillä ei ole selkeää rajaa. Johtajan velvollisuuksiin kuuluu pitää kokonaisvaltaisesti huolta työntekijänsä tarpeista, myös sellaisista, jotka eivät suoraan liity työntekoon. Esimerkiksi perhejuhlat kuten häät ja erityisesti hautajaiset ovat tärkeitä, ja niiden vuoksi on tavallista pyytää ja saada töistä vapaata, niin sanottua *kimchin*¹³ valmistusaikaa (kimchi-making time). Mikäli vapaata ei jostain syystä annettaisi, työntekijä kokisi saavansa epäreilua ja huonoa kohtelua. Johtajan odotetaan myös tarjoavan työntekijöilleen erilaisia etuuksia kuten vaikkapa mahdollisuuden käyttää tennis- tai golfkenttää. (Coyner & Jang 2007, 40; Hofstede 1991, 59.)

Toisaalta julkisen ja yksityisen elämän limittyminen tarkoittaa myös sitä, että velvollisuudet työpaikkaa kohtaan eivät rajoitu työpäivän sisälle, vaan ryhmähengen luominen velvoittaa yhteisiin vapaa-ajan aktiviteetteihin, joissa usein myös alkoholilla ja juopottelulla on merkittävä rooli. ”*Han chan hapshida*” (”eiköhän oteta yhtet”) on usein toistuva signaali, joka kutsuu mieskollegat työpäivän jälkeen yhteiseen kosteaan illanviettoon (Song, Hale & Raon 2005, 316). Nämä työporukan illanistujaiset ovat viime vuosiin saakka olleet Koreassa maan tapa, ja niiden merkitystä ja funktiota on myös tutkittu. On todettu, että yhteisissä illanistujaisissa luodaan pohjaa läheisille ja luottamuksellisille ihmissuhteille ja käsitellään sellaisia asioita, joita ilman viinaa ei olisi sopivaa ottaa esille (Lee, Park, Lee, Kim & Kim 2007). Varsinkaan hierarkiassa ylempänä olevaa ei korealaisessa kulttuurissa ole sopivaa kritisoida julkisesti, mutta alkoholi ikään kuin legitimoii muuten epäso-pivana pidetyn käytöksen. Väitetäänkin, että korealaisessa hierarkkisessa, harmoniaa painottavassa systeemissä kosteat illanistujaiset tarjoavat työntekijöille hyväksytyn väylän osoittaa erimielisyyttä ja kielteisiä tunteita (Hofstede 1991, 115).

13 Kimchi on Korean kansallisruoka, kiinankaalista valmistettu voimakkaasti maustettu lisuke.

Parhaimmillaan yhteishenkeä on *sojun* eli paikallisen riisiviinan voimalla kohotettu useita kertoja viikossa, mikä luonnollisesti on vaikuttanut kielteisesti niin terveyteen kuin perhe-elämäänkin. Aikaisemmin työpaikan yhteishenki meni yleensä perheonnen ja terveyden edelle, mutta nyttemmin firmat ovat yhä enemmän alkaneet suosia alkoholittomia koko perheen tapahtumia varsinkin sellaisilla aloilla, joilla työskentelee myös naisia. Naisethan eivät perinteisesti ole osallistuneet työpaikan viinahuuruisiin illanistujaisiin. Toisaalta naiset eivät perinteisesti ylipääntäänkään ole olleet mukana työelämässä. Tutkimusten mukaan (esim. Lee, Park, Lee, Kim & Kim 2007; Chong 2006) näyttääkin siltä, että naisten ja myös nuoremman miessukupolven myötä korealaisen työelämän yhteisöllisyys on saamassa uusia piirteitä.

Alkoholilla ja epävirallisella ”tutustelulla” on oleellinen rooli myös liikesuhteissa, joissa luottamuksellisen suhteen luominen ennen varsinaisen liiketoiminnan aloittamista on välttämätöntä. Vaikka kaupankäynti olisikin kanssakäymisen ilmiselvä tarkoitus, suurin osa ajasta käytetään kaikkeen muuhun kuin itse kaupankäyntiin. Suosiollisen ilmapiirin luominen vaatii säännöllistä yhteydenpitoa ja kanssakäymistä, keskinäistä ymmärtämystä ja yhteisiä kokemuksia kuten urheilua, juopottelua tai matkustelua (Yum 1998, 380; Coyner & Jang 2007, 54–58). Yumin (1988, 380) mukaan henkilökohtaisen suhteen luominen on tärkeää myös sen vuoksi, että se tuo lämpöä ja pehmeyttä bisnestoimintaan, jonka omaneduntavoittelu ja laskelmointi muuten on ristiriidassa konfutselaisen epätsekkyyttä korostavan filosofian kanssa.

Yhteisöllisyyttä ja verkostojen voimaa voi tarkastella myös sosiaalisen pääoman näkökulmasta¹⁴. Sosiaalisen pääoman käsitteellä viitataan yleensä ihmisten välisissä välittömissä suhteissa esiintyvään luottamukseen ja vuorovaikutukseen, joka edistää ihmisten välistä yhteistoimintaa eri elämäalueilla (Saastamoinen 2002,

14 Sosiaalinen pääoma on saanut viime vuosina runsaasti vastakaikua taloustieteilijöiden, sosiologien ja sosiaalipoliitikkojen keskuudessa. Usein viitataan kolmikkoon Pierre Bourdieu (*The Forms of Capital*, 1986), James Coleman (*Social Capital in Creation of Human Capital*, 1988) ja Robert Putnam (*Making Democracy Work*, 1993; *Bowling Alone*, 1995). Viime vuosina keskustelua on hallinnut amerikkalainen valtavirta, jonka keskeisimpiä vaikuttajia ovat Putnam ja Coleman. Bourdieun ideoihin pohjautuva, pääosin eurooppalainen teoretisointi on jäänyt si-
vuosaan. (Siisiäinen 2003; Iisakka 2004; Saastamoinen 2002.)

10). Bourdieu näkee sosiaalisen pääoman yksilön resurssina. Sosiaalinen pääoma auttaa sekä pääsemään mukaan verkostoihin että käyttämään niiden voimaa omaksi hyödykseen. Sosiaalista pääomaa tuottavat ryhmäjäsenyydet moninkertaistavat toisten pääomien lajien (taloudellinen ja kulttuurinen) vaikutukset. Esimodernina aikana suku, etniset ja uskonnolliset yhteisöt sekä kylä olivat keskeisiä sosiaalisen pääoman ilmenemismuotoja (vrt. korealaiset verkostot). Modernin ajan vastineita ovat yhdistykset, puolueet ja asuinalueet. (Siisiäinen 2003, 209–210.)

Yksilötasolla sosiaalinen pääoma tarkoittaa siis arkista kykyä luottaa ystävien saan ja tukeen erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Yhteiskunnan tasolla sosiaalisella pääomalla viitataan puolestaan monimutkaisempiin kulttuurisiin rakenteisiin, jotka perustuvat esimerkiksi vallitseviin uskonnollisiin moraalikoodistoihin (vrt. konfutselaisuus). Jos yhteiskunnassa on korkea sosiaalisen pääoman taso, ihmiset voivat luottaa toisiinsa ja yhteiskunnan instituutioiden toimintaan. Jos taas sosiaalisen pääoman taso on matala, joudutaan käyttämään resursseja toisten ihmisten ja instituutioiden luotettavuuden varmistamiseen. (Siisiäinen 2003, 205–206; Saastamoinen 2002, 10, Iisakka 2004.)

Robert Putnamin mukaan sosiaalisen ja taloudellisen toiminnan kannalta on olennaista, että yksilöillä on mahdollisimman suuri varmuus noudatettavista säännöistä ja sopimusten pitävyydestä. Italialaista demokratiaa koskevassa laajassa tutkimuksessaan hän havaitsi, että talous toimii sitä paremmin, mitä enemmän ihmiset luottavat toisiinsa ja yhteiskuntaan. (Siisiäinen 2003, 205; Saastamoinen 2002, 10.) Globaalissa mittakaavassa vastaavia havaintoja on tehnyt Francis Fukuyama. Hän puhuu luottamusverkostoista, jotka korkean sosiaalisen pääoman yhteiskunnissa ulottuvat laajalle, kun taas matalan sosiaalisen pääoman yhteiskunnissa ihmiset voivat luottaa vain välittömään lähipiiriinsä. Korkean luottamuksen yhteiskunnissa yritysten on helppo laajentua. Epäluottamuksen ilmapiirissä perheyrikykset ovat puolestaan vallitsevin toiminnan muoto. Alhainen sosiaalinen pääoma voi ilmetä myös korruptiona tai epäluotettavuutena sosiaalisten sopimusten täytäntöönpanossa. (Saastamoinen 2002, 10; Iisakka 2004.)

Bourdieulaisittain tarkasteltuna sosiaalisen pääoman merkitys on verkostojen hallitsemassa Koreassa erityisen suuri. Verkostojen voima on tullut esiin presidentinvaaleja myöten: esimerkiksi vuoden 1998 vaaleissa 97,3 prosenttia Kwangjun asukkaista äänesti ”oman kylän poikaa” Kim Dae Jungia (Rozman 2002, 31). Ilman verkostoja ja oikeanlaisia suhteita työelämässä menestyminen ja eteneminen on Koreassa hankalaa, ellei jopa mahdotonta, ja toisaalta mitä useampaan verkostoon ihminen kuuluu, sitä enemmän hänellä on taustallaan tukea ja vaikutusvaltaa. Sosiaalisena pääomana sukuun, kotipaikkaan ja yhteisiin armeija- tai opiskelukokemuksiin pohjautuvat verkostot ovat siis mitä suurimmassa määrin myös taloudellisesti hyödyllisiä, joskin universalistisesta näkökulmasta tarkasteltuna toisiinsa myös moraalisesti kyseenalaisia. Pahimmillaan omien suosimisen on nähty johtavan tribalismiin, nepotismiin ja korruptioon. Nämä kaikki ovat piirteitä, joista Korea haluaisi demokratian nimissä päästä eroon. (Bell 2001, 169–170; Lee 2001; Kang 2002; ks. myös Rhie 2005, 133.)

Putnamia ja Fukuyamaa mukaillen Korea näyttäytyykin matalan sosiaalisen pääoman yhteiskuntana, jossa luottamus rajoittuu omaan lähipiiriin ja korruptio kukoistaa. Sukujen kontrolloimat ja valtion tukemat valtavat monialaiset yritysryppäät, *chaebolit*, ovat tästä yksi käytännön esimerkki. Sukukontrollin lisäksi ne perustuvat paternalistiseen johtajuuteen ja tiukkaan hierarkiaan (Milliman, Kim & Glinow 1993, 295–296; Rozman 2002, 28–31). Chaebolit ovat 60-luvulta lähtien olleet tärkeimpiä korealaisen talouselämän vaikuttajia. 1990-luvulle saakka ne toimivat nopean taloudellisen kasvun edistäjinä ja toisaalta 1990-luvun lopulla yhtenä talouskriisin avaintekijänä (Kim 2007, 296; Choe & Pattnaik 2007; Beck 1998, 1018). Aasian talouskriisin esiin tuomien ongelmien jälkeen chaebolien määrä on ollut tasaisessa laskussa, kahden ensimmäisen vuoden aikana kolmestakymmenestä kärkechaebolista kolmetoista teki konkurssin, ja jäljelle jääneetkin ovat hallituksen tuella tehneet massiivisia uudistuksia säilyttääkseen elinvoimansa. Chaebolien asema liike-elämässä on vähenemässä, mutta edelleen suurin osa Etelä-Korean teollisuudesta on muutaman perheyriyksen hallinnassa, esimerkkeinä sellaiset kansainvälisesti tunnetut suuryritykset kuin Samsung, Hyundai ja LG. (Choe &

Pattnaik 2007; Nuutinen 2007; ks. myös Chang, Cho, & Shin 2007; Rozman 2002).

Suuryritysten, chaebolien, ja poliitikkojen väliset korruptoituneet suhteet ovat viime vuosien aikana olleet tuon tuostakin esillä. Chaebolien väitetään syyllistyneen muun muassa veronkiertoon ja sisäpiiririkkomuksiin (Kim 2007, 296–297). Korruptio ei ylipäättään ole korealaiselle yhteiskunnalle vierasta. Vuonna 2007 Etelä-Korean korruptioindeksi oli 5.1 (Corruption Perceptions Index 2007). Transparency Internationalin virallisen luokituksen mukaan ne maat, joiden indeksi on alle viisi, ovat vakavasti korruptoituneita. OECD-maiden joukossa Korea sijoittuu tällä indeksillä viimeiseen viidennekseen (25/30). Myös Finpron Etelä-Korean maaraportissa (Nuutinen 2007) sekä Ulkoasiainministeriön kauppapoliittisessa julkaisussa (Kauppapolitiikka 2007) huomautetaan Korean korruptoituneisuudesta.

3.3 Hierarkiassa jokainen tietää oman paikkansa

Yhteisöllisyyden lisäksi yksi hallitsevimista korealaisen kulttuurin piirteistä on hierarkkisuus. Se lävistää yhteiskunnan kaikki tasot ja ilmenee yhtä lailla ystävyyssuhteissa, organisaatioissa kuin kielessäkin. Hierarkkisiin ihmissuhteisiin kuuluu, että toinen osapuoli on aina ”rankattu” ylemmäksi kuin toinen, toisella on aina enemmän valtaa kuin toisella (Park & Kim 1992, 399–400). Hofstede (2001, 98) nimittääkin hierarkkisuuteen liittyvää kulttuurin ulottuvuutta valtaetäisyydeksi. Se kertoo, kuinka suuria eroja ihmisten asemassa hyväksytään eli missä määrin ihmiset hyväksyvät vallan, arvostuksen ja varallisuuden epätasaisen jakautumisen. Suuren valtaetäisyyden kulttuureissa valta on yleensä keskittynyt harvoille ja sen suomia etuuksia käytetään helposti hyväksi. Pienen valtaetäisyyden kulttuureissa puolestaan nähdään, että valta perustuu asiantuntijuuteen ja että sitä tulisi käyttää vain lain rajoissa. Korea kuuluu suuren valtaetäisyyden kulttuureihin. (Hofstede 2001, 79–98; 2003; ks. myös Merkin 2006.)

Usein hierarkisuus yhdistetään kollektiivisuuteen. Hierarkiaa toki ilmenee individualistisissa kulttuureissakin, mutta se on luonteeltaan erilaista. Kollektiivisissa kulttuureissa hierarkia pitää sosiaaliset suhteet järjestyksessä, se kertoo kunkin yksilön paikan siinä ryhmässä, johon hän kuuluu. Individualistisissa kulttuureissa hierarkiaa ei nähdä samalla tavalla annettuna, vaan se on enemmän kilpailua, jossa yksilöt tavoittelevat mahdollisimman korkeaa asemaa. Koska kollektiivisissa kulttuureissa hierarkia määrittyy lähinnä iän perusteella, ei samanlaiseen kilpailuun ole syytä. (Triandis 1995; Merkin 2006; Singelis, Triandis, Bhawuk & Gelfand 1995.)

Koreassa hierarkisuuden nähdään juontuvan konfutselaisuudesta ja erityisesti konfutselaisuuden korostamasta yhteiskunnan prototyypistä, perheestä. Lasten odotetaan kunnioittavan ja tottelevan vanhempiaan, yksi konfutselaisuuden tärkeimmistä periaatteistahan on vanhempien kunnioitus, eikä lapsia juurikaan kannusteta itsenäiseen toimintaan ja oma-aloitteisuuteen. (Park & Kim 1992, 399–400.) Näin ollen lapsen ja vanhemman (ihmisen) välillä vallitsee vahva riippuvuussuhde. Tämä lapsen ja vanhemman välinen hierarkkinen riippuvuussuhde näkyy myöhemmin myös työelämässä. Asenteet vanhempia ja erityisesti isää kohtaan siirretään työpaikalle siten, että työnantaja on perheen oikeudenmukainen isä, työntekijä puolestaan kuuliainen poika. (Hofstede 2001, 102–107.) Tämä asetelma on tuttu myös Konfutsen opeista. Niiden mukaan hallitsijan (johtajan) on kohdeltava alamaistaan (alaistaan) kuin vastasyntynyttä: *”A ruler should always treat the populace like a newborn baby”* (Lee 2002, 14). Yleisesti puhutaankin paternalistisesta johtajuudesta, jossa johtajalla on paljon valtaa ja suuri auktoriteetti, mutta toisaalta myös velvollisuus pitää alaisistaan huolta. Paternalistista johtajuutta on kritisoitu siitä, että se tuottaa henkisiä lapsia. Jos aikuista kohtelee kuin lasta, hän alkaa käyttäytyä kuin lapsi eikä kykene rationaaliseen arviointiin ja itsenäiseen päätöksentekoon. (Lee 2002, 13–14; ks. myös Coyner & Jang 2007, 40.)

Työntekijän (alaisen) ja työnantajan (esimiehen) välistä riippuvuussuhdetta voidaan tarkastella myös toisenlaisesta näkökulmasta. Koska yhteisöllisissä kulttuureissa yksilö kasvaa odottamaan ryhmän valvontaa, vaatii työyhteisö tästä syystä

tietyntyylinen, tässä tapauksessa paternalistisen, johtamistyylin. Amerikkalainen liikkeenjohdon teoretikko Douglas McGregor (Kauhasen 2002 mukaan) on esittänyt, että yritysjohtajilla on yleisesti ottaen valittavanaan kaksi vaihtoehtoista johtamisteoriaa. Ensimmäisen pohjalla on luottamus ihmiseen. Sitä noudattava johtaja antaa alaisilleen paljon vapauksia, ja usein alaiset myös pyrkivät osoittautumaan luottamuksen arvoisiksi. Toisen johtamistyylin mukaan ihmisille on puolestaan annettava tiukat ohjeet ja heitä on valvottava, jotta he tekisivät työnsä. Tiukasti valvotussa yhteisössä ihmiset myös oppivat suhteuttamaan työpanoksensa valvontaan, ja kun valvova silmä välttää, he luistavat tavoitteista. McGregorin mukaan yhteisöllisissä ja hierarkkisissa maissa yritysjohtaminen perustuu lähes aina jälkimmäiseen vaihtoehtoon. (Ks. myös Hofstede 2001, 240–241; Coyner & Jang 2007; Merkin 2006.)

Suuren valtaetäisyyden maissa hierarkkinen pyramidi on jyrkkä ja vanhempia esimiehiä kunnioitetaan aina enemmän kuin nuoria. Hierarkkinen suhde alaisen ja esimiehen välillä näkyy suurena emotionaalisenä etäisyytenä esimerkiksi niin, että alaiset eivät lähesty esimiehiään, vaan esimiehen oletetaan tarvittaessa ottavan yhteyttä alaiseen. Alainen ei myöskään kritisoi esimiehensä käskyjä tai mielipiteitä, puhumattakaan siitä, että ajautuisi väittelyyn tai konfliktiin hänen kanssaan. Pienen valtaetäisyyden maissa on sen sijaan tavallista, että alaiset osallistuvat päätöksentekoon ja kyseenalaistavat vallitsevan tilanteen silloin, kun se koetaan epäoikeudenmukaiseksi. Suuren valtaetäisyyden maissa esimiehet ja alaiset ovat selkeästi eriarvoisia, ja tämä eriarvoisuus näkyy myös palkoissa. Organisaation ylin taso on huomattavasti paremmin palkattu kuin alin taso. Valtaa ja korkeaa asemaa ilmaistaan myös kalliilla autoilla ja hienoilla toimistolla, sillä vallan ulkoisten tunnusmerkkien merkitys on suuren valtaetäisyyden maissa suuri. (Hofstede 2001, 102–110; Merkin 2006; Robinson 1996.)

Ikä on Koreassa, niin kuin suuren valtaetäisyyden maissa yleensäkin, merkittävin hierarkkisen suhteen määrittäjä. Niinpä esimerkiksi uuteen ihmiseen tutustuminen aloitetaan aina kysymällä ikää, ja koska ikä tuo valtaa, oikeaan ikään saatetaan toisinaan lisätä vuosi tai pari, jotta asioiden hoitaminen sujuisi mutkattomammin.

(Chong 2006, 95; Park & Kim 1992, 399; Coyner & Jang 2007, 30–31.) Ikä on tärkeä tekijä kaikissa ihmissuhteissa, mutta aivan erityisesti työelämässä, jossa se on ratkaisevassa roolissa esimerkiksi esimiehiä ja johtajia valittaessa. Hierarkiassa ylempänä oleva on aina myös iältään vanhempi eikä esimies missään tapauksessa voi olla nuorempi kuin alaisensa. Tätä systeemiä on kritisoitu siitä, että taitojen ja osaamisen sijaan arvostetaan ainoastaan senioriteettia. Se ei välttämättä takaa parasta mahdollista kompetenssia, vaikka korealaisessa järjestelmässä ikä tuokin väistämättä mukanaan myös kokemusta. (Coyner & Jang 2007, 41.) Senioriteetin arvostaminen on syytä ottaa huomioon esimerkiksi kansainvälisissä liikesuhteissa. Monesti korostetaan, että Koreaan on turha lähettää nuorta neuvottelijaa, olipa hän kuinka kyvykäs hyvänsä. Nuorella ei korealaisten silmissä ole auktoriteettia. Häntä ei oteta vakavasti, eikä sopimusta kenties saada solmittua pelkästään tästä johdun. Pahimmassa tapauksessa liian nuori vastaneuvottelija saatetaan jopa kokea loukkaukseksi. (Coyner & Jang 2007, 83–85; Nuutinen 2007.) Hierarkkisuus onkin monissa tutkimuksissa osoittautunut yhdeksi työelämän kulttuurienvälisen kanssakäymisen suurimmaksi kompastuskiveksi (Salo-Lee 2003; ks. myös. Chong 2006; Song, Hale & Rao 2005; Merkin 2006).

Jos korealaisen työelämän hierarkkisuus aiheuttaa päänvaivaa ulkomaalaisille bisneksentekijöille, ei se helpolla päästä korealasiakaan. Jyrkässä pyramidimallissa hierarkiassa ylemmäksi kivuttaessa työpaikat vähenevät radikaalisti. Yleneminen on kuitenkin pakko, koska keski-ikäinen ei voi työskennellä samalla tasolla kuin juuri valmistunut parikymppinen. Monissa korealaisissa yrityksissä kirjoittamaton sääntö on, että joka tammikuu tietty prosentti kaikista sopimuksista jätetään uusimatta, jolloin jokaiselta tasolta vapautuu tehtäviä, joihin palkataan uudet henkilöt. Näin parhaimmilla on mahdollisuus yletä seuraavalle tasolle ja jatkaa kunniallisesti uraa, osa puolestaan huomaa heti uuden vuoden alkajaisiksi olevansa työtön. Onkin väitetty, että pelko liian aikaisesta eläköitymisestä kiristää kilpailua yrityksen sisällä ja vaikuttaa välillisesti muun muassa päätöksentekoon. Koska kaikki ovat seuraavaa tammikuuta silmälläpitäen huolissaan maineestaan ja pyrkivät kaikin tavoin vakuuttamaan ylimmän johdon kyvykkyydestään, yhteistyö eri osastojen välillä kärsii. Johtajat eivät myöskään uskalla kysyä neuvoa tai käyttää asian-

tuntija-apua, jottei sitä tulkittaisi tietämättömyydeksi ja kyvyttömyydeksi – puhumattakaan siitä, että voisivat myöntää tehneensä virheen. Näin ollen kasvojen ja maineen menettämisen pelko saattaa johtaa yksipuolisiin ja huonosti perusteltuihin päätöksiin. (Coyner & Jang 2007, 43–44.)

Korealaisen yhteiskunnan hierarkkisuus tulee esiin myös korean kielessä, jossa monimutkaisen, muoto-oppiin heijastuvan järjestelmän avulla osoitetaan kohteliaisuutta ja yhteiskunnallista arvojärjestystä. Ikä, sosiaalinen status, tuttuuden aste ja tilanteen muodollisuus vaikuttavat oleellisesti siihen, millaista kieltä käytetään¹⁵. Yksinkertaistaen voi todeta, että samalle asialle on monta nimeä riippuen siitä, kuka puhuu ja kenelle: tilanteesta riippuen käytetään erilaisia verbejä, substantiiveja ja pronomineja. Esimerkiksi suomen kielessä ”syödään” riippumatta siitä, kuka syö. Korean kielessä sen sijaan on kolme erilaista ilmaisua syömiselle: *muk-da* (perusmuoto), *du-shin-da* (kohtelias) ja *chap-soo-shin-da* (kunnioittava). Näiden erilaisten verbin kohteliaisuusmuotojen yhteydessä käytetään yleensä myös erilaisia substantiivien kohteliaisuusmuotoja: riisi voi olla joko *bap* (perusmuoto), *shik-sa* (kohtelias) tai *jin-ji* (kunnioittava). (Yum 1988, 382.)

Korean kielen hierarkkisuutta ja kielellisten koodien runsautta on sitäkin selitetty konfutselaisuudella. Konfutselainen yhteiskunta perustuu hierarkkisille ihmissuhteille, ja tämä painotus kuuluu myös kielessä monimutkaisena kohteliaisuusjärjestelmänä. Kielellisten koodien runsauden voi puolestaan nähdä kertovan ihmissuhteiden tärkeydestä. Tunnetun psykolingvistisen periaatteen mukaan tiettyä ilmiötä kuvaavan sanaston runsaus kertoo tämän ilmiön tärkeydestä yhteisölle. Samalla tavalla ihmissuhteiden tärkeys konfutselaisissa yhteiskunnissa näkyy kielellisten koodien kirjona, jolla puolestaan on mukauduttu erilaisten ihmissuhteiden kirjoon. (Yum 1988, 382–383.)

15 Toki suomen kielessäkin osapuolten tuttuus ja tilanteen muodollisuuden aste kuuluvat kielessä esimerkiksi sinutteluna tai teitittelynä tai erilaisina tervehtimisen tapoina (moi, hyvää päivää), mutta itäaasialaisissa viestintätilanteissa kielellisten koodien variaatio on merkittävästi laajempi. Lisäksi välimatka kunnioittavan ja tuttavallisen kielen välillä on suhteellisen suuri, eikä se välttämättä muutu pitkäkestoisenkaan kanssakäymisen aikana. (Yum 1988, 382–383.)

3.4 Harmoniaa ja epäluuloja

Konfutselaisuudessa harmoniset ihmissuhteet ovat kaiken huomion keskipisteenä, niinpä myös viestinnässä tavoitellaan harmoniaa (*inhwa*) ja yhteisymmärrystä. Sosiaalisten suhteiden arvostaminen on voimistanut sellaisia viestinnän piirteitä, jotka auttavat rakentamaan ja ylläpitämään ihmissuhteita. Kun viestinnän tärkein funktio on luoda, kehittää ja ylläpitää sosiaalisia suhteita, korostuu lopputuloksen sijaan prosessin merkitys. Näin ollen viestintä sinänsä on tärkeää, ei vain se, mihin viestintä johtaa. Konfutselaisen näkemyksen mukaan tarkoitus ei pyhitä keinoja, vaan pikemminkin päinvastoin: harmonisen ja miellyttävän ilmapiirin ylläpitäminen on tärkeämpää kuin lopputuloksen tehokkuus. (Yum 1988, 381; Coyner & Jang 2007, 62; Bell 2001, 170).

Konfutselainen pyrkimys harmonisiin ihmissuhteisiin näkyy prosessorientoituneisuuden lisäksi vastaanottajakeskeisyytenä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että onnistuneessa vuorovaikutusprosessissa ei niinkään korosteta puhujan vaan kuuntelijan merkitystä. Kuuntelijan tehtävänä on tulkita ja ennustaa toisen osapuolen tarpeita, niin ettei tämän tarvitse suoraan esittää pyyntöjä tai vaatimuksia. Epäsuora viestintä ehkäisee kiusallisten tilanteiden, esimerkiksi konfliktien, syntymistä. Se ei aiheuta uhkaa toisen osapuolen kasvoille eikä siten myöskään vaaranna suhteen jatkumista. Kanssakäyminen sujuu pehmeästi ilman konfrontaation vaaraa. Niinpä vastaanottajan sensitiivisyys ja kyky tulkita epäsuoraa viestintää nousevat Koreassa vuorovaikutuksen kriittisiksi tekijöiksi. (Yum 1988, 383, Kim, Pan & Park 1998, 511.)

Korean käsite *nunchi* eli sosiaalinen silmä tai sosiaalisten tilanteiden tulkintakyky viittaa nimenomaan tärkeänä pidettyyn sensitiivisyyteen. Nunchin avulla kyetään haistamaan, millä mielellä toinen osapuoli on ja mitä hän haluaa – eli korealaisittain, millainen on toisen osapuolen *kibun* – ja pystytään näin välttämään epämiellyttävien, harmoniaa uhkaavien tilanteiden syntyminen. Nunchin voimasta kertoo myös korealainen sananlasku: ”*If you have a quick sense of nunchi, you can even eat pickled shrimp in a Buddhist temple.*” Nunchin avulla mahdotonkin on siis

mahdollista tai ainakin sen avulla voi saada etuja, joista muuten jäisi paitsi. Esi-merkiksi työelämässä taitava nunchinkäyttäjät tietää, onko mahdollista poistua työpaikalta ennen esimiestä. Yleensä alaiset lähtevät kotiin vasta esimiehen jälkeen, mutta jos esimiehen kibun on kohdallaan, voi kotiin päästä lähtemään aikaisemminkin. (Coyner & Jang 2007, 61–62; Kim 2007, 276–277; Robinson 1996.) Sanotaankin, että nunchi on erityisen tarpeellinen taito Korean kaltaisessa hierarkisessa kulttuurissa, jossa hierarkiassa ylempänä olevien miellyttäminen on oman selviytymisen kannalta oleellinen taito (Song, Hale & Rao 2005, 316; ks. myös Lee-Peucker 2007; Rijn, Bahk, Stappers & Lee 1996.)

Epäsuoraan ja suoraan viestintätyyliin liittyy läheisesti Edward T. Hallin (1976) jako korkean kontekstin kulttuureihin (high context culture) ja matalan kontekstin kulttuureihin (low context culture)¹⁶. Korkean kontekstin kulttuureissa suositaan epäsuoraa viestintää eli tulkinnassa hyödynnetään kaikkia mahdollisia vihjeitä. Viestin merkitystä haetaan sanojen ohella tilanteesta ja kontekstista eli niin sanotusti rivien välistä. Tärkeää ei siis ole pelkästään se, mitä sanotaan, vaan pikemminkin se, miten sanotaan. (Kim, Pan & Park 1998, 512.) Korkean kontekstin viestintää käytetään esimerkiksi suojaamaan kasvoja silloin, kun kulttuurin mukaan on epäkohteliasta kieltäytyä suoraan. On väitettykin, että huoli toisen kasvoista johtaa epäsuoraan viestintään, kun taas suoralla viestintätyylillä pyritään varjelemaan omia kasvoja. (Yum 1988, 383; Merkin 2006, 144; ks. myös Hong 2005; Lee 1999.)

Konfliktien välttäminen ja kasvojen ylläpitäminen on harmoniaa tavoittelevissa yhteisöissä kulttuureissa ensiarvoisen tärkeää. Ting-Toomeyn ja Kurogin (1998) mukaan kysymys on itse asiassa yhdestä ja samasta asiasta: konflikti on eräänlainen kasvojen neuvotteluprosessi, jossa jommankumman tai molempien kasvot ovat uhattuina tai kyseenalaistettuina. Kasvoilla puolestaan ymmärretään

16 Hallin (1976) mukaan korkean kontekstin kulttuurit ovat sellaisia, joissa ihmiset ovat vahvasti sidoksissa toisiin ihmisiin, yhteiskunta on hierarkkisesti rakentunut, perimmäiset tunteet ovat tiukan itsekontrollin alla ja informaatiota välitetään näennäisen yksinkertaisilla viesteillä, joihin on kuitenkin kätkeyty syvempi merkitys. Korkean kontekstin kulttuurit ovat siis yleensä yhteisöllisiä, hierarkisia ja harmoniaa tavoittelevia epäsuoran viestinnän kulttuureja–sellaisia kuten Korea. (Kim, Pan & Park 1998.)

yleensä Goffmanin määritelmää mukailleen ihmisen esittämän henkilön sosiaalista arvoa. Goffmanin (1955, 213; 1967, 5) mukaan kasvot ovat ”*the positive social value a person effectively claims for himself by the line others assume he has taken during a particular contact*”. Kasvojen säilyttäminen on tärkeää kaikissa kulttuureissa, mutta erityisen oleellinen rooli sillä on yhteisöllisissä kulttuureissa, joissa oman ryhmän hyväksyntä on elintärkeää. Tutkimusten mukaan (ks. esim. Merkin 2000) kasvojen menettäminen on yhteisöllisissä kulttuureissa äärimmäisen vakava asia, jonka seurauksena esimerkiksi liikesuhde voi katketa lopullisesti. Toisaalta uhkaavan konfliktitilanteen voi kääntää myös edukseen. Usein perääntymisen eli kasvojen antaminen otetaan kiitollisuudella vastaan ja korvataan vastavuoroisuuden periaatteen mukaisesti tulevaisuudessa. (Chong 2004, 2006; Choi 2002; Miyahara, Kim, Shin & Yoon 1998; Jung 2003.)

Koreassa kasvot (*chemyon*¹⁷) ja kasvojen menettäminen liittyvät läheisesti hierarkiaan. Kasvojen säilyttäminen edellyttää, että toimitaan aseman ja siihen sisältyvien odotusten mukaisesti, odotusten vastainen käytös johtaa puolestaan usein kasvojen menettämiseen. Näin tapahtuu muun muassa silloin, kun henkilö ei osoita asemansa mukaista kyvykkyyttä tai auktoriteettia, esimerkiksi kun professori ei osaa vastata opiskelijan esittämään kysymykseen tai alainen tuo julki esimiehensä virheen. Kasvot voidaan menettää myös asemaan nähden liian pienen tai liian suuren palveluksen vuoksi. (Choi & Lee 2002, 334.) Joidenkin tutkimusten (esim. Choi & Yu 1992) mukaan näyttäisi siltä, että Koreassa kasvotyön merkitys kaiken kaikkiaan on tiukasti sidoksissa hierarkiaan. Poliitikot, professorit, parlamentin jäsenet, tohtorit ja ylipäätään korkeassa asemassa olevat henkilöt ovat muita enemmän huolissaan kasvojen säilyttämisestä. Toisin sanoen, mitä enemmän on menetettävää, sitä enemmän menettämisen mahdollisuus näyttää myös aiheuttavan huolta. Voidaan myös ajatella, että jotta arvonnannon menettäminen voisi olla sosiaalisen kontrollin keino, täytyy kohteella olla jotakin menetettävää.

17 Choin ja Leen (2002, 334) mukaan *chemyon* on ainutlaatuinen konfutselaisessa yhteiskunnassa syntynyt kasvojen muoto, jota sellaisenaan ei esiinny länsimaissa, ja jota sen vuoksi ei myöskään voi suoraan englannistaa faceksi tai suomentaa kasvoiksi (ks. myös Choi & Kim 2000).

Yleensä yhteisöllisissä kulttuureissa suositaan epäsuoraa viestintää eikä erimieli-
syyttä, suuttumusta tai ylipäätään negatiivisia tunteita ole soveliasta näyttää julki-
sesti (ks. esim. Gudykunst, Matsumoto, Ting-Toomey, Nishida, Kim, & Heyman
1996; Triandis 1995). Kolikolla on kuitenkin toinenkin puoli. Kun kielteisiä tun-
teita on pantattu riittävän pitkään, saattaa reaktio lopulta olla hyvinkin voimakas,
eikä sanoja enää säästellä. Tällaiset tunteenpurkaukset voivat suoraan viestintätyy-
liin tottuneelle näyttäytyä täysin epäloogisina ja ennustamattomina, vaikka niillä
oma logiikkansa onkin. (Kim, Pan & Park 1998, 511.) Väitetäänkin, että juuri täs-
tä syystä alkoholilla ja kosteilla illanistujaisilla on oleellinen tehtävä korealaisessa
työelämässä: humalassa on hyväksyttävää purkaa paineita ja osoittaa negatiivisia
tunteita jopa hierarkiassa korkeammassa asemassa olevalle (Hofstede 1991, 115;
ks. myös Lee, Park, Lee, Kim & Kim 2007).

Hofsteden kulttuurisia dimensioita mukaillen harmonian tavoittelu voidaan ym-
märtää myös pyrkimyksenä epävarmuuden välttämiseen. Hofstedelle epävarmuu-
den välttämislottuvuus kuvaa yhteiskunnan suhtautumista epäselviin tilanteisiin
ja normista poikkeavaan käyttäytymiseen. Kulttuureissa, joissa on voimakas epä-
varmuuden välttämisen tarve, arvostetaan ennustettavuutta ja tukeudutaan vahvas-
ti sääntöihin ja normeihin. (Hofstede 2001, 159–161; 2003; Salo-Lee 2003.) Ih-
missuhteiden hierarkkisuus ja vuorovaikutuksen muodollisuus eivät suinkaan tar-
koita viileitä välejä, päinvastoin. Ennustettavuus ja sääntöjen noudattaminen on
lämpimien ihmissuhteiden saavuttamiseksi ensiarvoisen tärkeää, sillä konfutselai-
sessa ajattelussa lähimmäisenrakkautta voi osoittaa ainoastaan sopivan käytöksen
ja hyvien tapojen avulla. Etiketin kunnioitus on konfutselaisittain ajateltuna mitä
suurimmassa määrin toisten ihmisten huomioimista, sillä se tekee kanssakäymi-
sestä pehmeää ja sujuvaa eikä aiheuta ikäviä yllätyksiä tai uhkaa osapuolten kas-
voille. Kun jokainen tietää asemansa ja käyttäytyy sen mukaisesti, välttyään kiu-
sallisilta tilanteilta. (Yum 1988, 378; Chen & Chung 1998, 100–101.)

Epävarmuuden välttäminen tarkoittaa myös sitä, että erimielisyys, erilaisuus ja
poikkeava käytös koetaan uhkana. Koreassa tämä näkyy monien tutkijoiden (ks.
esim. Kim 2007, 266–268, Chong 2006, 94; Triandis 2000) mukaan varautunei-

suutena ja jopa vihamielisyytenä ulkopuolisia, ulkomaalaisia ja yleensäkin vierasta kohtaan¹⁸. Niin kuin Kwang-kyu Lee ja Michael Breen (Kimin 2007, 266 mukaan) ovat todenneet:

To someone they do not know, members of an intimate circle tend to show attitudes and behaviors that are cold, unkind, unpleasant, and rude. --- There is no guilt about behaving unfairly or rudely towards someone who is outside. Koreans can be extremely rude towards non-persons.

Tästä syystä niin sanotuilla kolmansilla osapuolilla on korealaisessa yhteiskunnassa merkittävä rooli. Koska jako sisäpiiriläisiin ja ulkopuolisiin on jyrkkä, ja epäluulo ulkopuolisia kohtaan suurta, tarvitaan molemmat osapuolet tunteva, yhdistävä tekijä ennen kuin tutustuminen voi alkaa ja luottamuksellinen suhde syntyä. Tämän vuoksi bisnesmaailmassakin virallinen esittely on tärkeää. Kaupantekoon saakka tuskin koskaan edetään, jos jäätä ei ole oikeaoppisesti särjetty. (Yum 1988, 380; Coyner & Jang 2007, 54; Kim, Pan & Park 1998, 510; Nuutinen 2007.) Kolmansiin osapuoliin turvaudutaan myös toisilleen tuttujen osapuolten kesken riitatilanteissa, jolloin epäsuora kanssakäyminen on keino välttää kiusallinen yhteenotto, tapa säilyttää kasvot (Yum 1988, 380).

3.5 Perinteiset arvot globalisaation puristuksessa

Velvollisuuksien sävyttämät ja eriarvoisuuteen perustuvat harmoniset ihmissuhteet ovat perinteisen konfutselaisen yhteiskunnan kivijalka. Lojaalisuus, tottelevaisuus ja vanhempien kunnioitus puolestaan sen tärkeimpiä arvoja. Viime vuosikymmenten aikana korealainen yhteiskunta on kuitenkin muuttunut rajusti ja amerikkalaisiksi tulkitut arvot ovat virranneet ihmisten tietoisuuteen muun muassa elokuvien ja televisio-ohjelmien myötä. Perinteisten konfutselaisten arvojen merkitys onkin viime vuosien aikana ollut Koreassa vilkkaan akateemisen keskustelun

18 Kimin (2007, 267) mukaan yksi syy ulkopuolisiin ja ulkomaalaisiin kohdistuvaan epäluuloon on se, että korealaiset ovat lapsuudesta saakka hyvin vähän tekemisissä muiden kuin oma sisäpiirin kanssa eivätkä näin ollen saa edes mahdollisuutta tutustua ulkopuolisiin. Ennakkoluulot ulkomaalaisia kohtaan juontavat juurensa myös Korean traumaattiseen historiaan ja vihamielisten naapureiden herruuteen.

kohteena. On kysytty, millä tavalla globalisaatio vaikuttaa perinteisiin arvoihin, mitä konfutselaisilla arvoilla itse asiassa tarkoitetaan, mikä on niiden merkitys, ovatko konfutselaiset arvot säilyttämisen arvoisia ja jos ovat, millä tavoin konfutselaisuus voisi selvitä globaalissa yhteiskunnassa modernien arvojen puristuksessa. On pohdittu, kaataako individualismi väistämättä yhteisöllisyyden tai korvaako universalismi automaattisesti partikularismin. Lisäksi on arveltu, että työelämässä arvostetaan vastaisuudessa iän, aseman ja taustan sijaan taitoja ja meriittejä. (Katso esim. Hong 2005; Song, Hale & Rao 2005; Lee 2002; Lee 2001; Rozman 2002; Bell 2001; Hyun 2001.)

Koreassa eletään paraikaa monenlaisten, keskenään ristiriitaisten arvojen vaikutuspiirissä. Leen (2002, 5–6) mukaan Korea on tällä hetkellä arvojen sulatusuuni, jossa esimodernit, modernit ja postmodernit arvot vaikuttavat kaikki yhtä aikaa. Esimoderneista arvoista ollaan siirtymässä kohti moderneja arvoja, mutta aistittavassa on jo myös postmoderneja arvoja. Esimoderneilla arvoilla Lee tarkoittaa patriarkaalista auktoriteettia, perhekeskeisyyttä ja miespuolisten jälkeläisten suostamista. Modernit arvot korostavat sukupuolten tasa-arvoa, individualismia ja liberalismia, postmodernit sen sijaan ympäristöön, luontoon ja hengellisyyteen liittyviä arvoja. Myös uudenlainen yhteisöllisyys, kommunitarismi, on tyypillistä postmoderneille arvoille. Leen mukaan nämä erilaiset arvot vaikuttavat korealaisessa yhteiskunnassa ilman minkäänlaista järjestystä aiheuttaen hämmennystä ja eripuraa erityisesti sukupolvien, mutta myös sukupuolten välille. Pääsyy vallitsevaan tilanteeseen on Korean tavattoman nopea modernisaatio. Kun useimmissa länsimaissa modernisaatioprosessi kesti vuosisatoja, Koreassa sama prosessi käytiin läpi vajaassa neljässä vuosikymmenessä. Niinpä korealaisilla ei ole ollut aikaa reflektoida tulevaa suuntaa ja sopeutua yhteiskunnallisten ja sosiaalisten muutosten mukanaan tuomiin uudenlaisiin vaatimuksiin ja arvoihin. (Ks. myös Kim 2007, 288; Rhie 2005, 146.)

Viimeaikaiset tutkimukset antavatkin jonkinlaisia viitteitä siitä, että nuorempi sukupolvi suhtautuu vanhempaa sukupolvea kriittisemmin konfutselaisiin arvoihin. Esimerkiksi Hyunin (2001) sekä Nan ja Duckittin (2006) tutkimusten mukaan

traditionaaliset arvot ovat heikoimmin edustettuna nuorten naisten keskuudessa. Naiset kokevat konfutselaiset arvot yleensäkin miehiä negatiivisemmin, koska konfutselaisten arvojen nojalla on pyritty oikeuttamaan naisten huono yhteiskunnallinen asema (Rozman 2002, 25.) Myös suhteessa verkostoihin on havaittu eroja nuoremman ja vanhemman sukupolven välillä. Yeen (2000) mukaan nuoret suosivat modernille yhteiskunnalle tyypillisiä heikkoja siteitä, kun taas vanhempi sukupolvi arvostaa vahvoja siteitä. Heikot siteet tarkoittavat samalla vapautumista perinteisistä sukulaisuussuhteisiin perustuvista verkostoista, ennakkoluulojen vastustamista ja universalistisen näkemyksen omaksumista. Toisaalta Zhang, Lin, Nonaka ja Beom (2005) havaitsivat japanilaisten, kiinalaisten ja korealaisten nuorten arvoja kartoittavassa tutkimuksessaan, että konfutselaiset arvot ovat edelleen tärkeitä, nuoret korostivat erityisesti harmonisten ihmissuhteiden merkitystä.

Kuvaava esimerkki modernien länsimaisten ja perinteisten konfutselaisten arvojen yhteentörmäyksestä, ja toisaalta kuitenkin varsin menestyksekkäästä lopputuloksesta, löytyy jalkapallon saralta. Hollantilainen Guus Hiddink nimettiin Etelä-Korean jalkapallojoukkueen valmentajaksi tammikuussa 2001. Tehtävänä oli johdattaa joukkue menestykseen vuoden 2002 maailmanmestaruuskisoissa – kyseessä hän olivat kotikisat, ottelut pelattiin puolittain Koreassa ja puolittain Japanissa. Hiddink onnistui tehtävässään paremmin kuin hyvin. Etelä-Korea sijoittui neljänneksi eli paremmin kuin milloinkaan aikaisemmin. Menestys herätti ihmetystä myös ulkomailla, sillä Etelä-Korea ei aiemmin ollut profiloitunut jalkapallomaana. Hämmästyttävimpiä ja mielenkiintoisimpia olivat ehkä kuitenkin ne sivuvaikutukset, joita tällä odottamattomalla urheilumenestyksellä oli korealaiseen johtajuusajatteluun, bisnekseen ja politiikkaan. Kisojen jälkeisinä päivinä lehdet olivat pulloillaan Hiddinkiä ja hänen johtajuustyyliään ylistäviä otsikoita: *"Hiddink syndrome sweeps Korea"*, *"Korea to adopt Hiddink-style approach for attacking investment"*, ja *"Korean politics looking for Hiddink-like coach"*. (Escobar 2002; Whiteside 2002; Tongue 2002.)

Mitä Hiddink sitten teki? Ensinnäkin hän valitsi pelaajat joukkueeseen osaamisen perusteella välittämättä heidän maineestaan tai taustoistaan, kun aiemmin pelaajia

saatettiin nimittää joukkueeseen esimerkiksi yliopistotaustan perusteella. Korealaisessa yhteiskunnassahan lojaalisuus velvoittaa saman yliopiston kasvatteja. On väitetty jopa, että yliopistoista maksettiin valmentajalle, jotta tämä valitsisi heidän koulunsa oppilaan joukkueeseen. Hiddink oli ulkopuolinen, joten hän ei ollut osallinen näissä verkostoissa. Toiseksi Hiddink purki pelaajien välisen ikään perustuvan hierarkian ja vaati pelaajia kohtelemaan toisiaan tasa-arvoisesti, muun muassa kutsumaan toisiaan etunimeltä. Aiemmin nuoremman pelaajan oli aina kunnioitettava vanhempaa joukkueoveriaan ja pelitilanteessakin käyttäytyttävä sen mukaisesti, esimerkiksi syötettävä pallo vanhemmalle pelaajalle, vaikka olisi itse paremmassa paikassa. Kolmanneksi Hiddink halusi pelaajien sanovan mielipiteensä paitsi toisilleen myös hänelle itselleen. Aiemmin valmentaja oli ollut hierarkiassa ylimpänä oleva itsevaltiainen, jonka sanaa ei saanut kyseenalaistaa. Hiddinkin ansioihin luetaan myös uudenlaisen positiivisen onnistumismentaliteetin luominen sekä tietenkin fyysisten taitojen ja ominaisuuksien kehittäminen. (Moon 2007; Escobar 2002; Whiteside 2002; Tongue 2002.)

Hiddinkin valmennusmenetelmät olivat kaikkea muuta kuin perinteisten konfutselaisten arvojen mukaisia. Niin kuin Asia Times Online kesällä 2002 kirjoitti, kysymyksessä oli todellinen kulttuurinen maanjäristys (Escobar 2002):

In a traditional and rigidly organized Confucian society such as South Korea, this was nothing less than a cultural earthquake. Hiddink's exploits are already the stuff of legend: how in 18 months he has turned a bunch of robotic Koreans running in thoroughly predictable patterns into an army of four- and five-star generals willing to take risks in the pursuit of victory. It is an absolute first in the history of sports: the Dutch Calvinist work ethic married to a basket of Confucian virtues.

Aluksi Hiddinkin toimia kritisoitiinkin suureen ääneen, mutta menestyksen myötä hänen johtamisopeistaan tuli ainakin hetkeksi valtavan suosittuja. Niitä omaksuttiin ja opetettiin ministerin kehotuksesta niin jättiläismäisissä chaeboleissa kuin pienissä yritysissäkin:

Chairmen from companies like Samsung and the Hyundai motor group have instructed their executives to study his methods, and the government minister for commerce, industry and energy has commended his man-management as a model for every firm, large and small (Tongue 2002; ks. myös Escobar 2002; Fox 5 News 2002).

Johtamisoppien lisäksi Hiddinkin esimerkillä oli vaikutusta myös yleiseen suhtautumiseen ulkopuolisia ja ulkomaalaisia kohtaan. Niin kuin aiemmin on mainittu, perinteisesti Koreassa siedetään huonosti epävarmuutta ja suhtaudutaan monesti varauksellisesti ja jopa vihamielisesti ulkomaalaisia kohtaan. Voittoisaksi osoittautuneen Hiddinkin kannustamana esimerkiksi yrityksissä alettiin vakavasti pohdita mahdollisuutta ulkomaisen johtajan palkkaamiseen. (Kim 2007, 267; Han 2002.) Uudenlaista avoimuutta peräänkuulutti kesällä 2002 myös Kauppaministeriön talouspolitiikkaosaston pääjohtaja Park Byong-won:

I hope the Hiddink effect helps the country's economy steadily improve its fundamentals and allows the principles of openness and competition to take root (Asia Times 2002).

Vuonna 2008 Hiddink-mania on laantunut ja hänen johtamisoppejaan suitsuttavat jutut kadonneet ainakin lehtien palstoilta. Uudenlaiselle yritys- ja johtamiskulttuurille tuntuu kuitenkin edelleen olevan kysyntää. Perinteisten perheyritysten, chaebolien, sanotaan pitävän yllä hierarkiaa ja nepotismia, piirteitä, joiden mielellään nähtäisiin häviävän korealaisesta työelämästä. Tilalle kaivataan demokraattisempaa johtamiskulttuuria. (Lee 2002, 6; Rozman 2002, 29; Rhie 2005, 178.) Toisaalta taustalla vaanii myös pelko liiallisesta amerikkalaistumisesta. Niinpä traditionaalisille, partikularismiin ja epätasa-arvoon pohjautuville arvoille löytyy kannatusta niidenkin keskuudesta, jotka periaatteessa suhtautuvat kriittisesti konfutselaisiin arvoihin. Vaikuttaa siltä, että epämiellyttävine lieveilmiöineenkin yhteisöllisyyttä korostava konfutselaisuus on houkuttelevampi vaihtoehto kuin amerikkalaiseksi mielletty irrallisuuteen ja juurettomuuteen johtava individualismi. (Rozman 2002, 14–16, 25; Lee 2002, 16.) Monet uskovatkin, että konfutselaisuuden avulla on mahdollista saavuttaa harmonisempi kapitalismin muoto.

Yhteisöllisyyden katoaminen ei ole pelkästään korealaista yhteiskuntaa koskeva tulevaisuudenkuva. Teollistumisen, kaupungistumisen ja globalisoitumisen on kaikkialla maailmassa ajateltu lisäävän yksilöllisyyden korostumista yhteisöllisyyden kustannuksella ja vastaavasti universalismin painottumista partikularististen suhteiden sijaan (Salo-Lee 2003; Hofstede 2001). Toisenlaisiakin näkemyksiä on tosin esitetty. On väitetty, että maailma on ”länsimaistunut” pitkälti siksi, että län-

nellä on niin kauan ollut taloudellinen valta. Kun kolmannen maailman maat vahvistuvat, myös ne alkavat toteuttaa omia kulttuurinäkemyksiään. Näin ollen kehityksen suunta voi olla myös päinvastainen kuin on oletettu: idän talouden voimistuessa nousee kenties myös uudenlainen kulttuurinen yhteisö vaikuttamaan kansainvälisyyteen. (Kauhanen 2002; ks. myös Vaahterikko-Meija 2003; Bell 2001.) Maailma ei välttämättä samanlaistu ennalta kuvitellun kaavan mukaisesti eikä kulttuurien yhdenmukaistuminen, tarkoittipa se sitten länsimaistumista tai aasialaistumista, ole ainut mahdollinen kehityssuunta. Yhtä hyvin globalisaation voi nähdä johtavan kulttuurisen erityisyyden korostumiseen ja nationalismiin. Usein ajatellaankin, että globalisaatiokehitys aiheuttaa myös sille vastakkaisia reaktioita. Näin ollen se ei ole yksi tarkkarajainen prosessi, jolla on jokin valmiiksi ajateltu suunta, vaan pikemminkin monia erilaisia prosesseja, jotka vievät eri suuntiin. (Ladegaard 2007; ks. myös Held, McGrew, Goldblatt & Perraton 2000; Albrow 1997.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on kuvata ja ymmärtää, millaisia kokemuksia Etelä-Koreassa työskentelevillä suomalaisilla ekspatriaateilla on eteläkorealaisen työelämän arvoista ja vuorovaikutuksesta. Eteläkorealaisen työelämän arvot jaotellaan tässä tutkimuksessa kolmeen pääluokkaan: hierarkiaan, yhteisöllisyyteen ja harmoniahakuisuuteen. Nämä arvot, joita myös konfutselaisiksi arvoiksi kutsutaan, nousevat kirjallisuuden perusteella korealaisen yhteiskunnan keskeisiksi vaikuttajiksi. Koreassa asuvien ulkomaalaisten viestintäkokemuksia tutkittaessa on niin ikään havaittu, että nimenomaan nämä kolme tekijää nousevat yleisimmiksi konfliktien tai hämmentävien tilanteiden aiheuttajiksi (Chong 2006). Tällä perusteella pääkysymystä tarkentamaan muotoutuu vielä kolme tutkimuskysymystä:

1. Millaisia kokemuksia suomalaisilla on korealaisen työelämän hierarkiasta?
2. Millaisia kokemuksia suomalaisilla on korealaisen työelämän yhteisöllisyydestä?
3. Millaisia kokemuksia suomalaisilla on korealaisen työelämän harmoniahakuisuudesta?

Koska kulttuurit eivät ole pysyviä rakennelmia vaan luonteeltaan liikkuvia ja dynaamisia, kiinnitetään tässä tutkimuksessa huomiota myös mahdolliseen muutokseen. Aiempien tutkimusten perusteella (esim. Yee 2000; Hyun 2001; Na & Duckitt 2006) näyttää siltä, että erityisesti nuoret ja naiset kyseenalaistavat perinteisiä konfutselaisia arvoja ja kannattavat yhä enemmän moderneja länsimaiseksi miellettyjä arvoja. Vaikka muutos ei tässä tutkimuksessa nouse omaksi tutkimuskysymyksekseen, tarkastellaan jokaisen kysymyksen kohdalla myös sitä, missä määrin suomalaisten kokemukset mahdollisesti kertovat korealaisen yhteiskunnan arvojen muutoksesta.

4.2 Taustafilosofia ja tutkimusmenetelmä

Samasta tutkittavasta ilmiöstä voidaan saada hyvinkin erilaisia tuloksia riippuen valitusta taustafilosofiasta. Se suuntaa ratkaisuja ja valintoja koko tutkimusprosessin ajan: ohjaa esimerkiksi tutkimusongelman määrittelyä, aineistonkeruumenetelmien valintaa ja aineiston analysointia. Eräs keskeisimpiä jakoja tieteenhistoriassa on jako fenomenologis-hermeneuttisen ja positivistisen näkemyksen välillä. Fenomenologis-hermeneuttisen tieteen perinteen tärkein tavoite on ilmiöiden ymmärrettäväksi tekeminen, positivistisen puolestaan ilmiöiden selittäminen ja säännönmukaisuuksien löytäminen. Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusote on kiinnostunut tajunnan sisäisistä asioista, kuten kokemuksista, arvostuksista, aikomuksista, elämyksistä, merkityksistä ja tietoisuudesta. Positivistinen sen sijaan tutkii ulkoisesti havaittavaa käyttäytymistä kuten tekoja, toimintaa, reaktioita, toimintataipumuksia ja valintoja. Fenomenologis-hermeneuttisessa historiassa tietojen käsittely ja raportointi on yleensä laadullisesti ja positivistisessa määrällisesti painottunutta. Yleisesti puhutaankin laadullisesta eli kvalitatiivisesta tai määrällisestä eli kvantitatiivisesta lähestymistavasta. (Ks. esim. Rouhiainen 2007; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Tuomi & Sarajärvi 2002; Varto 1992.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata Etelä-Koreassa työskentelevien suomalaisien kokemuksia eteläkorealaisen työelämän arvoista ja vuorovaikutuksesta. Tutkimusaihetta lähestytään tutkittavien omasta näkökulmasta käsin niin, että tutkittavien omat kokemukset ja ajatukset pääsevät esiin. Tutkittavaa ilmiötä lähestytään siis fenomenologis-hermeneuttisesta tieteenhistoriasta käsin ja tutkimus edustaa laadullista tutkimusta: tutkittavan oman kokemuksen ja äänen esiin nostaminen, elämismailman tutkiminen, on tyypillistä nimenomaan laadulliselle tutkimukselle (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 151–157).

Tämän tutkimuksen taustalla vaikuttaa myös konstruktionistinen näkemys siitä, että todellisuutta sinänsä ei voida tavoittaa, ainoastaan erilaisia tulkintoja siitä. Konstruktionismi liittyy keskeisesti tieteesä 1960–1970-luvuilla tapahtuneeseen niin kutsuttuun kielelliseen käänteeseen eli käsitykseen siitä, että todellisuus on

sosiaalisesti, kielen kautta konstruoitu eli maailmasta poimitaan esiin se, minka käytössä olevat käsitteelliset rakenteet mahdollistavat. Tämän vuoksi konstruktio-nismi ei kysy, mitä maailmassa todella tapahtui ja esitettiinkö tästä tapahtumisesta oikea kuvaus. Pikemminkin ollaan kiinnostuneita siitä, miten tuo tapahtuma esi-tettiin ja kuvattiin ja mistä syystä juuri näin eikä jollakin toisella tapaa. (Karvonen 2005; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; ks. myös Raunio 1999; Binzagr & Manning 1996; Neimeyer & Neimeyer 1993.)

Kielen ja todellisuuden suhdetta voi tarkastella myös realistisen ja relativistisen lähestymistavan kautta. Realisimissa kieltä pidetään todellisuuden suorana heijas-tajana eli ihmisten kertomusten ajatellaan vastaavanasioiden todellista ilmenemis-tä. Jos taas puhetta ja tekstiä pidetään pikemminkin eräänlaisina todellisuuden ver-sioina, kallistutaan relativismiin. Vaikka tutkimusongelmat voidaan jakaa kahteen leiriin sen perusteella, miten niissä suhtaudutaan kieleen, eivät realismi ja relati-vismi sukulaiskäsitteineen ole toisiaan poissulkevia vaihtoehtoja. Ääripäihin me-nemisen sijaan on pyritty etsimään keskitietä, jossa todellisuus ymmärretään jos-sain määrin yhteiseksi ja objektiiviseksi, mutta samalla siihen suhtaudutaan ky-seenalaistaen. Esimerkiksi kriittinen realismi näkee, että kvalitatiivisin menetel-min tehtävää ilmiöiden kuvaamista ja niiden luonteen selvittämistä tarvitaan, jotta ymmärryksemme mikro- ja makrotason asioista lisääntyisi ja jotta esimerkiksi yh-teiskunnallisille päätöksille saataisiin perusteluja. Relativistista tutkimusta onkin kritisoitu siitä, että kyseenalaistamalla totuuksia voidaan samalla viedä pohja yh-teiskunnallisten ongelmien määrittelyltä ja niihin kohdistuvilta toimenpiteiltä. Toisaalta niin sanottua naiivia realismia on kritisoitu huolettomuudesta tai ongel-mattomuudesta todellisuuden ja kokijan välisessä suhteessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; ks. myös Raatikainen 2004, Seikkula 2001; Kuhn 1994; Psil-los 1999; Niiniluoto 1991; Russel 2005.)

Tässä tutkimuksessa kulttuurienvälistä viestintää lähestytään sekä realistisesta että relativistisesta perspektiivistä. Alasuutarin (1994, 84–93) tavoin näen mielekkääk-si, että aineistoa tarkastellaan sekä kuvauksena todellisesta käyttäytymisestä että kuvauksena haastateltavan kokemuksista ja asioille annetuista merkityksistä (ks.

myös Haikonen 1999, 59). Tämän tutkimuksen tavoitteena ei siis varsinaisesti ole sen selvittäminen tai paljastaminen, millaista korealaisen työelämän viestintä todellisuudessa on, vaan sen kuvaaminen tutkittavien kokemusten ja tulkintojen sekä tutkijan näistä tekemien tulkintojen perusteella. Viime kädessä kuvattavana oleva todellisuus perustuu siis omiin tulkintoihini tutkittavien tulkinnoista. Koska tutkimuksen tuottama tieto on aina riippuvainen tutkijasta, ei tutkimuksen luotettavuus perustu pelkästään siihen, että tutkija kaikin tavoin pyrkisi objektiivisyyteen, vaan myös siihen, että tutkija tiedostaa omat subjektiviteettinsä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei olekaan tavoitella arvovapaata tai neutraalia totuutta, vaan pyrkiä kuvaamaan ja ymmärtämään ilmiötä sen omassa yhteydessään. (Varto 1992; Frey, Botan & Kreps 2000 sekä Lincoln & Guba 2000 Mikkolan 2006, 74–75 mukaan.)

4.3 Aineistonkeruu teemahaastattelulla

Laadullinen tutkimus sisältää lukuisia erilaisia traditioita, lähestymistapoja ja aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä. Tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat muun muassa haastattelu, elämäkerrat, kirjeet, havainnointi, päiväkirjat sekä erilaisten kulttuurituotteiden hyödyntäminen. (Eskola & Suoranta 2000, 13–24; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 151–155.) Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, jonka arvioin tuottavan tutkimusongelman kannalta tarkoituksenmukaisinta tietoa. Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan tutkittavien omat tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa eli antamaan tutkittavan omalle äänelle ja vapaalle puheelle tilaa. Se ei etene tarkkojen, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritäänkin ottamaan esille kaikkien tutkittavien kanssa. Formaaliudessaan teemahaastattelu sijoittuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimaastoon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka; teemahaastattelusta ks. esim. Hirsjärvi & Hurme 2000.)

Jotta haastattelu voidaan kohdentaa nimenomaan tiettyihin tarkoituksenmukaisiksi todettuihin teemoihin, haastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä.

(Hirsjärvi & Hurme 2000, 47). Haastattelurunkoa hahmotellessani tutustuin varsin laajasti kulttuurienvälistä viestintää käsittelevään kirjallisuuteen ja aiempiin aiheita sivuaviin tutkimuksiin. Lisäksi olin kartuttanut esiyymmärrystäni kuukauden mittaisella Etelä-Korean matkalla elo-syyskuussa 2007. Myöhemmin omakohtaiset kokemukseni lisääntyivät, kun muutin marraskuun lopulla reiluksi puoleksi vuodeksi Souliin. Oma kokemukseni auttoi linkittämään teoriaa käytäntöön: on helpompi mieltää, mitä esimerkiksi ”illanistujaisilla” tarkoitetaan, kun on nähnyt niitä myös elävässä elämässä.

Kirjallisuuden ja omien kokemuksieni pohjalta päädyin kolmeen pääteemaan: hierarkiaan, yhteisöllisyyteen ja harmoniaan. Nämä kolme teemaa purettiin ja paloiteltiin konkreettisemmiksi ja käytännönläheisemmiksi alateemoiksi niin, että hierarkian yhteydessä käsiteltiin verbaalista ja nonverbaalista viestintää, mielipiteen ilmaisemista sekä päätöksentekoa, yhteisöllisyyteen liittyen tarkasteltiin yhdessä tai yksin tekemistä, lojaalisuutta ja suhteiden luomista. Harmoniaan liittyen keskusteltiin puolestaan epäsuorasta ja suorasta viestinnästä, kasvojen menettämisestä, konflikteista ja kohteliaisuudesta. Sovelsin kysymyksenasettelussani hyvin väljästi niin sanottua kriittisten tilanteiden tekniikkaa (critical incidents technique) (Salo-Lee & Winter-Tarvainen 1995, 81–85; ks. myös Flanagan 1954). Tavoitteenani ei ollut kartoittaa yksinomaan vahvoja tunnereaktioita aiheuttaneita tapahtumia, mutta koska jollain lailla ongelmalliset, hämmentävät tai huvittavat kokemukset yleensä jäävät parhaiten mieleen, niiden kautta oli luontevaa lähestyä haastateltavien kokemusmaailmaa.

Aluksi jokaisen haastateltavan kanssa käytiin läpi taustatietoja, joissa tiedustelin muun muassa ikää, siviilisäätystä, koulutusta, kielitaitoa, työhistoriaa, nykyistä toimenkuvaa sekä motiiveja muuttaa töihin Etelä-Koreaan. Ajattelin ensin, että kerään taustatiedot jo etukäteen sähköpostilla, jolloin haastattelutilanteessa olisin jo paremmin selvillä haastateltavien taustoista. Suurimmasta osasta haastateltavia minulla tosin olikin jo jonkinlainen käsitys, sillä olin ollut heidän kanssaan sähköpostikontaktissa useampaankin otteeseen. Päädyinkin esittämään kaikki kysymykseni vasta itse haastattelutilanteessa, vaikka haastattelut näin venyivätkin kesto-

taan pidemmiksi. Taustatietojen kysyminen toimi samalla verryttelynä ja leppoisan ilmapiirin luojana ennen varsinaiseen keskusteluiheeseen siirtymistä. Ylipääntäänkin pyrin luomaan mahdollisimman luottamuksellisen, rennon ja keskustelunomaisen tilanteen, jossa haastateltavan olisi helppo puhua.

Haastattelutilanteessa apunani oli haastattelurunko (liite 1), mutta en noudattanut sitä sanasta sanaan, vaan runko toimi lähinnä tarkistuslistana siitä, että kaikki tarvittavat asiat tulevat käsitellyiksi. Teemahaastattelulle onkin tyypillistä, että haastattelu ei etene yksityiskohtaisten kysymysten varassa tiettyä kaavaa noudattaen, vaan että haastattelut voivat erota hyvinkin paljon toisistaan. Tärkeintä on, että kaikki teema-alueet tulevat käsitellyiksi (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.) Tältä osin haastattelut toteutettiin suositusten mukaisesti, joskin tutkimuksen edetessä haastattelujen dynamiikka muuttui. Ensimmäisissä haastatteluissa etenin kolmeen pääteemaani (hierarkia, yhteisöllisyys, harmonia) varovaisemmin ja hitaammin, sillä halusin varmistaa, että myös haastateltavien omille ”teemoille” jää riittävästi tilaa. Havaitsin kuitenkin, että erityisesti hierarkia ja yhteisöllisyys nousivat haastateltavien kertomuksista esiin, vaikka en heitä siihen suuntaan olisi johdatellutkaan. Niinpä viimeisimmissä haastatteluissa kävin ripeämmin teemoihin käsiksi, ja luotin siihen, että valitsemieni teemojen kautta saan kerättyä oleellista ja tarkoituksenmukaista tietoa suomalaisten kokemuksista korealaisen työelämän vuorovaikutuksesta. Haastattelujen kulku vaihteli muutenkin suuresti. Joidenkin haastateltavien kanssa eksyttiin useammin sivupoluille, toisten kanssa pysyttiin tiukemmin itse asiassa. En kuitenkaan halunnut keskeyttää haastateltavan puhetta, vaikka se ei olisi suoraan liittynytkään aiheeseen. Pyrin johdattelemaan keskustelun mahdollisimman hienovaraisesti takaisin haluamaani suuntaan, jottei haastattelun ilmapiiri kärsisi.

Kaiken kaikkiaan haastattelin kymmentä Etelä-Koreassa työskentelevää suomalaista¹⁹. Haastatteluista kuusi tehtiin kahviloissa tai ravintoloissa, kaksi haastateltavan kotona ja kaksi haastateltavan työpaikalla. Haastattelupaikan valinnalla on merkitystä lopputuloksen kannalta. On huomattu, että vaikka koti on usein rauhal-

19 Haastateltavista ja heidän valinnastaan tarkemmin luvussa 4.4 Tutkimushenkilöt.

linen ja turvallinen ja siten kontaktin syntymisen kannalta toimiva haastattelupaikka, siellä ei asioista välttämättä kerrota niin avoimesti kuin neutraalimmassa ympäristössä. Tärkeintä on kuitenkin, että haastateltavalle tarjotaan mahdollisuus valita itselleen mieluinen paikka. (Eskola ja Suoranta 2000, 90–91; Hirsjärvi & Hurme 2000, 74). Näin toimittiin myös tässä tutkimuksessa. Suurin osa haastatteluissa tehtiin kahviloissa, pari haastateltavan työpaikalla ja pari haastateltavan kotona. Haastattelut kestivät tunnista reiluun kahteen tuntiin, jonka olin mielessäni asettanutkin takarajaksi. Arvioin, ettei pidempi haastattelu enää palvele tarkoitustaan, kun sekä haastateltavan että haastattelijan keskittymiskyky alkaa herpaantua (ks. myös Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 198.) Haastattelut tallennettiin digitaalisella sanelimella, muistiinpanoja en juurikaan tehnyt haastattelun aikana. Kirjoitin kuitenkin ylös mieleen nousevia tarkentavia kysymyksiä, jotten ehtisi unohtaa niitä ennen kuin haastateltava lopettaa puheenvuoronsa. Kontaktin ja motivaation säilyttämisen kannalta onkin tärkeää, ettei tutkijan huomio suuntaudu liikaa omiin papereihin ja haastattelurungon seuraamiseen, vaan haastateltavaan ja hänen asiaansa (ks. myös Hirsjärvi & Hurme 2000, 91–92). Tein haastattelua koskevia muistiinpanoja haastattelutilanteen jälkeen, ja kirjoitin päällimmäisiä tuntemuksia- ni ja havaintojani haastattelusta ja sen onnistumisesta.

Tutkimusaihe kirvoitti haastateltavilta mielenkiintoisia kokemuksia ja näkemyksiä. Osa haastateltavista vastasi kysymyksiini yleisemmällä tasolla, osa kertoi enemmän henkilökohtaisista kokemuksistaan. Olin tiedostanut tämän mahdollisuuden jo ennen haastatteluja, enkä kokenut sitä ongelmaksi. Käsityksemme muotoutuvat joka tapauksessa sekä omista kokemuksistamme ja havainnoistamme että siitä mitä toiset kertovat kokeneensa ja havainnoineensa. Toisinaan on jopa vaikea muistaa ja erottaa, onko jokin kokemus todella oma vai esimerkiksi televisiosarjasta tai elokuvasta omaksuttu. Toiset pohtivat asioita syvällisemmin kuin toiset, mutta kaikki haastateltavat vaikuttivat motivoituneilta ja he olivat varanneet haastatteluun riittävästi aikaa. On tietysti hyvä muistaa, että haastattelutilanne on sosiaalinen tilanne muiden joukossa ja haastattelussa mukana oleminen on siten aina myös tietynlainen esitys, jossa pyritään antamaan haluttu vaikutelma itsestä ja asioista. Niinpä eri tilanteissa saatetaan esittää erilaisia mielipiteitä ja pu-

hua hyvinkin eri tavoin. (Ks. esim. Goffman 1971.) Tässäkään mielessä lopullista totuutta ei voida tavoittaa, eikä sitä ole mielekästä edes tavoitella.

Haastatteluihin valmistautuessani pohdin myös omaa rooliani. Olen toimittajan työssä haastatellut ihmisiä säännöllisesti pian kahdeksan vuoden ajan, joten minulle on jo ehtinyt muotoutua tietty tapa haastatella ihmisiä. Tutkimushaastattelu on kuitenkin päämäärältään toisenlainen kuin radiohaastattelu, niinpä minun oli tietoisesti pyrittävä mahdollisista toimittajamaneereistani eroon ja muistutettava itseäni siitä, että tutkimushaastattelun ei tarvitse edetä sujuvasti niin kuin suoran radiohaastattelun eikä tutkijan tarvitse toimittajan tavoin pyrkiä virheettömään kieleen. En tuonut toimittajataustaani haastateltaville itse esille, mutta muutama tiesi siitä ja kyseli naureskellen, mahtaako juttutuokiomme tulla radiosta ulos. Vaikka kysymys esitettiin vitsin varjolla, koin tärkeäksi vakuuttaa, etten ole liikkeellä toimittajana vaan tutkijana ja että haastattelu on täysin luottamuksellinen eikä sitä käytetä muuhun kuin tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Toki aiemmasta haastattelukokemuksestani oli myös hyötyä. Kun haastattelutilanne on tullut tutuksi ja jopa arkipäiväiseksi, se ei aiheuta jännitystä tai vie energiaa, joten kaiken keskittymisen voi suunnata haastateltavaan ja itse asiaan. Haastatteluun keskittymistä helpotti myös se, että olen tottunut käsittelemään tekniikkaa ja oppinut varautumaan pahimpaan. Niinpä tarkistin aina moneen kertaan, että haastattelut varmasti tallentuivat ja että varapattereita oli mukana.

Yhteensä tallennettua haastattelumateriaalia kertyi noin 17 tuntia. Äänitys oli hyvälaatuista, joskin yhdessä ravintolassa äänitetyssä haastattelussa taustamusiikki ja -hälinä jonkin verran häiritsivät haastattelun purkamista. Tässäkin tapauksessa puheesta sai kuitenkin selvää, vaikka kuunteleminen vaatikin suurempaa keskittymistä kuin muissa haastatteluissa.

4.4 Tutkimushenkilöt

Tutkimushenkilöiden valitsemiseen on aina kiinnitettävä riittävää huomiota. Tutkimukseen osallistuvia ei tulisi valita satunnaisesti, vaan tutkimukseen on valittava sellaisia ihmisiä, joilta arvellaan parhaiten saatavan aineistoa kiinnostuksen kohteena olevista asioista. Koska laadullisen tutkimuksen tarkoitus on yleensä kuvata tiettyä ilmiötä ja pyrkiä ymmärtämään sitä, on oleellista, että tutkittavat tietävät tutkittavasta ilmiöstä riittävästi tai heillä on siitä kokemusta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; ks. myös Hirsjärvi, Remes & Sajajärvi 2004, 155; Tuomi & Sarajärvi 2002, 88–89). Tässä tutkimuksessa saatavuus vaikutti suuresti haastateltavien valintaan. Suomen suurlähetystön mukaan vakituisesti Etelä-Koreassa asuu noin 80 suomalaista, heidän joukossaan on myös sellaisia, jotka eivät ole antaneet lupaa yhteystietojensa välittämiseen. Osa on työssäkäyviä, osa opiskelijoita ja osa puolison (työn) vuoksi Koreaan muuttaneita ”kodinhengettäriä”, niin kuin yksi heistä itseään tituleerasi. Etelä-Koreassa asuvat suomalaiset ovat myös levittäytyneet eri puolille maata. Käytännön syistä olin kiinnostunut lähinnä Suur-Soulin alueella asuvista suomalaisista, joten osa karsiutui jo tästä syystä potentiaalisten haastateltavien ulkopuolelle.

Näistä rajoitteista huolimatta haastateltavien joukko muodostui sangen heterogeeniseksi niin, että mukana oli niin miehiä kuin naisia, esimiehiä kuin alaisia ja nuoria kuin vähän iäkkäämpiäkin henkilöitä. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa otoksen edustavuus ei ole olennaista, sillä perinteistä yleistettävyyttä ei pidetä mahdollisena eikä tavoiteltavanakaan. Pikemminkin pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Eskola & Suoranta 2000, 66–67.) Aineiston monipuolisuutta ja kokemusten kirjoa ajatellen halusin kuitenkin löytää mahdollisimman erilaisia ihmisiä tutkittaviksi.

Haastateltavien saatavuus vaikutti omalta osaltaan myös tutkimusongelman tarkentumiseen. Alun perin tutkimusongelma oli hyvin laaja: ”Millaisia kokemuksia Etelä-Koreassa asuvilla suomalaisilla on eteläkorealaisesta viestinnästä?”. Tutkitta-

vien joukkoa ei siis vielä aluksi rajattu tämän tarkemmin johtuen siitä, että ensin oli selvitettävä, millaisia tutkittavia Etelä-Koreasta ylipäätään löytyy. Olisi ollut ajanhaaskausta rajata tutkimus koskemaan vaikkapa ainoastaan korealaisissa yrityksissä työskenteleviä suomalaisnaisia, sillä tutkittavien joukko olisi jäänyt kovin pieneksi. Niinpä tutkimusongelma muotoutui osin sen mukaan, millaisia tutkittavia oli mahdollista löytää ja tavoittaa. Tutkimuksen edetessä tutkimusongelma tarkentui koskemaan erityisesti työelämän arvoja ja vuorovaikutusta. Laadulliselle tutkimukselle onkin usein ominaista se, että tutkimussuunnitelma tutkimuskysymyksineen muotoutuu ja muuttuu tutkimuksen edetessä (ks. esim. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 165).

4.4.1 Haastateltavien valinta

Pyrin tavoittamaan Etelä-Koreassa työskenteleviä suomalaisia etupäässä Suomen Soulin suurlähetystön kautta, mutta tiedustelin mahdollisia yhteystietoja myös Suomi–Korean tasavalta -seurasta. Lisäksi pyrin löytämään haastateltavia niin kutsutun lumipallomenetelmän (ks. esim. Hirsjärvi & Hurme 2000, 58–60) avulla eli pyysin tavoittamiani suomalaisia viemään viestiä eteenpäin sellaisille heidän tuntemilleen suomalaisille, joiden tietoja ei suurlähetystössä ollut.

Ensimmäinen kierros. Ensimmäiset potentiaalisten haastateltavien kartoitusviestit lähetin Suomesta syyskuun 2007 lopulla. Tuossa vaiheessa en vielä ollut rajannut tutkittavien joukkoa työssäkäyviin suomalaisiin, vaan tarkoitukseni oli selvittää, minkälaisia haastateltavia Etelä-Koreasta ylipäätään on mahdollista löytää. Lähetin alustavan haastattelupyynnön yhteensä 25 henkilölle. Kahdeksantoista henkilöä vastasi viestiini, ja heistä kolmetoista (yksi nainen ja kaksitoista miestä) ilmoitti suostuvansa haastatteluun. Neljä kertoi muuttaneensa jo pois Etelä-Koreasta. Vaikutelmakseni jäi, että tiedusteluviestiini suhtauduttiin hyvin positiivisesti ja innokkaastikin, sillä kahdeksastatoista vastanneesta kaksitoista lähetti vastausviestinsä heti ensimmäisen vuorokauden aikana.

Naisia ei saamieni yhteystietojen joukossa ollut kuin kolme, näistäkin kaksi (molemmat vaihto-opiskelijoita) oli jo ehtinyt muuttaa takaisin Suomeen. Alustavan haastateltavien kartoituskierron jälkeen potentiaalisia naishaastateltavia oli siis ainoastaan yksi. Se ei liene yllätys, kun tiedetään, että suomalaisia naisia on Etelä-Koreassa ylipäättäänkin todella vähän. Tästä omassa vastausviestissään omatoimisesti kirjoitti yksi jo Suomeen palannut naisvaihto-opiskelija: *”Voin sanoa, että pitkäaikaisesti Koreassa asuvia suomalaisia naisia on vaikea löytää. Jostain syystä Koreaan pysyvästi tuntuu muuttavan vain yksinäiset miehet!”* Samanlaisia huomioita oli myös toisella Etelä-Koreassa asuneella naisella:

Kokemani perusteella voin sanoa, että naisille ei Koreassa ole töitä. Suomalaisista firmoista Koreassa toimii varsin miesvaltaisia yrityksiä. Korealaisistakaan firmoista ei suomalaisille naisille juuri töitä löydy, eikä naisena työskentely korealaisessa firmassa ole helppoa. Naisen yhteiskunnallinen asema on myös heikko. Nainen jätetään usein huomiotta ja häntä kohdellaan kakkosluokan kansalaisena. Vähemmästäkin suomalaisnainen masentuu.

Ensimmäinen kartoituskierron tuotti siis sekä kolmetoista potentiaalista haastateltavaa että mielenkiintoisen kysymyksen siitä, miksi suomalaisnaiset eivät tunnu hakeutuvan tai kotiutuvan Etelä-Koreaan. Ajatus jäi muhimaan päähäni ja sitä sivutaan myös tässä tutkimuksessa, vaikka se ei pääteemana työssäni olekaan.

Potentiaalisten haastateltavien kartoituksen jälkeen alkujaan hyvin laaja tutkimusongelma *”Millaisia kokemuksia Etelä-Koreassa asuvilla suomalaisilla on eteläkorealaisesta viestintäkulttuurista”* tarkentui muotoon: *”Millaisia kokemuksia Etelä-Koreassa työskentelevillä suomalaisilla on eteläkorealaisen työelämän arvoista ja vuorovaikutuksesta”*. Samalla rajasin tutkittavien joukon ainoastaan työssäkäyviin suomalaisekspatriaatteihin. Kolmetoista jo hankitun suomalaiskontaktin joukosta kahdeksan oli työssäkäyviä, joten he valikoituivat potentiaalisiksi haastateltaviksi. Tästä joukosta yksi oli nainen, mutta hän ehti muuttaa pois Etelä-Koreasta ennen kuin itse saavuin maahan.

Toinen kierros. Toisen haastateltavien kartoituskierron tein muutettuani Souliin marraskuun puolessa välissä. Lähetin tiedusteluviestin viidelletoista Etelä-Koreassa asuvalle suomalaiselle, joiden yhteystiedot sain suurlähetystön Etelä-Ko-

reassa asuvien suomalaisten sähköpostilistalta. Erotuksena ensimmäisen kierroksen viestiin kerroin etsiväni nimenomaan työssäkäyviä haastateltavia.

Odotukseni olivat korkealla, kun viidentoista suomalaisnimen joukossa oli peräti kymmenen naista: josko nyt tavoittaisin myös työelämässä mukana olevia suomalaisnaisia? Naisista yhdeksän vastasikin tiedusteluuni, mutta yhtä lukuun ottamatta heillä ei ollut kokemusta työskentelystä Etelä-Koreassa. Vastaajista kaksi oli muuttanut maahan miehen työn vuoksi ja kuusi oli Koreassa opiskelemassa. Sen sijaan yhdellä naisista oli kokemusta Etelä-Koreassa työskentelystä jo pidemmältä ajalta. Hän suostui haastatteluun mieluusti. Viidestä miehestä neljä vastasi tiedusteluuni parin vuorokauden sisällä. Heistä yksi ilmoitti olevansa Koreassa opiskele-massa, kolme muuta oli työelämässä. He kaikki olivat suostuvaisia haastateltavikseni. Myöhemmin sain vielä tietooni yhden työssäkäyvän suomalaisnaisen, jolle lähetin haastattelupyynnön marraskuun lopussa. Hän suostui haastatteluun.

Summa summarum. Kaiken kaikkiaan lähetin sähköpostitse tiedusteluviestin 41 suomalaiselle, joiden yhteystiedot sain kahta poikkeusta lukuun ottamatta Suomen suurlähetystöstä. Näistä 41 suomalaisesta yhdeksän ei vastannut viestiini. Muutama sähköpostiosoite saattoi olla vanhentunutkin, sillä sain suurlähetystöstä ne yhteystiedot, jotka suomalaiset olivat itse suurlähetystölle antaneet. Kaikki eivät päi-vitä tietojaan säännöllisesti. Vastausprosentti oli kuitenkin yllättävänkin korkea, kun 41 henkilöstä 32 eli kutakuinkin 75 % lähetti postia takaisin. Kukaan ei kiel-täytynyt haastattelusta. Sen sijaan aika moni pahoitteli, että oli jo ehtinyt muuttaa takaisin Suomeen eikä niin ollen voinut osallistua tutkimukseeni. Suurin osa vas-tasi myös hyvin nopeasti heti ensimmäisen tai viimeistään toisen vuorokauden ku-luessa. Kenties suomalaiset kokivat aiheen kiinnostavaksi ja sellaiseksi, josta heil-lä on paljon kokemuksia ja kerrottavaa. Saattoi myös olla, että ajatus juttutuokios-ta omalla äidinkielellä tuntui mukavalta, sillä Koreassahan ei suomen kieltä puhu-viin juurikaan törmää.

Kahden haastateltavien kartoituskierroksen jälkeen yhteensä kolmetoista Etelä-Koreassa työskentelevää suomalaisekspatriaattia lupautui haastateltavakseni. Yhtä

lukuun ottamatta kaikki asuivat ja työskentelivät joko Soulissa tai Soulin naapuri-kaupungeissa Suwonissa ja Incheonissa. Käytännön syistä rajasin haastattelut pääkaupunkiseudulle ja näin ollen maan toisella laidalla Busanissa asuva suomalaismies jäi haastateltavien ulkopuolelle. Kolme haastateltavaa ei ollut perhesyiden, työkiireiden tai ulkomaanmatkojen vuoksi tavoitettavissa joulukuussa 2007, jolloin keräsin tutkimusaineistoani. Yhdeksän edellä kuvatulla tavalla löydetyn haastateltavan lisäksi minulla oli jo entuudestaan yksi suomalaiskontakti Soulissa. Kaiken kaikkiaan haastattelin siis kymmentä suomalaista, ja materiaalia kertyi sen verran runsaasti (yhteensä 17 tuntia, litteroituna 99 sivua), että tammikuussa 2008 en enää katsonut tarpeelliseksi kerätä lisääaineistoa, vaikka potentiaalisia haastateltavia vielä olisi ollutkin. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston riittävästä määrästä ei ole olemassa tarkkoja lukuja, vaan määrä on harkittava tapauskohtaisesti niin, että aineistosta saadaan esille tutkimuskysymysten kannalta olennaiset ulottuvuudet. Usein laadullisessa tutkimuksessa keskitytään varsin pieneen määrään tapauksia, joita sitten pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Aineistoa kerääminen yli tarpeen ei näin ollen ole edes järkevää, sillä liika aineisto lähinnä vaikeuttaa analyysin tekemistä. (Ks. esim. Eskola & Suoranta 2000, 18; Mäkelä 1990, 53.)

4.4.2 Haastateltavat

Haastateltavia oli yhteensä kymmenen, näistä kahdeksan miespuolisia ja kaksi naisia. Tämä sukupuolten epätasapainoinen suhde kertoo myös todellisesta tilanteesta. Saamieni tietojen mukaan suomalaisnaisia ei juurikaan Etelä-Koreassa työskentele. Haastateltavien ikä vaihteli 26–61 vuoteen. Suurin osa haastateltavista oli kolmenkymppin paikkeilla. Haastateltavista kuusi oli asunut Etelä-Koreassa jo pidemmän aikaa, 4–12 vuotta. Heistä viidellä oli myös korealainen (avo)puoliso. Yksi haastateltava oli kahden vuoden opiskelun ja työskentelyn jälkeen juuri muuttamassa takaisin Suomeen, yksi oli kolmen kuukauden mittaisella työkomennuksella, yksi vuoden kestäväällä työkomennuksella ja yksi oli vastikään asettunut Etelä-Koreaan työskenneltyään pitkään muualla Aasiassa. Osa haastateltavista oli

siis vasta totuttelemassa uuteen kulttuuriin, ja osa oli jo ehtinyt hankkia kokemuksia pidemmältä ajalta. Yhteistä kaikille oli kuitenkin se, että he olivat muuttaneet Etelä-Koreaan omasta tahdostaan.

Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastateltavat kertoivat tutustuneensa korealaiseen kulttuuriin etukäteen lukemalla muun muassa opaskirjallisuutta. Kuudella haastateltavalla oli takanaan myös Koreaan tai Aasiaan liittyviä kursseja tai yliopistopintoja. Kahta lukuun ottamatta kaikki olivat perehtyneet korean kielen alkeisiin, joskin sujuvasti kieltä pystyi käyttämään ainoastaan neljä haastateltavaa.

Kymmenen haastateltavan joukosta puolet työskenteli korealaisessa organisaatiossa, korealaisen pomon alaisuudessa ja korealaisten työkavereiden kanssa. Neljä oli töissä suomalaiskorealaisessa organisaatiossa suomalaisen pomon alaisuudessa, suomalaisten ja korealaisten työkavereiden kanssa. Lisäksi yksi haastateltavista työskenteli kansainvälisessä organisaatiossa länsimaalaisten ja korealaisten pomojen ja työkavereiden kanssa. Haastateltavista kolme toimi esimiesasemassa, heistä yksi oli samalla myös itse alainen.

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon (Taulukko 1) on koottu haastateltavien keskeiset taustatiedot. Haastateltavien nimet on anonymiteetin säilyttämiseksi muutettu. Taulukon kohta ”Aika Koreassa” ilmaisee, kuinka pitkään haastateltava on kaiken kaikkiaan asunut Etelä-Koreassa. Suluissa oleva aika kertoo, kuinka pitkään haastateltava on haastatteluhetkellä yhtäjaksoisesti asunut Etelä-Koreassa ja kauttaviivan jälkeinen luku puolestaan, kuinka pitkään haastateltavalla on tarkoitus viipyä Etelä-Koreassa. Kaksi viivaa tarkoittaa, ettei poismuutosta ole päätetty tai että tarkoitus on jäädä Etelä-Koreaan pysyvästi. ”Asema” viittaa asemaan työyhteisössä. A tarkoittaa alaista ja EM esimiestä. ”Työkieli”-sarakkeessa E on englanti, K korea ja S suomi. ”Organisaatio”-kohdassa KOR tarkoittaa korealaista, SUO-KOR suomalais-korealaista ja KOR-EU korealaiseurooppalaista organisaatiota.

TAULUKKO 1. Haastateltavien taustatiedot

	<i>Ikä</i>	<i>Aika Koreassa</i>	<i>Asema</i>	<i>Työkieli</i>	<i>Organisaatio</i>
Petri	30	2 kk / 3 kk	A	E	KOR
Tapio	36	4,5 v / --	A	E	KOR
Mika	30	4 v (3 v) / --	A	K + E	KOR
Ville	26	2 v / 2 v	A	E + S	SUO-KOR
Antero	61	6 v / --	EM	E + S	SUO-KOR
Eeva	39	12 v / --	A	K + E	KOR
Juhani	45	6 kk / --	EM	E	SUO-KOR
Laura	30	4 v (1,5 v) / --	A	K + S	SUO-KOR
Mikko	30	6 v (5v) / --	EM + A	K + E	KOR-EU
Timo	33	6 kk / 1 v	A	E	KOR

4.5 Aineiston analysointi

Kvalitatiivisen aineiston käsittely ja analysointi on prosessi, jonka voi ajatella käynnistyvän heti kenttätöön alkaessa ja huipentuvan tutkimusraportin laatimiseen. Aineiston analysointi ei siis ole oma erillinen työvaiheensa, vaan se kulkee mukana tutkimuksen eri vaiheissa. Tässäkin tutkimuksessa analyysin voi ajatella alkaneen heti ensimmäisessä haastattelussa, jossa jo puntaroin haastateltavan kertomusta suhteessa aiempaan tietooni ilmiöstä. Silti tarkempi ja yksityiskohtaisempi analyysi vaatii aina myös tietoisia käytännön toimenpiteitä, sillä luotettavaa tulointaa ei voi tehdä ilman aineiston järjestämistä hallittavaan muotoon. (Ks. esim. Hirsjärvi & Hurme 2000, 136; Eskola 2001.)

Teemahaastattelulla kerättyä tiettyihin teemoihin perustuvaa aineistoa ryhdytään yleensä analysoimaan kyseisiin teemoihin pohjautuen. Tutkijan ennakkoon asettamat teemat eivät kuitenkaan välttämättä ole täysin samat ne kuin teemat, jotka aineistoa analysoimalla osoittautuvat olennaisiksi. Aineistoa on siis syytä tarkastella avoimin silmin, jottei sitä pakoteta tutkijan jo valmiiksi määrittelemiin luokkiin. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaankin usein hypoteesittomuudesta, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkijalla ei ole vahvoja ennako-oletuksia esimerkiksi tutkimuk-

sen tuloksista, vaikka esiymmärryksen perusteella usein syntyykin jonkinlainen käsitys siitä, mitä tutkimus voi tuoda tullessaan. Tärkeää on, että tutkimuskohteesta muodostetut ennakko-oletukset tehdään itselle tietoisiksi, jotta ne eivät liiaksi ohjaa analyysia. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston hankkimisen ja analyysin tarkoitus ei niinkään ole hypoteesien todistaminen vaan niiden keksiminen. Tutkijan siis jopa odotetaan yllättyvän tai oppivan uutta tutkimuksen edetessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Eskola & Suoranta 2000, 19–20.)

Usein aineistolähtöisyys (induktio) rinnastetaan laadulliseen tutkimukseen ja teorialähtöisyys (deduktio) puolestaan määrälliseen, joskin monet (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2002, 98) pitävät tällaista jaottelua turhan yksinkertaistavana. Absoluuttisesti aineistolähtöistä tutkimusta on vaikea toteuttaa jo siitä syystä, että käytetyt käsitteet ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat näin ollen tuloksiin. Käytännössä puhdas induktiivinen päättely on siis mahdotonta. Teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen lisäksi voidaankin puhua myös teoriasidonnaisesta tutkimuksesta. Siinä aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkenät teoriaan ovat havaittavissa. Teoriasidonnaista lähestymistapaa aineistoon kutsutaan myös abduktiiviseksi päättelyksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka; ks. myös Tuomi & Sarajärvi 2002, 99; Eskola 2001, 135–140.)

Tässä tutkimuksessa analyysi on teoriasidonnaista. Työelämän kulttuuristen arvojen käsitteet ohjasivat analyysin tekemistä ja aineiston tulkittamista, vaikka pyrin jättämään tilaa myös yllätyksille ja odottamattomille huomioille. Käytin analyysissäni (deduktiivista) sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi voidaan ymmärtää myös laajempuna teoreettisena kehyksenä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93), mutta tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi tarkoittaa ainoastaan yksittäistä analyysimenetelmää. Deduktiivisessa sisällönanalyysissä aineistoa analysoidaan valmiin viitekehyksen pohjalta ja tämän aikaisemman tiedon varassa tehdään analyysirunko, johon kootaan sisällöllisesti sopivia asioita aineistosta. Näin toimien järjestin aineiston uudelleen johtopäätösten ja tulkintojen tekemistä varten. Pyrin kuvaamaan aineistoa tiiviisti ja selkeästi, mutta riittävän laajasti, jottei tärkeää informaatiota katoaisi matkan varrelle. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta onkin tärkeää, et-

tei aineistoa tiivistettäessä ja koodattaessa menetettä oleellista informaatiota, vaan että aineiston kuvaama todellisuus välittyy aineiston käsittelystä huolimatta. Sisällysanalyysia pidetään yleensä luotettavana menetelmänä, sillä kaikki tulokset pohjautuvat aineiston sisällön kuvailuun. Heikkoutena voi kuitenkin olla se, että keskitytään tarkastelemaan ainoastaan sitä, mitä aineistossa on, eikä kiinnitetä huomiota siihen, mitä siitä mahdollisesti puuttuu. Vaarana voi olla myös se, että tutkija määrittelee sisältöluokat huonosti, eikä sen vuoksi saa tutkimuksestaan tarpeeksi relevantteja tuloksia. Tärkeää sisällysanalyysissä on niin ikään se, että aineistoa ei tyydytä ainoastaan esittelemään, vaan että siitä kyetään tekemään myös johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105–115; Eskola & Suoranta 2000, 186–189; Kautonen & Rauhala 2003.) Olen pyrkinyt huomioimaan kyseiset näkökohdat niin aineiston analysoinnissa, sen tulkinnassa kuin tulosten raportoinnissakin.

Aineiston analysointia varten kuuntelin haastattelut läpi ja litteroin ne lähes kokonaisuudessaan. Litteroinnista jätin pois sellaisia kohtia, jotka eivät sisältäneet tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. Jätin myös puhekielisyyksiä ja täytesanoja pois niiltä osin kuin niillä ei ollut vaikutusta ilmaisun sisältöön. Sanasta sanaan litteroiminen ei mielestäni ollut tarpeellista, koska aineistosta ei ollut tarkoitus analysoida kielenkäyttöön liittyviä seikkoja (ks. esim. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsjärvi & Hurme 2000, 139). Litteroitua tekstiä syntyi yhteensä 99 sivua.

Litteroinnin jälkeen (tiivistetty) aineisto tulostettiin, jonka jälkeen luin sen läpi, mutta en tehnyt siihen tässä vaiheessa vielä merkintöjä. Aineistoon tutustumisen jälkeen jaottelin sen kuuteen osa-alueeseen: taustatietoihin, hierarkiaan, yhteisöllisyyteen, harmoniaan, muutokseen ja kieleen. ”Muutos” piti sisällään kulttuuristen arvojen muuttumiseen liittyviä viittauksia ja ”kieli” kertomuksia kielitaidon merkityksestä kokemuksen muodostumisessa. Kävin aineistoa uudelleen läpi ja analysoin, mistä teemasta kussakin kohdassa varsinaisesti oli kyse. Lopuksi siirsin aineistosta poimitut näytteet niitä varten luotuihin teemojen mukaisiin tiedostoihin. Näin haastatteluaineistot sekoittuivat ja järjestyivät uudelleen valittujen teemojen mukaisesti. Samalla tutkimusongelman kannalta epäolennainen materiaali karsiu-

tui aineistosta pois ja aineisto jäsenyi hallittavampaan muotoon. (Ks. esim. Hirsjärvi & Hurme 2000, 145–149.)

Aineiston järjestäminen ei toki aina ollut ongelmattonta. Kaikki kokemukset eivät automaattisesti sujahtaneet tietyn otsikon alle, vaan monet haastateltavien lainaukset saattoivat sisältää aineksia useista eri teemoista. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on kuitenkin tärkeää, että kaikki samaa ilmiötä koskevat maininnat on huomioitu johtopäätösten teossa. Pyrin varmistamaan tämän käymällä aineistoa läpi niin monta kertaa, ettei sieltä enää noussut uusia tiettyyn teemaan liittyviä sisältöjä. (Vrt. Haikonen 1999, 58.)

Vähitellen aineisto alkoi yhä enemmän jäsenyä työelämän kulttuuristen arvojen käsitteistön mukaisesti. ”Muutos”-otsikon alaisuuteen kuuluva aineisto löysikin paikkansa kolmen pääteeman, hierarkian, yhteisöllisyyden ja harmonian, alta. Myös kieleen liittyvät kokemukset ryhmittivät suurelta osin kyseisten pääluokkien alle. Toki edelleen monia mielenkiintoisia ilmiöitä ja huomioita jäi näiden kolmen pääteeman ulkopuolelle, mutta ne olisivatkin sitten jo oman tutkimuksensa aihe. Päädyin kuitenkin esittelemään joitakin pääkategorioihin istumattomia ilmiöitä tulosluvun johdannossa. Nämä esimerkiksi kieleen liittyvät ilmiöt ovat mielestäni oleellisia suomalaisten kokemusten kokonaiskuvan hahmottamisen kannalta.

Analyysin runko ja käsikirjoitus hioutuivat vaihe vaiheelta. Ihan aluksi teksti koostui lähes yksinomaan lainauksista, jotka sitten purin oman tulkintani kautta auki. Jätin kuitenkin valmiiseen tekstiin suhteellisen paljon suoria sitaatteja, jotta lukijalla olisi mahdollisuus arvioida tekemiäni tulkintoja ja johtopäätöksiä (ks. Mäkelä 1990, 53). Suorat lainaukset välittävät myös kuvaa tutkittavan aiheen värikkyydestä ja kompleksisuudesta. Suorien lainausten lisäksi käytän epäsuoria viittauksia haastateltavien lausuntoihin.

Yleensä tutkimuksissa on käytäntönä, että jokaisen suoran lainauksen yhteyteen merkitään jokin koodi (esim. kirjain ja numero), joka kertoo, mistä haastattelusta

näyte on otettu. Tällainen koodaustapa mahdollistaa eri näytteiden yhdistämisen ja antaa lukijalle mahdollisuuden muodostaa haastattelusta ja haastateltavasta kokonaiskuva. Koodauskäytäntö lisää tutkimuksen luotettavuutta, mutta samalla se heikentää haastateltavien intymiteettisuoja. Mitä enemmän yksittäisestä haastateltavasta annetaan tietoa, sitä helpompi hänet ainakin periaatteessa on tunnistaa. Tässä tutkimuksessa olen kuitenkin varmistanut haastateltavien anonymiteetin säilymisen sillä, että heistä ei paljasteta arkaluontoista tai ratkaisevan henkilökohtaista tietoa. Luonnollisesti kaikkien haastateltavien nimet on muutettu. Nimet kertovat kuitenkin haastateltavan sukupuolen.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esittelen teemahaastattelulla keräämäni aineiston tulokset. Käsittely noudattaa tutkimusongelmieni mukaisesti kolmea pääteemaa: yhteisöllisyyttä, hierarkiaa ja harmoniaa. Kirjallisuuskatsaukseen verrattuna olen kuitenkin tarkoituksella vaihtanut käsittelyjärjestystä niin, että se samalla kuvastaa haastateltavien kertomuksista välittyneitä tärkeysjärjestystä, sikäli kuin kokemusten määrän voi tulkita kertovan myös merkityksellisyydestä. Hierarkiaan liittyviä kokemuksia oli aineistossa eniten, niinpä hierarkiaa käsitellään ensin. Sen jälkeen tarkastelen yhteisöllisyyteen ja harmoniaan liittyviä kokemuksia. Hierarkia, yhteisöllisyys ja pyrkimys harmoniaan kytkeytyvät saumattomasti toisiinsa eikä aineiston luokittelu näiden kolmen pääkategorian alle tästä syystä ole ongelmaton tehtävä. Esimerkiksi mielipiteen ilmaisemisen rajoituksia käsitellään tässä luvussa hierarkian yhteydessä, mutta yhtä hyvin se voisi kuulua harmonian alle. Illanistujaisia puolestaan ruoditaan yhteisöllisyyteen liittyen, vaikka hierarkiallakin on tämän työelämän piirteen ymmärtämisessä oleellinen rooli. Hierarkian, yhteisöllisyyden ja harmonian lisäksi esittelen aluksi joitakin sellaisia näiden kolmen pääteeman alaisuuteen suoraan kuulumattomia ilmiöitä, joiden tulkitsen oleellisesti vaikuttavan suomalaisten kokemukseen korelaisesta työelämän vuorovaikutuksesta.

5.1 Kielitaito ja muita käytännön ongelmia

Erilainen kulttuuri tuo mukanaan monenlaisia uusia ja yllättäviä tilanteita ja ongelmia, joilla voi olla suuri vaikutus vuorovaikutukseen ja sen onnistumiseen. Haastateltavat huomauttivat, että etukäteen ei välttämättä tule ajatelleeksi, kuinka monenlaisia pieniä käytännön ongelmia vieraassa kulttuurissa kohtaa. Esimerkiksi aasialaiset kasvopiirteet olivat aluksi tuottaneet ongelmia ja pelkästään työkaverien tunnistaminen ja toisistaan erottaminen muodostui näin haasteelliseksi tehtäväksi. *”Ongelmana on se, ettei ole vielä hahmottanut noita aasialaisia kasvopiirteitä, eikä aina ole varma, onko tavannut joitakin henkilöitä”* (Petri). Myös

korealaisten nimien muistaminen oli varsinkin aluksi tuottanut ongelmia ja vaikeuttanut kanssakäymistä.

Lisäksi monet haastateltavat kertoivat kokeneensa hämmennystä ruokailutilanteissa. Koreassa pöytään katetaan yleensä monenlaisia erilaisia sivuruokia, joita napostellaan yhdessä. Monesti myös pääruoka jaetaan kaikkien ruokailijoiden kesken ja toisinaan lihat paistetaan itse pöydässä. Lisäksi juomaa ei koskaan itse kaadeta omaan lasiin, vaan lasin täyttää joku muu seurueeseen kuuluva. Kaiken lisäksi ruoka syödään metallisilla puikoilla, joiden käsitteleminen ei välttämättä alkuun luonnistu yhtä kätevästi kuin korealaisilta työkavereilta. Kun keskittyminen sitten kohdistuu etupäässä itse ruokailusta selviämiseen, ei toisten kanssa keskusteleminen jää aikaa ja energiaa. Muun muassa Timo ja Petri kertoivat näistä alkuaikojen ruokailutilanteiden haasteista:

Vaikeata alkuun oli syöminen yhdessä, kun ei osannut käyttää puikkoja, eikä ollut ihan varma, miten pitää käyttäytyä. Että miten paljon saa juoda, mistä saa syödä ja millä tavalla pitää puhutella. (Timo)

Muistan hyvin ensimmäiset viikot, kun vielä puikkojen käyttö ei ollut silleen kauheen nopeeta, niin olin just sitten aina viimeisenä, eikä siinä tavallaan jäänyt oikein aikaa keskustelulakaan. Ja toinen on, että se ruoka, keitto, voi olla ihan kiehuva, kun se tulee siihen pöytään. Heillä ei ole mitään vaikeuksia ruveta syömään, mutta itse jouduin aina odottelemaan, että se jäähtyy. Lopputuloksena oli se, että kun se oli vähän hitaampaa mulla ja sitten jos vielä yritin ruveta keskustelemaan, niin se ei oikein toimi. Se johtaa siihen tilanteeseen, että työkaverit sitten puhuu siinä koreaksi ja se mun osallistuminen jää sitten aika vähäiseksi. (Petri)

Ruokailuun ja etikettiin liittyvät ongelmat olivat yleensä alkuaikojen pulma. Muutamana viikon totuttelun jälkeen ruokalajit tulivat tutuiksi ja puikotkin pysyivät jos sormissa. Täältä osin käytännön ongelmat olivat siis ohimeneviä. Kommunikointi työkavereiden kanssa ei silti välttämättä helpottunut, sillä kieli aiheutti isoja kommunikointiongelmia vielä vuosien jälkeenkin. Haastateltavat kertoivat, että olivat toki tiedostaneet korean kielen merkityksen jo Koreaan saapuessaan, mutta silti englannin kielen taitamattomuus oli tullut yllätyksenä. Timo kertoi olleensa suorastaan pettynyt korealaisten englannin kielen taitoon.

Kyllä siitä jatkuvasti tulee pientä häikkää, että kun englannilla ei tule tarpeeksi hyvin toimeen. Pitää keskittyä hirmusti ku puhuu. --- Alussa mä olin ihan ensimmäisinä päivinä pettynyt siihen, että miten vähän täällä osattiin englantia. Mä ajattelin, että se on varmaan aika merkittävä osa mun kokemusta, että täällä ei osata niin hyvin englantia. Mä ajattelin, että se yliopisto, jossa mä oon, on huippuyliopisto, niin siellä jos jossain osataan englantia ja mä ajattelin, että Koreassa ylipäätään osataan hyvin englantia. Varmaan se käsitys perustui Amerikka-suhteeseen ja siihen, että nää opiskelee paljon Amerikassa. (Timo)

Timon tavoin kielitaito – tai pikemminkin sen puuttuminen – nousi myös monilla muilla haastateltavilla yhdeksi tärkeimmäksi kokemusta leimaavaksi tekijäksi. Muun muassa Laura kertoi, että kun ei aluksi vielä puhunut koreaa, niin ystävyystyminen korealaisten kanssa tuntui vaikealta. Kielitaidon lisääntymisen myötä suhteita oli koko ajan helpompi solmia ja muutoinkin arkielämästä selviytyminen kävi sujuvammaksi. Nyt 12 vuoden jälkeen korea oli Lauralla jo hallussa, eikä kieli enää aiheuttanut ongelmia. Kielitaidon merkitys korostui myös Tapion kokemuksissa. Hän oli asunut Koreassa jo viisi vuotta, mutta ei edelleenkään työn lisäksi juurikaan ollut tekemisissä korealaisten kanssa, koska yhteistä kieltä ei yleensä löytynyt. Tapio piti korean kielen opiskelemista tärkeänä, mutta opiskelu oli jäänyt muiden kiireiden jalkoihin.

Kielitaidon puute vaikutti myös työhön. Muun muassa Juhani ja Antero toivat esiin, että heidän tekemisensä Koreassa ovat rajoitettuja, koska he eivät osaa koreaa: *”Jos tulee selvitettäväksi vähänkin monimutkaisempi asia, niin kyllä siinä tarvitaan korealaista apuun”* (Antero). Korealainen yhteistyökumppani on heidän mukaansa välttämätön myös siksi, että joitakin asioita ei kerrota ulkomaalaiselle, vaikka kieli ei olisikaan este. Nämä asiat voivat kuitenkin työn kannalta olla merkityksellisiä. Aina tosin korealainen kumppanikaan ei auta kieliongelmissa. Juhani kertoi neuvottelutilanteista, joissa korealaiset usein vaihtavat englannin koreaan ja keskustelevat tietyistä asioista omalla äidinkielellään. Vaikka korealainen yhteistyökumppani on paikalla ja kääntää keskustelun englanniksi, ei kaikki tarpeellinen tieto välttämättä kuitenkaan välity.

Siellä menee paljon semmostakin monesti ohi mitä olis hyvä tietää. Kun lähetään asiakkaan luota partnerin kanssa, niin sitten se mulle sanoo matkalla pois sieltä, että niin muuten, siinä koreaksi puhuttiin myös tämmösiä ja tämmösiä asioita. Hirveesti jää niinku kuulematta, sen takia olis todella paljon hyötyä jos osais kieltä. (Juhani)

Työelämän ongelmiin liittyen useampi haastateltava otti myös korruption puheeksi. Korruptionhan on Koreassa yleistä ja suurten yritysten johtajia syytetään tuostakin lahjuksien antamisesta ja vastaanottamisesta. Antero kertoi havainneensa, että ylipäätään lakiin suhtaudutaan niin, ettei sen noudattaminen ole tärkeää vaan se, ettei laittomuuksista jää kiinni. Haastateltavien kanta korruptioon oli hyvin selvä: vaikka maassa on opittava elämään maan tavoilla ja tekemään bisnestä sen liiketoimintakulttuurin mukaisesti, mihinkään rikolliseen ei pidä ryhtyä. Haastateltavat totesivat, ettei siitä välttämättä olisi hyötyäkään, päinvastoin. Juhani totesi, että ulkopuolinen ei tunne pelin sääntöjä ja luultavimmin polttaa vain näppinsä ja menettää rahansa: *”ei kannata sekaantua [korruptioon], koska saa syyttää rahaa vaikka millä mitalla, kun ei tiedä milloin ja kenelle.”*

Vaikka erilaiset kulttuuriin liittyvät ongelmat ja hankaluudet tuntuivat korostuvan haastateltavien kertomuksissa, moni haastateltava muistutti, että korealaisessa ja suomalaisessa kulttuurissa on hyvin paljon myös samaa. Mikko esimerkiksi nimesi korealaiset Aasian suomalaisiksi ja koki, että suomalaiselle Koreassa työskenteleminen on monessa suhteessa helpompaa kuin monelle muulle ulkomaalaiselle.

Et vaikka on nää hierarkiaerot ja nää, niin sitten kun mennään henkilökohtaiselle tasolle, niin ollaan hirveän samankaltaisia. Korealaiset on vähän tällaisia sulkeutuneita niinko suomalaiset, ryypäyskulttuuri on samanlainen kuin Suomessa, molemmat tarvii sen pullon väkevämpää ennen kuin pystytään avautumaan. Perusluonne on yllättävän samanlainen. (Mikko)

5.2 Hierarkia lävistää työelämän kaikki tasot

Hierarkia on sellainen taustalla oleva rakenne, ninku siitä ei pääse yli eikä ympäri, siitä ei vaan pääse irti. Et se on hyväksyttävä, jos täällä aikoo olla. Tavallaan täytyy osata käyttäytyä ylempiä ja alempia kohtaan sopivalla tavalla. Tuolta konfutselaisuudestaan se tulee, se on vaan niinku kasvatuksen tulos, kotona kasvatetaan kunnioittamaan ja puhumaan tietyllä tavalla, et se iskostuu vaan mieleen, se on niinku ihan automaattinen asia. (Laura)

Korealaisen yhteiskunnan ja työelämän hierarkkisuus kirvoitti haastateltavilta lukuisia esimerkkejä ja käytännön kokemuksia. Monen haastateltavan mukaan hierarkkisuus oli korealaisen kulttuurin leimaavin piirre ja niinpä myös hierarkiaan liittyvät seikat olivat ensimmäisinä pistäneet korealaisesta kulttuurista silmään.

Vaikka ajan myötä hierarkiaan oli ehditty tottua, se oli monien haastateltavien mielestä edelleen yksi korealaisen kulttuurin vaikeimmin omaksuttavista piirteistä. Erityisesti hierarkian rajoittava vaikutus (eriävän) mielipiteen ilmaisemiseen ja päätöksentekoon koettiin negatiivisena: se koettiin henkilökohtaisesti turhauttavana, mutta myös työn tuloksellisuuden ja tehokkuuden kannalta epätarkoituksenmukaisena. Mielipiteen ilmaisemisen ja päätöksenteon lisäksi hierarkian kerrottiin tulevan esiin kielessä ja kielenkäytössä, istumajärjestyksessä sekä ajankäytössä. Näiden aineistosta nousevien luokkien kautta esittelen tässä luvussa tarkemmin haastateltavien kokemuksia korealaisen työelämän hierarkkisuuuteen liittyen.

5.2.1 Kielenkäytön karikat

Haastateltavista vain muutama kertoi puhuvansa koreaa niin hyvin, että esimerkiksi työssä selviytyisi täysin korean kielellä. Kahta lukuun ottamatta kaikki olivat kuitenkin jonkin verran opiskelleet korean kieltä, ja kieleen liittyvät esimerkit ja kokemukset tulivatkin monissa eri yhteyksissä esille ja erityisesti hierarkiaan liittyvät havainnot olivat yleisiä. Muun muassa Mika ja Eeva korostivat, että hierarkia kuuluu joitakin harvoja poikkeustilanteita lukuun ottamatta aina puheessa: hierarkiassa ylempänä olevia puhutellaan eri tavalla kuin hierarkiassa alempana olevia. Hierarkia ei suinkaan rajoitu ainoastaan esimiehen ja alaisen välille vaan koskee ihan jokaista suhdetta. Ainoastaan toisilleen hyvin läheisten ihmisten kesken kohteliaisuusmuodoista voidaan luopua.

Hierarkia on ihan kaikkien välillä, ei pelkästään pomon ja työntekijän välillä, kaikkien välillä on hierarkia. Esimerkiksi ylennyksiä tulee hirveästi, ekan saa kolmen vuoden jälkeen, joiden mukaan sitten erotellaan. Ja alemmalla portaalla ihan sekin jo erottelee, että toinen on ollut kuukauden enemmän töissä, plus ikä vaikuttaa, et vaikka ois samassa, jos on vuoden nuorempi, niin sitten pitää käyttää kohteliaampaa muotoa. Et kaikkien välille muodostuu jonkin näköinen porras. Ei tosin välttämättä perheen sisällä tai kavereiden kesken, mutta ne on ihan rajatut tilanteet, milloin ei hierarkia vaikuta. (Mika)

Ikä on tärkeä asia, jos on vuottakin vanhempi, niin täytyy käyttää kohteliaampaa puhetaapaa. Ja sitten asema ja koulutus, jos on valmistunut yliopistosta, niin mistä yliopistosta ja minä vuonna. Ja semmoinenkin saattaa vaikuttaa, että onko naimisissa vai naimaton. (Eeva)

Korean kielen hierarkkisuus näyttäytyi luonnollisesti selkeimmin sellaisille haastateltaville, jotka puhuivat itse sujuvaa koreaa ja joille oli kertynyt jo pitkältä ajalta kokemusta korealaisesta kulttuurista, mutta kielen hierarkkisuus nousi esiin myös lyhyemmällä vierailulla. Vaikka Petri oli Koreassa ainoastaan kolmen kuukauden tutustumiskäynnillä, hänkin oli jo selvillä korean kielen hierarkkisuuudesta:

Kun tapaa korealaisen, tulee litania kysymyksiä, jossa kysytään ikää ja onko naimisissa ja niin edelleen. Ikää kysytään, jotta saadaan selville, kuinka lokeroida se toinen eli miten se sijoittuu arvoasteikossa. Vaikka mua varotettiin, että näitä kysymyksiä tulee, niin kyllä se muakin kummastutti aluksi, mutta sopeuduin nopeasti. Täällähän eri hierarkiatasoille on eri sanat, joita voi käyttää, mutta kun ei ymmärrä kieltä, niin on vaikea sanoa. (Petri)

Kielen hierarkkisuuudella on siis suuri vaikutus korealaiseen kanssakäymiseen. Se ei kuulu pelkästään kohteliaisuusmuotoina ja sanavalintoina, vaan ohjaa myös puheenaiheita, koska osapuolten väliset hierarkiasuhteet on saatava selville mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Laura nosti kielen hierarkkisuuuden vieläkin näkyvämpään rooliin. Hänen mielestään korealaiset ihmiset ovat erilaisia riippuen siitä, puhuvatko he koreaa vai esimerkiksi englantia. Kysymys oli hänen mielestään nimenomaan kielen hierarkkisuuudesta, sillä englannin kielessähän kaikki ovat tasarvoisia, kun taas korean kielessä keskustelijoiden välinen hierarkia tulee hyvin selkeästi esiin: ”*et ootsä alempana vai ylempänä ja se sitte näkyy siinä puheessa, tulee sellainen erilainen filis.*” Monet haastateltavat kokivatkin, että työpaikka on ihan erilainen riippuen siitä, puhutaanko siellä englantia vai koreaa. Esimerkiksi Ville kertoi, että suomalaisen pomon alaisuudessa englanninkielisessä työyhteisössä ”*se ilmapiiri on aika lailla erilainen ku monella, et hierarkiaakaan ei ole samalla tavalla*”.

Kohteliaisuusmuotojen oikeaoppinen käyttäminen tuntui tuottavan monelle haastateltavalle päänvaivaa. Vaikka olisi asunut Koreassa jo useampia vuosia, kielen hierarkkinen systeemi ei välttämättä avaudu kaikkine koukeroineen ulkomaalaiselle. Korean kieltä puhuvat haastateltavat olivatkin ottaneet tavaksi käyttää vähänkin epäselvissä tilanteissa kohteliainta muotoa. Näin heidän mukaansa tekivät myös korealaiset itse silloin, kun eivät vielä tiedä, kuinka hierarkia osapuolten välillä asettuu. Mikakin kertoi pyrkivänsä käyttämään aina mahdollisimman kohte-

liasta muotoa, mutta törmäävänsä siitä huolimatta tuon tuostakin ongelmallisiin tilanteisiin.

Kohteliaisuussysteemissä on niinku kaks eri osaa, et yksi on se kenelle puhuu ja toinen sit niinku se aihe, kenestä puhutaan, niin sit se et ne ei silleen liity toisiinsa, niin siinä on sit välillä silleen, et jos me puhutaan mun pomon kanssa sen pomosta, niin sitten tietenkin mun pitää käyttää kaikkia kohteliaisuusmuotoja sen pomon pomosta, mut sit jos mä puhun jostain, mikä koskee niitten välisiä asioita, niin sit mun pitää käyttää kohteliaista muotoa, kun mä puhun mun pomosta, mut sit tietenkin, koska se on alempana, ku se pomon pomo, niin sit mun pitäis käyttää silleen matalampaa muotoa. Se ei oo aina ihan selkeätä, et niinku mikä verbi on oikea. (Mika)

Mika totesi kuitenkin, että ihmisillä ”*kyllä helposti vähän lipsuu noissa kohteliaisuusmuodoissa*” ja että kohteliaisuus ja kunnioittavaisuus eivät ole pelkästään sa-
navalinnosta kiinni, vaan ”*se on äänensävyistä ja kaikesta tollasesta, katsekontaktista ja tollasesta, mistä se kohteliaisuus silleen muodostuu*”.

Monet haastateltavat toivat esille, että vaikka kohteliaisuusmuodoilla yleensä osoitetaan kunnioitusta, joskus niiden käyttäminen voi olla myös tapa näyttää, että ”*mä en pidä sua kaverina enkä haluakaan tulla sun kanssa läheiseksi*”. Toisin sanoen joissakin tapauksissa ilman kohteliaisuusmuotoja puhuminen voi olla suurempi kohteliaisuus kuin kohteliaisuusmuodoilla puhuminen. Mika muistutti kuitenkin, että läheisissäkin suhteissa kohteliaisuusmuotoja on käytettävä, jos ikä- tai statusero on riittävän suuri.

Toisaalta se on sit osoitus läheisestä suhteesta, et vaikka ois eri tasolla mut sitten puhutaan ilman kohteliaisuusmuotoja, niin se on niinku osoitus siitä, että on niin läheinen suhde, et ei oo enää niinku kollega vaan et on ystävä. Mut kyl niitten pitää olla aika lähellä, pari vuotta voi olla eroa syntymäajoissa ja sit voi olla yksi porras noissa ränkingeissä. (Mika)

Korean kielen monivivahteisuuden ja monimutkaisuuden vuoksi monet haastateltavat suosittelivat ainakin virallisemmissä yhteyksissä käyttämään korean sijaan englantia, ellei sitten hallitse korean kieltä todella hyvin. Esimerkiksi Eeva toi esille, että vaikka pienet kielivirheet toki annetaan anteeksi, ne voivat vaikuttaa luotettavuusmielikuvaan ja aiheuttaa myös turhia väärinkäsityksiä osapuolten välille.

Ulkomaalaiselle annetaan anteeksi, jos jättää kohteliaisuusmuodot pois, mutta korealaisten keskuudessa se on ihan loukkaavaa, sama kuin jos Suomessa joku kiroilis suoraan päin esmiehen naamaa. Pääsee kyllä helpommalla, jos ei puhu koreaa vaan englantia. Silloin voi ohittaa kohteliaisuusmuotojen käytön, ja korealaisellekin se voi olla helpompaa, koska jos toinen tekee koko ajan pieniä virheitä niin vähän voi kuitenkin jäädä jotain hampaan väliin ja ehkä on vaikeampi ottaa ihan tosissaan. (Eeva)

Mikko korosti niin ikään, että varsinkin bisneskontekstissa on järkevää turvautua englannin kieleen, jos yhtään epäilee omia korean kielen taitojaan. Niin hänkin kertoi tekevänsä, vaikka kotona vaimon kanssa keskusteleekin koreaksi: *”Ulkomaalaiselle on helpompaa, kun puhutaan englantia, sillä on hirveä merkitys, sillä välttää yhden ison kompastuskiven.”* Toisaalta Laura huomautti, että koska hierarkia joka tapauksessa tulee korealaisessa kanssakäymisessä ottaa huomioon, voi olla helpompi kommunikoida koreaksi, koska silloin hierarkiakin sisältyy kielenkäyttöön automaattisesti.

Jos puhuu koreaa, se tulee ihan luonnostaan, mutta jos puhuu englanniksi, on vaikeampi tietää, miten tulisi puhua vaikka jollekin vanhemmalle miehelle. Semmonen jännä ristiriita kun on tottunut asioimaan koreaksi. (Laura)

Hierarkkisuus kuuluu kielessä monimutkaisina muoto- ja kohteliaisuusjärjestelminä, joita ulkomaalaisen voi olla vaikea hahmottaa. Hierarkia tulee kuitenkin esiin myös konkreettisemmin kielenkäytössä ja puhuttelussa. Haastateltavat kertoivat, että lähimpiäkään työkavereita ei koskaan puhutella etunimeltä: Mikko Virtanen ei ole Mikko niin kuin Suomessa olisi, vaan Mister Virtanen tai asemasta riippuen kenties Professor tai Vice President Virtanen. Esimerkiksi Timo kertoi, että akateemisessa elämässä oppiarvoilla ja titteleillä tuntuisi olevan suurempi merkitys kuin Suomessa, joskin myös ennakkokäsitys korealaisen yhteiskunnan hierarkkisuudesta on saattanut hänen mukaansa vaikuttaa havaintoihin.

Suomessa en ole joutunut varmaan missään ikinä käyttämään titteliä tai että musta ois käytetty titteliä. Jotenkin tuntuu, että täällä sillä on enemmän symbolista arvoa. Voi taas johtua siitä, että mulla on joku ennakkokäsitys. (Timo)

Juhanin kokemusten mukaan erityisesti liike-elämässä titteleillä on oleellinen merkitys. Korkeimman tason johtajat eivät välttämättä neuvottele tai keskustele lainkaan alempiarvoisten kanssa, joten tittelit on oltava kohdallaan ennen kuin kauppaa aletaan hieroa. Juhanikin vaihtoi käyntikorttiinsa toimitusjohtajaa ko-

meammalta kalskahtavan ”presidentti”-tittelin, jotta uskottavuus isojen johtajien silmissä olisi parempi.

Mulla luki (käyntikortissa) aikaisemmin että Managing Director, mutta meidän paikallinen partneri sanoi, kun mä olin teettämässä uusia kortteja, että tähän tulee nyt presidentti. En minä ole niin tittelinkipeä, mutta se on täällä vaan niin tärkeää. (Juhani)

5.2.2 Istumajärjestys paljastaa aseman

Hierarkian kerrottiin näkyvän myös tilankäytössä, erityisesti istumajärjestyksessä. Esimerkiksi toimistossa hierarkkiset suhteet on Mikan mukaan helppo päätellä kunkin henkilön sijainnista ja työpöydän koosta. Arvoasteikossa korkeimmilla olevilla on enemmän omaa rauhaa ja omaa tilaa, kun taas hierarkian alimpana olevat on sijoitettu vilkasliikenteisille paikoille faksin ja kopiokoneen viereen, jossa työrauha on vähäisempi. *”Mitä pidemmälle mennään sinne takanurkkaan, se nousee se arvo siitä, ja kans näkee, et mitä isompi työpöytä ja tälleen niin sitä korkeammalla on hierarkiassa”.*

Ihmisten välinen hierarkia tuli haastateltavien mukaan selkesti esille myös työporukan yhteisillä illallisilla, joissa istumajärjestys noudattaa hyvinkin tarkasti asemaa hierarkiassa. Esimerkiksi Petri kertoi, että kun *”Suomessa kaikki istuu yleensä missä sattuu”*, niin Koreassa istumajärjestyksellä on suuri merkitys niin, että *”pomo istuu parhaimmalla paikalla ja loput asettuvat pöydän ympärille arvoasteikon mukaisesti”*. Myös Timo oli tehnyt samanlaisia havaintoja: *”arvokkaimmat on pöydän päässä ja sitten siitä sitten tasaisesti ihmisarvo laskee.”* Timo kertoi myös esimerkin tilanteesta, jossa kukin seurueen jäsen oli asettunut paikalleen oppiarvonsa ja asemansa mukaisessa järjestyksessä – paitsi että ihan viimeisenä eli arvoasteikossa alimpina olevien opiskelijoidenkin jälkeen oli istunut kiinalainen naisprofessori. Haastateltava pohdiskeli, oliko tämä vain sattumaa vai paljastiko se samalla jotakin tämän kyseisen kiinalaisen naisprofessorin nauttimasta arvostuksesta vai kertoiko se kenties yleisestä suhtautumisesta kiinalaisiin ja naisiin.

Istumajärjestyksen logiikka ei välttämättä alkuun aukene ulkomaalaiselle. Haastateltavien kertoman mukaan istumajärjestykseen liittyvä spekulointi tuntuu toisinaan aiheuttavan hämmennystä ja huvittavia tilanteita myös korealaisten keskuudessa – varsinkin silloin jos toisilleen entuudestaan tuntemattomat tapaavat. Timo ja Mika kertoivat kumpainenkin esimerkin istumajärjestyksen aiheuttamasta sählingistä:

Veikkaan, että jos ihmiset tuntee toisensa se menee luontevasti. Mutta jotain sählinkiä siinä kuitenkin tuntuis aina olevan, ku kerran se mummoprofessori sano mulle, ku se tais huomata, että mä en oikein tienny mitä tehdä, niin se sano, että ku nää ei osaa päättää tätä istumajärjestyä, että täällä on tärkeää tämä hierarkia. (Timo)

Yksi mielenkiintoinen asia on tää istumajärjestys, joka on hirvu tärkeää esimerkiksi silloin, kun kaksi firmaa tapaa toisensa. Korkea-arvoisimmat valitsee ensin penkit, ja näyttävät sitten seuraavalle, mihin voi istua. Se menee niinku ketjussa. Se on välillä hassua, kun seis-tään kaikki pöydän ympärillä ja sit odotetaan, et sieltä alkaa tulla komentoja. Jos on esimerkiksi sillai, että vasta toinen ryhmä on saapunut perille, niin sitten pohdiskellaan ja seisokellaan, et keitä sieltä on tulossa ja miten ne istuu, et pitäiskö meidän odottaa, että me nähän, minkälainen ryhmä sieltä tulee ja sitten vasta valitaan omat paikat. (Mika)

”Kuka istuu ja mihin” -spekuloinnin lisäksi kiinnostava kysymys erilaisissa illan-istujaisissa on ”kuka kaataa ja kenelle”. Koreassahan ei etiketin mukaan koskaan kaadeta juomaa omaan lasiin, vaan aina joku toinen seurueeseen kuuluva täyttää lasin. Mika kertoi pohdiskelleensa pitkään ja hartaasti, millä tavalla hierarkia vaikuttaa tähän kaatamissysteemiin eli kuka oikeaoppisesti kaataa kenellekin silloin kun paikalla on niin alaista, esimiestä kuin esimiehen esimiestäkin.

Just tää on, et jos mä oon niinku kaikkein matalin arvolta ja sit on vaikka pomo ja pomon pomo ja sit jos pomolla on tyhjä lasi niin voinks mä kaataa, ku se on kohteliasta, et mä kaadan, koska mä oon alempiarvoinen, mut sit se on epäkohteliasta mun pomon pomolle, ku mä en anna sen kaataa. Ku vois niinku ajatella, et pitäis antaa sen päättää, et milloin kaadetaan, koska se on kuitenkin se, joka määrää illan rytmin. Mut sit toisaalta samalla mä sitten teen silleen, et sit sille laitetaan se vastuu, et sit sen pitää olla koko ajan kaatamassa, et kumpi on pahempi juttu. (Mika)

Ainakin Mikalle korealainen hierarkiasysteemi oli siis aiheuttanut paljon päänvai-vaa. Hän kertoikin usein kyselleensä neuvoja korealaiselta vaimoltaan, jolla tosin ei ollut ollut minkäänlaisia selkeitä käyttäytymissääntöjä tai toimintaohjeita annettavanaan. Niin kuin moni muukin haastateltava, myös Mika näki, että epäselvissä tilanteissa on parempi ottaa varman päälle ja käyttäytyä liian korrektisti kuin mahdollisesti loukata toista osapuolta epähienolla toiminnalla.

Mä kysyin mun vaimolta (joka on korealainen), että mitä mieltä se on ja sit seki on välillä silleen, et ei se osaa sanoa... voi olla et niihin ei oo mitään sääntöjä, ihmiset ei välitä, et se ei oo mikään merkittävä asia, sekin on mahdollista, mutta ei halua ottaa riskiä. (Mika)

5.2.3 Pakko painaa pitkää päivää

Hierarkia vaikuttaa monella eri tasolla ja monin eri tavoin, myös ajankäytössä. Hyvin konkreettisesti hierarkia vaikuttaa työntekijöiden ajankäyttöön, sillä perinteisesti korealaisessa työkuultuurissa työntekijät eivät koskaan poistu työpaikalta ennen esimiestään. Korealaiset tunnetaan muuallakin maailmassa pitkistä työpäivistään, ja tästä aiheesta myös haastateltavat kertoivat lukuisia esimerkkejä. Pääsääntöisesti kaikki pitivät korealaisittain tavallisia 10–12 tunnin työpäiviä erittäin negatiivisena käytäntönä. Pitkien työpäivien pääasiallinen tarkoitus ei haastateltavien mukaan yleensä ollut työn tuottavuuden lisääminen vaan pomon miellyttäminen. Usein viimeiset tunnit kuluvat tietokonepelejä pelaamalla ja sähköposteja kirjoittamalla, mutta tärkeää on pomon silmissä näyttää siltä kuin tekisi töitä.

Koko ajan täytyy pitää mielessä, mitä ne esimiehet ajattelee ja mitä ne näkee, että alaiset tekee. Sen takia alaiset usein tulee aiemmin töihin kuin esimiehet ja lähtevät myöhemmin. (Laura)

Ehkä yksi asia, mikä ihan aluksi pisti silmään oli, kun yliopiston kansainvälisessä toimistossa kävi, että kun pomo lähti pois, ne kaivoi tyynyt esiin ja alkoi nukkumaan siinä, mikä on vähän erilainen suhtautuminen kuin mikä Suomessa olisi. Sehän on Koreassa tapana, että töissä ollaan niin pitkään kuin pomo on töissä, suurin osa pomoista ei voi sietää, jos työntekijät lähtee aikaisemmin kotiin. Jos pomo tekee töitä kymmeneen, niin ollaan töissä kymmeneen, vaikka ei ois mitään tekemistä ja sitten vastaavasti jos pomo ei ole siellä, niin silloin ei tehdä mitään, että tää on aika iso tehokkuusongelma vieläkin täällä, vaikka se on muuttumassa. (Mikko)

Koska alainen ei voi lähteä töistä ennen esimiestään, on heidän työpäiviensä pituus riippuvainen esimiehen työpäivien pituudesta. Jos sattuu huono tuuri, esimiehellä ei itsellään ole työn lisäksi muuta elämää, ja silloin myös työntekijöiden yksityiselämä kärsii. Toisin sanoen silloin kun pomo päättää alustensa työajasta, hän samalla päättää myös siitä, kuinka paljon jää aikaa muuhun elämään. Haastateltavien kertoman mukaan suomalaisjohtoisissa työpaikoissa pomot olivat tietoisia valta-asemastaan eivätkä tarkoituksellisesti tehneet ylitöitä, jotta työntekijätkin

saattoivat hyvällä omalla tunnolla lähteä kahdeksan tunnin jälkeen kotiin. Lauran havaintojen mukaan myös korealaiset työntekijät pitivät tästä käytännöstä.

Eteläkorealaiset, jotka työskentelevät suomalaisemmassa työkuulttuurissa, tuntevat kovasti tykkäävän siitä, että he saavat olla silleen omissa oloissaan eikä kukaan naputa niille koko ajan, että teepäs nyt sitä ja teepäs nyt tätä, eikä kukaan teetä ylitöitä eikä vaadi juomaan viinaa pikkutunneille. Miehet nyt on tottuneet siihen, mutta just nainen, joka perustaa perheen tai muuta, niin just tällainen työyhteisö on niille ihan ihanteellinen. (Laura)

Monet haastateltavat tekivätkin selväksi, etteivät olisi valmiita uhraamaan omaa yksityis- ja perhe-elämäänsä työn vuoksi. Muun muassa Timo toi ponnekkaasti esiin, ettei suostuisi tekemään jatkuvasti ylipitkiä päiviä – eikä sellaista odotusta onneksi nykyisessä työpaikassa ollutkaan, vaikka korealaisen johtajan alaisuudessa työskenneltiin.

Haastateltavien mukaan hierarkia näkyi ajankäytössä paitsi pitkinä työpäivinä myös nopeina aikataulumuutoksina. Monet haastateltavat kertoivat, että jos ylemmältä taholta tulee käsky, se menee kaiken muun edelle, ja suunnitelmat pistetään vastaan mukisematta kokonaan uusiksi. Esimerkiksi sovitut tapaamiset ja palaverit siirtyvät tästä syystä usein toiseen ajankohtaan hyvin lyhyellä varoitusaajalla. Muun muassa Timo kertoi saaneensa käsityksen korealaisen hierarkkisuuden käytännön sovellutuksista heti ensivisiitillään. Kun ylemmässä asemassa olevalta tulee ”pyyntö”, se kiilaa muiden jo sovittujen tapaamisten edelle.

Esimerkiksi silloin vuosi sitten kun kävin täällä ja mulla oli muutama tapaaminen suunniteltu ja laitoksen johtaja pyysi minua sen luennolle vieraaksi, niin mä sanoin, että mulla on valitettavasti kaksi tapaamista sovittu, niin se sano, että peru ne. Se sanoi sen siihen malliin, että mä ajattelin, että ne on peruttava ja mä peruin. Ajattelin silloin, että ei se ihan tuulesta temmattua ole se hierarkkisuus itäaasialaisissa kulttuureissa, että eipä sitä laitoksen johtajan sanaa paljon kyseenalaisteta. (Timo)

Koska aikataulumuutokset ja peruuntumiset ovat pikemminkin sääntö kuin poikkeus, monet haastateltavat olivat jo oppineet ottamaan sen omissa suunnitelmiaan huomioon. Esimerkiksi Antero kertoi varmistavansa aina etukäteen, että sovittu tapaaminen todella on edelleen voimassa, sillä ”jos pomo käskee omaan huoneeseensa, niin sitten se tapaaminen tietysti peruuntuu. Se on jokapäiväistä”. Yhden tapaamisen onnistunut järjestäminen vaatii näin ollen toisinaan pitkää pinnaa ja kärsivällisyyttä. Antero oli havainnut, että sama varmistusruljanssi toimii

myös toisin päin: jos hän oli luvannut saapua johonkin tilaisuuteen, asiaa varmistettiin useaan kertaan, mikä haastateltavasta tuntui joskus turhauttavalta: ”*mä ajattelen, että mähän olen sanonut, että mä tulen sinne, ei tarvitse jatkuvasti soitella ja kysellä*”.

Koska aikataulut joka tapauksessa todennäköisesti muuttuvat, haastateltavat kertoivat, että Koreassa ei yleensä suunnitellakaan asioita kovin pitkälle tulevaisuuteen. Muun muassa Antero totesi, että ”*kun suomalainen sopii puoli vuotta aikaisemmin, niin täällä edetään tosi lyhyellä varoitusajalla*”. Koreassa puhutaankin *pali pali* -mentaliteetista, jolla tarkoitetaan sitä, että asioiden halutaan tapahtuvan ripeästi. Monille haastateltaville tällainen mentaliteetti näyttäytyi suunnittelemattomuutena. Esimerkiksi Petrin kokemus oli, että korealaisella työpaikalla ei kanneta huolta huomisesta, ”*mennään vaan jotenkin hetkessä*”. Monet haastateltavat kokivat nopeat aikataulumuutokset ja suunnittelemattomuuden häiritseviksi tekijöiksi. Mika sanoi suoraan, että ”*se on yksi ärsyttävimmistä puolista, että sovitut asiat muuttuu aina viime hetkellä*”. Jämptiyyteen ja täsmällisyyteen tottuneille suomalaisille liukuvat ja peruuntuvat tapaamiset näyttäytyivät jopa epäkohteliaana käytöksenä:

Et silleen ihmeellistä, kun ite ajattelin ennen kuin tulin tänne, että tavallaan toisen kunnioittamista on myös se, että ollaan ajoissa että pidetään kiinni sovitusta, mutta täällä se ei täysin pädekään, niin en oo keksiny siihen mitään selitystä. (Petri)

5.2.4 Mölyt pidetään mahassa

Hierarkia vaikuttaa ratkaisevasti siihen, mitä kukin voi sanoa kenellekin ja työympäristössä erityisesti siihen, mitä alainen voi sanoa esimiehelleen. Haastateltavat toivat varsin yksimielisesti esiin, että perinteisessä korealaisessa organisaatiossa hierarkiassa ylempänä olevan mielipiteitä, ideoita tai käskyjä ei ole sopivaa kyseenalaistaa tai arvostella. Esimerkiksi Mikan mukaan negatiivista palautetta ei yksinkertaisesti voi antaa ylemmilleen, ei edes silloin, kun pomon käytös on syy työpaikan vaihtamiseen: ”*Edes vaikka se ois se syy, minkä takia lopettaa [työt], niin siinäkin tilanteessa sitä on vaikea tuoda esiin.*” Niin ikään Juhani piti hierar-

kiassa ylempänä olevan kritisoimista lähinnä hypoteettisena tilanteena. Käytännössä niin ei hänen mukaansa juuri koskaan tapahdu:

Ensinnäkin jo pelkästään iän mukaan menee ja sitten aseman, niin sä et esimiehelle sä et vaan sano sille, siinä käy huonosti sitten, esimies on esimies. Ja piste. Voi sanoa oman mielipiteensä ehkä, mutta viimeinen sana on esimiehellä. Vastaan väittäminen on vähän... Se on se hierarkia, se näkyy täällä hyvin selvästi. (Juhani)

Monet muutkin haastateltavat mainitsivat, että toisten ihmisten edessä eriävän näkemyksen esittäminen pomolle on mahdotonta, sillä hierarkiassa ylempänä olevan julkinen kyseenalaistaminen tarkoittaisi samalla tämän kasvojen menettämistä ja kritisoijalle itselleen pahimmassa tapauksessa työpaikan menettämistä. Kahden kesken kielteisiäkin tunteita voi yrittää tuoda esiin, joskin haastateltavat suhtautuivat tähänkin vaihtoehtoon hieman epäillen.

Periaatteessa voi sanoa, jos on tosi hyvät syyt, mut se on aika... tai ainakin jos sanoo, niin sanoo sen sit kahden kesken jossakin, ei ainakaan yleisessä paikassa missä on muita kuulemassa. Se voi näyttää muiden silmissä siltä, että esimiehellä ei ole nyt kaikki hommat hanskassa, et hänellä ei oo tämä työntekijä ruodussa. (Laura)

Riippuu tietysti siitä minkälainen pomo on, että uskaltaako sille sanoa, että mä oonkin tätä mieltä vai onko se vaan niin, että jotta en menetä työpaikkaani, niin nielen kaikki. (Eeva)

Mielipiteen ilmaisemisen rajoittuneisuus oli haastateltavien mielestä työn tehokkuuden ja tuloksellisuuden kannalta erittäin negatiivinen piirre. Hierarkkisessa organisaatiossa oma-aloitteinen osallistuminen ei ole toivottavaa ja käytännössä esimerkiksi palavereissa esimies puhuu ja alaiset ovat hiljaa ellei heidän mielipidettään erikseen tiedustella. Ideoiden jakaminen ja erilaisten näkemysten esille nostaminen nähtiin kuitenkin asioiden kehittämisen kannalta tärkeäksi.

Jossain mielessä ehkä pitää varoa, että ei ihan kauheesti esitä olevansa fiksu, vaikka sitten olisikin. Joissain tilanteissa täytyy kuitenkin vain huomata, että pitää mölyt mahassaan. Kyllä se monia asioita parantais, jos työntekijät enemmän sanois omia mielipiteitään. (Eeva)

Koska mielipiteen ilmaisemiseen ei ole kannustettu, korealaisissa organisaatioissa ei myöskään olla opittu keskustelemaan ja jakamaan informaatiota. Tällaisen ”keskustelemattomuuskulttuurin” nähtiin aiheuttavan paljon turhaa työtä. Koska asioista ei keskustella, huomataan monesti aivan liian myöhään, että ollaankin kuljettu väärään suuntaan. Mikon kokemusten mukaan asioita saatetaan tehdä pa-

riin, kolmeen kertaan sen vuoksi, että tiimin kanssa ei tarpeeksi aikaisessa vaiheessa jaeta informaatiota. Tarvittavan informaation puutteen vuoksi tehdään myös paljon päällekkäistä työtä: koska tiimissä ei tiedetä, mitä muut tiimiläiset tekevät, samaa asiaa saattaa hoitaa useampi ihminen yhtä aikaa. Mikon mielestä kommunikointi on yksi korealaisen työelämän suurimmista haasteista: *”ei riitä että jokainen tekee oman hommansa hyvin, pitää kehittää joku systeemi, että tiedetään mitä muualla tehdään.”*

Mikko huomautti, että vaikka heidän työpaikallaan ei toimita perinteisten korealaisten arvojen ja tapojen mukaisesti, vaan kannustetaan erilaisten näkemysten ja ajatusten vaihtoon, on mielipiteen ilmaiseminen silti monille korealaisille työntekijöille vaikeaa. Esimerkiksi tiimipalavereita ei tästä syystä ole lukuisista yrityksistä huolimatta saatu toimimaan. Antero sen sijaan kertoi toisenlaisista kokemuksista. Hänen mukaansa korealaisetkin työntekijät arvostavat suomalaista tasa-arvoista keskustelukulttuuria, jossa ajatuksia voi heittää vapaasti ja jopa esimiehen kritisoiminen on sallittua.

Me toimitaan täällä ihan niin kuin toimittaisiin Suomessa, musta tuntuu että he myös arvostaa sitä. Me tehdään osittain tiiminä töitä ja puhutaan asiat avoimesti täällä, jos heistä jollain on jotain, jonka he näkee, että mä voim tehdä paremmin ja mä teen sen, mutta ei sellaista tapahdu korealaisessa organisaatiossa, et sä voi pyytää sun esimiestä tekemään jotain vaan se esimies käskee sua. (Antero)

Useat haastateltavat toivat esiin, että suomalaiseen varsin tasa-arvoiseen työkuultuuriin tottuneina heidän on monesti vaikea pitää suunsa kiinni, vaikka ymmärtävätkin korealaisen työkuulttuurin toisenlaiset arvot. Suomessa haastateltavat olivat tottuneet juttelemaan pomojen kanssa niin sanotusti samalla tasolla ja tarvittaessa kertomaan suoraan myös kielteisistä tunteistaan. Koreassa vastaava käytös ei tullut kuuloonkaan, paitsi ehkä kosteissa illanistujaisissa, joissa viinan varjolla hierarkiassa alempana olevakin saattoi tuoda epäkohtia esille. Toisia haastateltavia mielipiteen ilmaisemisen rajoittuneisuus vaivasi enemmän kuin toisia. Juhani kertoi osanneensa odottaa korealaisen kulttuurin hierarkkisuutta ja kuvaili vallitsevia olosuhteita tässä suhteessa ”mielenkiintoisiksi”, Eeva sen sijaan koki tilanteen toisinaan hyvinkin turhauttavaksi:

Suomessa voi puolustaa itseään, mutta täällä jos pomo sanoo et asia on näin, niin sit se on enemmän että aha, vaikka sä et oikeasti ole sitä mieltä. On se turhauttavaa, kyl mä oon ollu semmonen aina, että mä oon sanonut ne mielipiteet. Suomessahan sitä arvostetaan, mutta täällä mä oon huomannu, että on parempi pitää mölyt mahassaan, että enemmän vain tukee johtoportaan ajatuksia. (Eeva)

Hierarkian rajoittavasta vaikutuksesta mielipiteen ilmaisemiseen oli kuitenkin myös joitakin päinvastaisia kokemuksia. Timo kertoi hämmästelleensä useampaankin otteeseen korealaisten suorapuheisuutta. Hän kertoi esimerkin konferenssista, jossa nuori nainen kritisoi hyvin voimakkaasti laitoksen johtajan esitystä ja totesi, ettei itse olisi Suomessakaan esittänyt eriäviä näkemyksiään niin vahvasti. Timo kertoi niin ikään yhteistyökumppanistaan, jolta oli erästä työtä koskien pyytänyt kommentteja ja rehellistä palautetta. Tämä yhteistyökumppani oli korealaisittain hierarkiassa alempiarvoinen, eikä siis perinteisesti ajatellen olisi saanut antaa ylemmälleen kielteistä palautetta. Alkuun tämä olikin vaikeuttanut yhteistyötä, mutta kun Timo oli vakuuttanut, että häntä ei tarvitse kohdella korealaisen hierarkian mukaisesti, oli suhtautuminen lopulta muuttunut ja palautetta alkanut tulla hyvin suoraan, ”mä en itse kirjoittaisi niin suoraan suomalaiselle Suomessa.” Timo kummasteli tätä piirrettä ja pohdiskeli, olivatko ennakkokäsitykset ohjanneet hänen tulkintojaan ja käyttäytymistään turhan stereotyyppisille urille:

Huomasin että olin itse ollut ehkä ylivarovainen, se oli mun ennakkokäsitys että miten pitää tässä kontekstissa olla. Sen mitä mä olen kuullu, niin Koreassa ei sais kritisoida ylempäänsä. Toisinaan mä törmään siihen ja kuulen siitä, toisinaan mä olen yllättynyt, että miten kritisoidaan niin, että mä en itekään kritisoiisi, ei tästä ota selvää. (Timo)

5.2.5 Pomo päättää ja alainen odottaa ohjeita

Paitsi mielipiteen ilmaisemisen vapaudessa, korealaisten organisaatioiden hierarkisuus tuli haastateltavien mukaan esiin myös päätöksenteossa. Valta on yleensä hyvin keskittynyttä, ja ainoastaan aivan ylimmällä tasolla on oikeus päättää asioista. Tämän nähtiin monessakin suhteessa hankaloittavan tehokasta työskentelyä. Monet haastateltavat kertoivat, että voimakkaasta hierarkiasta johtuen tietyt asiat eivät etene ilman isoa pomoa. Jos päätöksistä vastaava henkilö ei ole palaverissa mukana, mitään ei tapahdu. Muun muassa Juhani korosti, että on äärimmäisen tärkeää olla oikeiden henkilöiden kanssa tekemisissä, mutta toisaalta varoa astumasta

väärien henkilöiden varpaille: ”*ettet ohita tiettyjä henkilöitä siinä hierarkiassa, se on tärkeitä tiedostaa*”.

Toisaalta, jos kaikki valta ja vastuu on yhden henkilön käsissä, se tekee organisaatiosta hyvin haavoittuvasen. Antero kertoi tässä yhteydessä esimerkin Hyundais-ta, jonka toiminta uhkasi loppua tyystin, kun pääjohtajaa oltiin panemassa puolek-si vuodeksi vankilaan. Kansallisen edun nimissä näin ei sitten tehtykään, vaan pääjohtaja sai korvata laittomat rahajärjestelynsä muilla tavoin. Antero totesikin, että ”*se on yksi suomalaisen liike-elämän ja teollisuuden etuja, että meillä pysty-tään delegoimaan päätöksenteko hyvin alas*”.

Useat haastateltavat toivat esiin, että hierarkkisuus kaventaa päätöksentekoa. Kun päätökset syntyvät yhden ihmisen päässä, ne ovat väistämättä yksipuolisempia kuin demokraattisemmassa järjestelmässä, jossa voidaan avoimemmin esittää ja puntaroida monia erilaisia näkemyksiä. Muun muassa Mikko korosti, että keskus-telu on tärkeää, sillä ilman kunnon keskustelua saadaan aikaiseksi vain liian ka-pealla näkökulmalla tehtyjä päätöksiä. Anteron näkemyksen mukaan yksi syy, joka johtaa yksipuoliseen päätöksentekoon, on kasvojen menettämisen pelko. Tästä syystä Koreassa vältellään avun pyytämistä ja esimerkiksi konsultteja ei mielel-lään käytetä: ”*että jos minä tässä asemassa käytän konsulttia, se tarkoittaa, että minä en osaa sitä asiaa, ja silloin minä menetän kasvoni*.”

Toisinaan päätöksentekoa jopa vältellään, sillä jos myöhemmin osoittautuu, että päätös olikin huono, saattaa oma työpaikka olla vaakalaudalla. Harvoin ylemmällä portaalla virheitä myönnetäänkään. Anteron mukaan kasvojen menettämisen pelko näkyy muun muassa siinä, että korealaiset yhteistyö- tai neuvottelukumppanit haluavat aina kysymykset etukäteen, eivätkä edes suostu tapaamiseen, elleivät hy-vin tarkkaan tiedä, mikä on agenda: ”*Sitten he keskenään valmistautuu ja miettii, että mitkä ne vastaukset on ja sit jos sä kysytkin jotain muuta, niin sitten menee pasmat sekaisin*.”

Useampikin haastateltava toi esille, että päätöksenteon keskittyminen hierarkian yläpäähän vaikuttaa passivoivasti hierarkian alapäähän. Korealaisten kerrottiin olevan hirvittävän ahkeria työntekijöitä silloin, kun heille on annettu tarkat ohjeet, kuinka lähtöpisteestä edetään loppupisteeseen, mutta *”jos työntekijälle antaa vapaat kädet löytää paras tie parhaaseen lopputulokseen, niin silloin yleensä mitään ei tapahdu”* (Mikko). Monen haastateltavan kokemusten mukaan itsenäinen ja luova työskentely on korealaisen organisaation heikkous. Sen vuoksi esimerkiksi suomalaisten johtajien on opeteltava toisenlainen tyyli kuin Suomessa, jossa ylipomottamista varotaan ja alaisille annetaan varsin vapaat kädet. Koreassa käskyjä kaivataan ja pehmeä johtamistyyli voidaan tulkita heikkoutena.

Täällä ei olla oma-aloitteisia, se tulee ottaa huomioon, ne tekee mitä käsketään, mutta ei oo oma-aloitteisia, ja jos on joku ongelma, niin ei tulla välttämättä kysymään, että siinä täytyy olla tarkkana, että sä seuraat ja tarkkailet koko ajan. (Juhani)

Pitää sanoa riittävän selvästi, mikä kenenkin tehtävä on ja valvoa tilannetta koko ajan. Aika useilla suomalaisilla firmoilla, jotka ei ole riittävän syvällä näissä firma-asioissa, joissa johdanto ei ole koko ajan paikalla, ei osaa korean kieltä ja näin, niin ei ne tiedä, millä tavalla korealaiset näkee tän oman roolin. (Antero)

Täällä annetaan enemmän armeijamaisia käskyjä. On pitänyt opetella kovempi puhetapa. Se mikä Suomessa koettais jo ylipomottamisena niin Koreassa joskus tarvitaan sellaista ylimääräistä potkimista. Ylemmässä asemassa olevalta odotetaan tiettyä kovuutta, muuten se on heikkouden merkki. (Mikko)

Haastateltavien kokemuksista sai käsityksen, että yleensä korealaisella työpaikalla noudetetaan varsin kuuliaisesti hierarkiaa: *”Kukaan ei kysy, että miksi. Ku isovelji vaan sanoo, ja jos on muutaman vuodenki vanhempi, niin sitä pitää totella”* (Ville). Suomalaisten suhtautuminen tällaiseen varsin autoritaariseen päätöksentekoon vaihteli jonkin verran. Mika muistutti, että jos työpaikalla rupeaa sooloilemaan, tulee helposti astuttua muiden varpaille. Hänen kokemustensa mukaan suomalaisilla on usein ollut tästä syystä ongelmia esimiestensä kanssa, *”monet ovat ihmetelleet, kun pomo vetää herneen nenään ihan ilman syytä”*. Mikan arvaus oli, että monesti kysymys on ollut kommunikaatio-ongelmasta, jossa suomalainen ei ole ymmärtänyt astuneensa korealaisen esimiehensä varpaille. Hän kehottikin, että kannattaa kokeilla kepillä jäätä ennen kuin hirveästi lähtee ehdottelemaan esimerkiksi muutoksia työpakalle, *”että miettii keitä ne koskee, ettei loukkaa ja ymmärtää, minkälaisia seurauksia omalla käytöksellä on”*. Ville sen sijaan oli valmiimpi

kyseenalaistamaan hierarkiassa ylempänä tehtyjä päätöksiä: ”*Ei se nyt tarkoita, et jos joku mua vanhempi käskee mua tekemään niin mä nyt mitä tahansa tekisin.*” Toisaalta Ville työskenteli suomalaisjohtoisessa työpaikassa, joten hän ei joutunut tämän ongelman kanssa työasioissa kasvokkain.

Päätöksenteon ja oma-aloitteisuuden suhteen työpaikoissa tuntuikin olevan selkeää vaihtelua sen mukaan, toimittiinko työpaikalla perinteisten korealaisten vai enemmän länsimaiseksi miellettyjen arvojen pohjalta. Mikko kertoi oman työpaikkansa olevan jotakin tältä väliltä. Sinne on pyritty ottamaan parhaita puolia sekä eurooppalaisesta että korealaisesta työ kulttuurista, joskin lopputulos ”*riippuu vähän siitäkin, kumman pomon – ranskalaisen vai korealaisen – kanssa tekee töitä*”. Mikko painotti, että epäkorealainen työ kulttuuri ei miellytä ainoastaan häntä vaan myös monia korealaisia, ja että hänen havaintojensa mukaan korealaisen systeemin heikkoudet on tunnustettu ja monessa suhteessa Koreassakin ollaan siirtymässä eurooppalaiseen ja amerikkalaiseen suuntaan.

Ne jotka todella uskovat, että heillä on hyviä ideoita, tykkäävät tästä systeemistä. Korealaisessa organisaatiossa he olisivat jonkun alla ja pitäis tehdä täsmälleen sen mukaan eikä pystyisi haastamaan ja tuomaan omia ajatuksia niin paljon esille. Mutta aina kun tulee uusia työntekijöitä, siinä on tietty sopeutumisvaikeus usein ja osa sitten haluaa aina pomon vahvistuksen kaikelle. (Mikko)

5.2.6 Sukupolvi ja sukupuoli määrittävät asemaa – mutta kuinka kauan?

Ikä on Koreassa tärkein hierarkkisen suhteen määrittäjä: vanhempi on aina hierarkiassa korkeammalla ja häntä tulee sen vuoksi kohdella kunnioittavasti. Ikää arvostetaan myös työelämässä, eikä esimies perinteisesti koskaan ole nuorempi kuin alaisensa: hierarkkiseen systeemiin kuuluu, että uralla edetään iän mukaan. Monet haastateltavat olivat huomanneet, että nuori johtaja tai neuvottelukumppani ei Koreassa yleensä saa luottamusta ja arvostusta osakseen. Muun muassa Juhani ja Laura korostivat, että tämä seikka tulisi tiedostaa ja huomioida myös suomalaisissa yrityksissä, silloin kun ne lähettävät edustajiaan Koreaan.

Se on niinku Suomessakin monesti puhutaan, että ulkomaille lähetetään hoitamaan varsinkin niinku johtotason henkilöitä tai myynti- ja markkinointihenkilöitä, niin pitäis perustason asiat opiskella. Siellä voi tehdä isoja virheitä alkumetreillä ja se loppuu sinne alkumetreille sitten. Jos siellä on liian nuori kaveri sanotaan nyt myyntivastuullisissa tai johtotason tehtävissä, niin kyllä ne katsoo niitä nuoria kavereita, jos ei nyt ihan alaspäin niin ei ne luota, ne ei vaan niinku ymmärrä että tän ikäinen kaveri voisi olla johtaja. (Juhani)

Et just ku länsimaalaiset firmat on lähettäny just joitain kolmikymppisiä neuvottelijoita tänne niin sitte ei oo kauheesti menny aina putkeen koska nää ei tiedä, miten semmoseen pitäis suhtautua. Vaikka kyllähän nääki toki nykyään ymmärtää paljon ulkomaita ja ymmärtää et on naisia siellä korkeassa asemassa ja että ne on nuorempia, että ei se täysin ymmärryksen puutetta ole kuitenkaan. (Laura)

Kolmekymppinen johtaja ei vakuuta ikää arvostavia korealaisia. Niinpä Koreassa nuori pomo on edelleen harvinainen poikkeus. Haastateltavat toivat esiin, että ulkomaalaisille sallitaan kuitenkin tässäkin suhteessa enemmän pelivaraa. Esimerkiksi Mikko oli ikäänsä nähden (30 vuotta) korealaisittain korkeassa asemassa, mutta kertoi, ettei pienten alkuhankaluuksien jälkeen ole kärsinyt auktoriteettiongelmistä. Kysymyksessä oli tosin kansainvälinen organisaatio, ja Mikko huomauttikin, ettei korealaisessa organisaatiossa todennäköisesti voisi olla niin korkeassa asemassa kuin nyt oli. Vaikka tämäkin asia on vähitellen muuttumassa, erityisesti vanhemmalla sukupolvella on hänen mukaansa suuria vaikeuksia hyväksyä itseään nuorempaa pomoa:

Ennen kaikkea vanhemmille miehille on äärimmäisen vaikeaa, jos heillä on nuorempi pomo. Esimerkiksi virkamiehillä on tapana, että jos juniori nimitetään pomoksi, niin koko tämä katras eroaa, kaikki vetäytyy, se on virkamiesten peruskäytäntö ja firmoissa on ollut vähän samaa. Koska vanhemman polven pitäisi olla se, joka auttaa nuorempia ja jos nuoremmat menevätkin edelle, niin se on epäonnistumisen merkki. (Mikko)

Jos nuorempi työntekijä kohoaa hierarkiassa vanhempaa työntekijää korkeampaan asemaan, se tarkoittaa vanhemman työntekijän henkilökohtaista epäonnistumista, kasvojen julkista menettämistä. Niinpä eurooppalaiset firmat lähettävät yleensä aina kokeneempia henkilöitä työskentelemään korealaisissa organisaatioissa. Toisaalta Antero toi esille, että joskus työyhteisö toivoo nimenomaan nuorta henkilöä joukkoonsa. Hän kertoi esimerkin suomalaisesta yrityksestä, joka oli palkkaamassa Korean toimipisteeseensä uutta henkilöä. Suomalaisen firman intresseissä oli palkata senioritason henkilö, mutta korealaiset olisivat mieluummin halunneet kollegakseen nuoremman henkilön, joka ”ei sotke hierarkiakuviota”.

län lisäksi myös sukupuolella on suuri merkitys korealaisen työelämän hierarkiasa: jos nuori mies on korkeassa asemassa kovan paikan edessä, niin nuori nainen samassa asemassa on monilla aloilla täysi mahdottomuus. Haastateltavat kertoivat, että monissa yrityksissä työskentelee kyllä naisia ja joitakin on nostettu hierarkiassa korkeaan asemaankin, mutta yleensä silloin tehtävänkuva on sellainen, jossa ollaan tekemisissä *”liberaalimpien piirien kanssa”*. Erityisesti vanhempi miessukupolvi on konservatiivista eikä välttämättä hyväksy naista yhteistyökumppaniksi. Niinpä vaikka yritys itse olisi valmis ja halukas nostamaan naisen korkeaan asemaan, se ei välttämättä uskalla tehdä niin, koska yhteistyö esimerkiksi virkamiesten kanssa voi silloin kärsiä. Järkevämpää on odottaa, että yhteiskunta muuttuu ensin, sillä bisneksessä ei voi ottaa kaupallista riskiä.

On joitain paikkoja, missä on melkein pakko olla mies ihan sen takia, että meidän korealainen henkilökunta tekee paljon töitä virkamiesten kanssa täällä ja suurin osa johtavista valtion virkamiehistä on miehiä ja vanhempaa sukupolvea, et sinne on hirveän vaikea naisen mennä, ne ei tavallaan hyväksy sitä yhteistyöksi. (Mikko)

Naishaastateltavat kertoivat kokeneensa, että olivat toisinaan tulleet sukupuolensa vuoksi huonosti kohdelluiksi. Laura kertoi, että esimerkiksi virallisissa tapaamisissa miehet kättelevät toisiaan ja vaihtavat käyntikortteja keskenään, mutta eivät noteeraa häntä millään tavalla: *”Joskus mä tunnen että mä oon niille ilmaa.”* Myös Eeva kertoi, että erityisesti alkuaikoina häntä ärsytti, kuinka tyttöjä ja naisia kohdeltiin ”misukoina”, joiden ainoana tehtävänä oli miellyttää miestä. Edelleen kuulemma karvat nousevat pystyyn, jos naista kohdellaan sukupuolen vuoksi alentuvasti: *”Sen on oppinut hyväksymään, että pitää mölyt mahassaan hierarkian vuoksi, mutta se että on nainen ja sen vuoksi joutuu jotenkin alistetuksi, sitä ei voi hyväksyä.”*

Haastateltavien kokemusten mukaan korealainen yhteiskunta on kuitenkin viime vuosien aikana muuttunut voimakkaasti. Konfutselainen ajatus siitä, että mies on taivas ja nainen maa, on väistynyt ja nuorempi sukupolvi haluaa entistä useammin luopua perinteisistä rooliodotuksista. Tätä nykyä naisenkin on mahdollista yhdistää perhe ja työ. Joissakin tapauksissa mies saattaa jopa jäädä vaimon sijaan kotiin hoitamaan lapsia. Haastateltavat muistuttivat, että yhteiskunta ei kuitenkaan edel-

leenkään juuri tue naisten osallistumista työelämään. Äitiysloma on ainoastaan kolme kuukautta pitkä ja päivähoitojärjestelmä täysin lapsen kengissä. Yhteiskunnan nähtiin joka tapauksessa olevan muutoksen keskellä. Esimerkiksi Mikko huomautti, että tällä hetkellä aloittavista virkamiehistä suurin osa on naisia ja kun he vähitellen iän myötä etenevät, niin kymmenen vuoden kuluttua on jo nykyistä paljon enemmän naisia ylemmän tason virkamiehinä.

Naisten yhteiskunnallisen aseman muutoksen nähtiin vaikuttuvan monellakin tapaa työelämään ja sen arvoihin. Useampikin haastateltava oli pannut merkille, että miehet olivat yleensä hierarkian suhteen tarkempia kuin naiset. Tämä näkyy muun muassa kielenkäytössä, jossa miehet pitävät naisia tiukemmin hierarkiasta kiinni ja luopuvat naisia selkeästi harvemmin kohteliaisuusmuotojen käytöstä. Mika selitti miesten hierarkiauskollisuutta sillä, että koska koko hierarkiasysteemi suosii miehiä, on miehillä suurempi motivaatio pitää siitä kiinni. Naisille hierarkkisesta järjestelmästä ei ole samalla tavalla hyötyä, ja siksi he ovat myös valmiimpia luopumaan siitä. Näin ollen mitä enemmän naisia on työelämässä johtavassa asemassa, sitä enemmän on odotettavissa muutoksia myös organisaatorakenteisiin ja työskentelykulttuuriin.

Toisaalta hierarkkisuuden ajateltiin vähitellen väistyvän myös miesten keskuudessa. Monet haastateltavat painottivat, että muutos on tulossa joka tapauksessa, sillä nuori sukupolvi on monessa suhteessa hyvin erilainen kuin vanhempi sukupolvi, joka vielä uskoo perinteisen hierarkkisen järjestelmän voimaan. Useimmat haastateltavat kokivat hierarkkisuudesta luopumisen positiivisena ja toivottavanakin kehityksenä, joskin muutama täsmensi, ettei sitä toki tarvitse kokonaan korealaisesta yhteiskunnasta kitkeä.

Mä en kyllä nää, että se kokonaan niinku häipyis, enkä mä pidä sitä tarpeellisenakaan. En mä sitä välttämättä pahana pidä. Enää. Aluksi oli, että mikähän juttu tää on, tuntu kauhean jäykältä, et ylemmässä asemassa olevien kanssa ei niinku pysty oleen kavereita niinku suomessa voi, mutta siihen on sopeutunut.” (Laura)

5.3 Yhteisöllisyys ennen kaikkea

Korealaiset tykkää tehdä asioita yhdessä. Mä olen sitä (korealaiselle) vaimollekin joskus selittänyt, et mikä on et ei voi vaan et jokainen menee syömään niinku vaikka mitä haluaa, niin sen mielestä se kuulostaa kauhean kylmältä, et vois vaan oman päänsä mukaan mennä, et ei sitten välitä toisista ihmisistä ollenkaan. Et vaikka haluaisi syödä jotain muuta, niin mieluummin menee sinne, minne toiset ihmiset menee kuitenkin. (Mika)

Yhteisöllisyys nousi haastateltavien kertomuksissa esiin monin eri tavoin. Erityisen paljon kertyi esimerkkejä ja kommentteja illanistujaiskulttuuria koskien. Tämä työelämän piirre herätti etupäässä kielteisiä tunteita, se koettiin menneisyyden jäänteinä ja esimerkkinä yhteisöllisyyden nurjasta puolesta. Ylipäätään pakollinen yhdessäolo ja ainainen yhdessä tekeminen aiheuttivat haastateltavissa ajoittaista ahdistusta. Toki kollektiivisuuden positiivisiakin puolia nostettiin esiin. Tällaisiksi mainittiin muun muassa työntekijöiden lojaalisuus ja joustavuus sekä työnantajan huolenpito. Yhteisöllisyys tarkoitti haastateltavien mukaan myös sitä, että yksin ei korealaisessa yhteiskunnassa pärjää. Yhteisön tuki on välttämätöntä, sillä yhteisöllisyyden positiivisista puolista pääsee nauttimaan vasta siinä vaiheessa, kun on päässyt osaksi verkostoja ja ryhmiä, sitä ennen on ulkopuolinen ja saattaa saada osakseen hyvinkin tylyä kohtaloa. Henkilökohtaisten verkostojen voima nousikin haastateltavien kertomuksissa oleellisena tekijänä esiin. Näitä yhteisöllisyyden ilmentymiä esittelen lähemmin tässä alaluvussa.

5.3.1 Illanistujaiset – yhteisöllisyyden pakkopulla

Työporukan yhteiset illanistujaiset ovat perinteisesti kuuluneet oleellisena osana korealaiseen työkulttuuriin. Tämä yhteisöllisyyden ilmentymä herätti haastateltavissa paljon tunteita, ja jokainen haastateltava otti illanistujaiset tavalla tai toisella puheeksi. Yleensä suomalaiset kokivat nämä varsin alkoholipitoiset kokoontumiset ikävänä velvollisuutena ja olivat helpottuneita, jos niitä ei omalla työpaikalla harrastettu kovin usein. Haastateltavien kokemuksen mukaan joillakin työpaikoilla iltaa istutaan kerran viikossa, joillakin useamminkin, mutta tyypillisimmin ehkä kerran pari kuukaudessa.

Ehkä kerra kuussa kerran on illanistujaisia. Onhan se tietty tärkeätä silleen, mutta en ole siten niin varma, onko se aina niin kehittävä. Olen itse yrittänyt välttää alkoholin käyttöä, se on ehkä jossain yleistä, joskus viikoittaistakin. (Tapio)

Omassa työpaikassa illanistujaisia aika vähän, vain pari kertaa kuussa, jossain firmoissa monta kertaa viikossa, ja niihin on käytännössä pakko mennä. (Mika)

Jos mä itse lähtisin kuudelta hotellille vaan, niin pidettäis ihmeellisenä. Haluaa kuulua siihen porukkaan. Viime viikollakin tapasin pari kaveria, jotka kolme neljä kertaakin käy laillisella. (Petri)

Niin kuin Mika ja Petri edellä totesivat, illanistujaisista ei käytännössä voi kieltäytyä, sillä ryhmän sosiaalinen paine pakottaa osallistumaan. Ja koska illanistujaiset ovat aina pomon koolle kutsumia ja kustantamia, ei kieltäytyminen senkään vuoksi ole mahdollista. Pomon pyyntöä on noudatettava: *”Jos pomo tarjoaa, niin on pakko ottaa, sitä mä inhoon”* (Eeva). Mikon kertoman mukaan illanistujaiset ovatkin nousseet ison debatin kohteeksi. Erityisesti nuoremmassa sukupolvessa ollaan hänen mukaansa sitä mieltä, että *”se on pakottamista ryyppäämään tai johonkin, mitä ei haluta tehdä, että pitäis olla omaa aikaa, kun se ei ole palkallista aikaa”*. Myös suomalaishaastateltavat valittivat, että illanistujaiset pidentävät muutenkin pitkiä työpäiviä entisestään. Villelle illanistujaiset nousivat jopa kynnyksymykseksi, kun hän pohdiskeli pysyvämpää asettumista Koreaan.

Tää on yks näistä asioista, joita oon miettiny, et voisin myöhemmin palata Koreaan, mut et jos mä tulisin olemaan töissä Koreassa, niin sit se et täällä tosiaan on nää et pitää mennä. Jos on ulkomaalainen, sitä pystyy ehkä slubaileen jotenkin, mutta periaatteessa pitäis mennä, et vähän pelottaa tämmönen, se on kuitenkin monta iltaa viikossa. (Ville)

Suomalaisjohtoisilla työpaikoilla illanistujaisia ei harrastettukaan lainkaan ja muutoinkin useimpien haastateltavien työpaikalla illanistujaiset olivat suhteellisen harvinaisia. Esimerkiksi Eeva kertoi olevansa omassa työpaikassaan tyytyväinen, että silloin kun mennään syömään, mennään oikeasti syömään eikä pakkojuopottelemaan. Myös Timo kertoi, että pitkän kaavan mukaisia illanistujaisia oli heidän työpaikallaan hyvin harvoin, vaikka aluksi olikin saanut toisenlaisen käsityksen.

Se eka kerta ku mä kävin, mä ajattelin, että tämmöstäkö tämä on. Me käytiin yhdessä ravintolassa, ja toisessa ravintolassa ja sitten lopuksi vielä norebangiin [korealainen karaoke], ja mä ajattelin, että tästä tulee aika rankka vuosi kyllä, jos se on tätä, mutta se oli onneksi erityistapaus. (Timo)

Monet haastateltavat kokivat illanistujaiset lähinnä ajanhukaksi jo siitäkin johdettuna, että usein korealaiset työkaverit keskustelivat keskenään koreaksi ja korean kieltä taitamaton jäi täysin keskustelujen ulkopuolelle. Esimerkiksi Tapio totesi, että *”on hyvin vaikeata yrittää ottaa osaa keskusteluun, kun se on aina koreaksi”*. Samasta asiasta valitti myös Petri, joka oli suorastaan pettynyt siihen, että illallisilla puhuttiin ulkomaalaisista vieraista välittämättä koreaa:

Suomessa yritetään puhua englantia, jos ulkomaalaisia on mukana. Koreassa ovat aika vaatimattomia sen englannin suhteen, että voi kun mun englantia ei oo oikein hyvää ja puhuvat sitten keskenään koreaa. (Petri)

Haastateltavat olivat huolissaan myös perhe-elämän sujumisesta. Jos mies saapuu vasta aamuyöstä töistä kotiin, ei vaimolle ja lapsille jää aikaa lainkaan. Perinteisesti korealainen mies ei ole kodin- ja lastenhoitoon juuri osallistunut, mutta tätä nykyä varsinkin nuoremmalle polvelle perhe on tärkeä, eikä sitä haluta uhrata työn vuoksi – puhumattakaan työhön suoraan kuulumattomien illanistujaisien vuoksi. Mikko arveli, että vanhemmalle ikäpolvelle illanistujaiset ovat ehkä olleet hyvä tekosyy, *”ettei tarvitse mennä kotiin kattomaan lapsia, vaan voi lähteä ryyppäämään ja pitämään hauskaa”*. Nuoremmalle polvelle illanistujaiset ovat sen sijaan pikemminkin vastenmielinen pakkopulla. Haastateltavien käsitys oli, että vanhemman polven naiset suhtautuvat aviomiestensä illanistujaisiin välttämättömänä pahana, mutta nuoremmat ovat tilanteeseen avoimen tyytymättömiä. Petri kertoi kuulleensa tarinoita, joiden mukaan vaimot saattavat toisinaan protestoida miesten pikkutunneille venyneitä työpäiviä esimerkiksi niin, että *”seuraavana aamuna ei ole aamupalaa tarjolla”*.

Kosteat illanistujaiset nähtiin kielteisenä ilmiönä myös sen vuoksi, että niiden katsottiin uhkaavan erityisesti miestyöntekijöiden terveyttä. Monet haastateltavat toivat tämän huolen esiin, vaikka se ei haastateltavia itseään varsinaisesti koskenutkaan. Ville kertoi ystävästään, joka puhuu koreaa sujuvasti, mutta teeskentelee, ettei ymmärrä mistä on kysymys aina silloin, kun pitäisi lähteä työporukan kanssa baariin. Antero toi niin ikään esiin, että erityisesti myyntimiehille viinankäyttö aiheuttaa monesti ongelmia. Heidän oletetaan istuvan iltoja asiakkaiden kanssa, ja kun viinaa otetaan reilunlaisesti, jatkuvat illalliset alkavat jo vaikuttaa terveyteen.

Esimerkiksi maksasairaudet ovat Anteron mukaan hirvittävän yleisiä. Haastateltavat totesivatkin, että tätä nykyä monissa yrityksissä viinanjuonti on jätetty vähemmälle ja ravintolaillan sijaan työporukka kohottaa ryhmähenkeään vähemmän epä-terveellisesti esimerkiksi lähtemällä yhdessä teatteriin, musikaaliin, keilaamaan tai vuorille kiipeilemään. Monet haastateltavat uskoivat, että mitä enemmän naiset ylenevät johtaviin asemiin, sitä harvinaisemmiksi perinteiset illanistujaiset käyvät, ”*että ehkä semmonen pakkojuominen ainakin vähenee*” (Eeva).

Illanistujaisten merkitystä perustellaan usein yhteisöllisyyden ylläpitämisellä ja me-hengen vahvistamisella sekä hierarkkisen asetelman purkamisella. Haastateltavien mielestä nämä perustelut olivat monelta osin ontuvia. Esimerkiksi Mikko totesi, että on vaikea tietää, miten illanistujaiset lopulta vaikuttavat ilmapiiriin: ”*Pakotetut illanvietot rupeaa palvelemaan vastakkaista ajatusta, ne voivat jopa lisätä työpaikan sisäisiä ristiriitoja.*” Näin varsinkin sellaisilla työpaikoilla, joissa työskentelee myös naisia, heitä kun ei välttämättä haluta mukaan näihin perinteisesti miesten keskisiin istujaisiin. Toisinaan illanviettoon saattaa kuulua myös naisille sopimattomia osuuksia, kuten bordellivierailuja, joten viimeistään tässä vaiheessa naisosallistujat lähetetään kotiin. Laura kertoi itsekin olleensa tällaisessa tilanteessa: ”*sanottiin, että lähdepäs nyt, tuolla on taksi odottamassa.*” Lauran mukaan kysymys ei ollut pelkästään tasapuolisesta oikeudesta osallistua illanistujaisiin, vaan välillisesti myös mahdollisuuksista edetä uralla:

Työpaikan ulkopuolinen kanssakäyminen työkavereiden ja pomon kanssa on tärkeää yleneremisen kannalta, niin sekin vaikeuttaa naisten etenemistä, koska eivät samalla tavalla istu iltana, vaan lähetetään jossakin vaiheessa kotiin ja iltaa jatketaan miesporukassa. (Laura)

Monet muutkin haastateltavat toivat esille, että illanistujaiset eivät kaikissa tapauksissa suinkaan toimi työyhteisöä yhdistävänä vaan pikemminkin erottavana tekijänä. Mikko huomautti vielä, että kaiken lisäksi illanistujaiset ovat merkittävä kustannuserä firmalle. Useat haastateltavat myönsivät kuitenkin, että vaikka yhteisöllisyyden rakentajina illanistujaiset eivät heidän mielestään olleet tärkeässä roolissa, ne saattoivat kyllä helpottaa mielipiteen ilmaisua. Muun muassa Eeva ja Antero korostivat illanistujaisten merkitystä hierarkkisen rakenteen purkajana:

Se on semmonen paikka missä puhutaan, ne mitkä on jääny tänne jonnekin, se voi olla sel-laista vitsailua, se sitten unohtuu seuraavana päivänä. (Eeva)

Silloin kun on juotu hiukan sojua, niin silloin puhutaan asiat halki ja silloin ei ole väliä, kuka on kuka, ja mä luulen, että tää tapa tehostaa sitä päätöksentekoa, että siellä ne asiat voidaan tuoda esille ja sanoa ihan suoraan, koska ne voidaan pistää sen sojun [korealainen riisiviina] piikkiin, sitä ei oteta henkilökohtaisesti. (Antero)

Timo kertoi hierarkiaan liittyen esimerkin illanistujaisista, joissa oli läsnä ihmisiä hierarkian eri tasoilta opiskelijoista professoreihin. Hän oli kiinnittänyt huomiota opiskelijatyön ja vanhemman professorinaisen hyvin epämuodolliseen ja läheisenolaiseen kanssakäymiseen, joka ei hänen mukaansa vaikuttanut hierarkian ääripäissä olevien vaan pikemminkin parhaiden kavereiden käytökseltä. Tämä oli ensin tuntunut olevan ristiriidassa voimakkaan hierarkisuuden kanssa, kunnes hän oli tullut ajatelleeksi, että hierarkisuus ei välttämättä tarkoita etäisyyttä: hierarkiasta huolimatta suhde voi olla lämmin ja läheinen. Alkoholilla oli kyseisessä esimerkissä varmasti hierarkiaa purkava vaikutus, mutta Timon mukaan tilanne oli silti suomalaisittain ajateltuna hyvin poikkeava. Suomessa professorin ja opiskelijan välinen hierarkia ei ole yhtä iso kuin Koreassa, mutta myöskään läheisyys ei olisi yhtä suurta kuin Koreassa; Suomessa opiskelijoita ei edes kutsuttaisi saamaan illanviettoon professoreiden kanssa.

Se on mun mielestä kiehtovaa, että hierarkia on ainakin muodollisesti ja kielellä ja tietysti näkyy vallassa, että professoreilla on valtaa opiskelijoihin nähden muutenkin kuin arvoste-lussa, mutta silti ne voi olla hyvinkin läheisiä ja pitää hauskaa yhdessä. (Timo)

5.3.2 Kun yhdessä tekeminen ahdistaa

Yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen ei tullut esille ainoastaan illanistujaisten pe-rinteenä vaan näyttäytyi haastateltavien mukaan monella muullakin tavalla. Työ-ympäristössä tyypillisin esimerkki liittyi lounastaukoon, joka korealaisilla työpai-koilla vietetään yleensä yhdessä työporukan kanssa. Lounasaikoja ei siis porraste-ta vaan toimisto pistetään keskipäivällä tunnin ajaksi kiinni ja kaikki työntekijät lähtevät yhdessä syömään. Eeva kertoi, että lounastauko on se hetki päivästä, jol-loin on aikaa jutella työkavereiden kanssa, toisaalta lounastauko ei ole omaa aikaa

niin kuin esimerkiksi Suomessa, jossa jokainen voi tehdä ruokatunnillaan, mitä parhaaksi katsoo.

Työpaikoilla sen (kollektiivisuuden) huomaa siitä, että kun länsimaalaisille esimerkiksi lounasaika on enemmän omaa aikaa että silloin mennään ehkä pankkiasioille ja syödään joku sandwich, niin Koreassa se on että lähdetään yhdessä syömään ja sitten tullaan yhdessä takaisin sinne toimistolle, et se ei oo niinko omaa aikaa. (Eeva)

Tämä sinänsä pieneltä ja perin positiiviseltakin kuulostava työyhteisöjen tapa sai haastateltavilta osakseen yllättävän paljon kritiikkiä. Muun muassa Mika totesi, että jatkuva yhdessä tekeminen tuntui välillä ahdistavalta, vaikka hän muutoin olikin omasta mielestään sopeutunut korealaiseen kulttuuriin kohtuullisen hyvin. Hän olikin ottanut tavakseen aina silloin tällöin rikkoa sopivaisuussääntöjä ja raivata omaa aikaa ja tilaa itselleen.

En mä nyt usein, pari kertaa kuussa. Sitä haluaa välillä kuitenkin omaa tilaa tehdä, että tää on mun, et tää ei kuulu muille. Et ku korealaiset haluaa tehdä koko ajan kaikkea yhdessä ja mulla on ollu välillä sillai, et mä en halua aina tehdä yhdessä tai siis välillä haluaa niinko olla yksin. Just yks on tää mun lounas. (Mika)

Kovin usein yhteisiä lounaita tai muita aktiviteetteja ei kuitenkaan voi jättää väliin, sillä niin kuin myös Eeva oli havainnut *”jos on joku, joka joka päivä menee jonnekin yksikseen, niin sitten aletaan jo vähän miettiä, että eikö se tykkää meistä vai mikä sillä on”*. Mika kertoi törmänneensä myös säälinsekaisiin kommentteihin, joissa pahoiteltiin, kun hän oli *”joutunut”* viettämään esimerkiksi lounastunnin yksin. Mika sanoi toki ymmärtävänsä, mistä tällainen suhtautuminen kumpusi, mutta tunteneensa silti toisinaan ärtymystä siitä, että hänen kykyään itsenäiseen toimintaan aliarvioitiin: *”Suomalaisena mä tunnen oloni silleen et ne loukkaa mua koska ne vihjailee että mä oisin riippuvainen toisista ihmisistä, koska eihän se suomalaisille ole hyve.”*

Mikan lisäksi myös Eeva kertoi alkuaikoina kaivanneensa enemmän omaa tilaa: *”Aluksi oli vähän vaikeaa esimerkiksi se lounas että aina yhdessä ja yhdessä ja yhdessä.”* Kahdentoista vuoden aikana hän on kuitenkin omien sanojensa mukaan oppinut taiteilemaan yksityisyyden ja kollektiivisuuden välimaastossa ilman suurempia konflikteja: *”Nykyään se on musta kivaa, että mennään yhdessä, se on toisaalta aika tylsää mennä yksin.”*

Suomalaisjohtoiset työpaikat poikkesivat perinteisistä korealaisista työpaikoista niin, että suomalaisjohtoisilla työpaikoilla yhteisiä lounastunteja ei harrastettu. Esimerkiksi Ville kertoi ihmettelevänsä sitä, että kun yleensä Koreassa kaikki menevät aina yhdessä syömään, niin kuinka tässä työpaikassa on ihan eri kulttuuri, vaikka osa työntekijöistä on korealaisia. *”Nämä ovat vanhoja työntekijöitä, ovat vissiin oppineet suomalaisille tavoille.”* Samanlaisen havainnon oli tehnyt myös Laura: jos pomo on suomalainen, yleensä koko työyhteisön työskentelykulttuuri on suomalainen. Lauran mukaan korealaiset työntekijät olivat sopeutuneet suomalaiseseen malliin hyvin, vaikka ryhmähenkisyyden puute saattoikin toisinaan pistää silmään:

Vaikka onhan ne joskus sanoneet, että he huomaa kuinka nää suomalaiset pomot on sellaisia niinku individualisteja enemmän, et täällähän se on se ryhmäkeskeisyys, et heillä on tavallaan niinku vapaus tehdä se, mitä tarvii tehdä, mutta ei oo samanlaista niinku työyhteisön tukea ku vois olla niinko korealaisessa työyhteisössä. Et siellä sit kuitenkin se tuki löytyy, et tääl se on vähän niinko, et mä teen omat juttuni ja se on sit niinku siinä. (Laura)

Toisaalta haastateltavien kokemuksista kävi ilmi, ettei yhdessä tekeminen suinkaan kaikilla korealaisillakaan työpaikoilla ollut itsestänselvyys. Yhteisöllisyyden aste riippui paljon myös työn laadusta ja toimenkuvista: itsenäistä työtä tehdään Koreassakin itsenäisesti. Esimerkiksi Tapio ja Timo kertoivat, etteivät työpäivän aikana juurikaan olleet tekemisissä muiden työntekijöiden kanssa. Timo painotti, että yliopistotyö on enemmän tai vähemmän ”kammiohommaa” joka paikassa ja ettei tutkijan työtä luultavasti edes voisi liian sosiaalisessa ympäristössä tehdä kovin tehokkaasti. Vaikka Timo oli tyytyväinen tilanteeseen, se ei vastannut hänen ennakkokäsityksiään korealaisesta kulttuurista, joka hänen kokemuksensa mukaan ei ollutkaan niin kollektiivinen kuin hän oli olettanut.

Ehkä se on yksi, mikä ei ole vastannut ennakkokäsitystä. Koska Intiassa vähän häiritse se, että koko ajan piti olla joka paikkaan menossa, niin ehkä mä jotenkin ajattelin, että Itä-Aasiassakin oltaisiin sosiaalisempia ja kollektiivisempia, mutta onneksi niin ei ole. Mä olen saanut oikein rauhassa tehdä hommia, se on ollut yllättävää, ja vaikka ois hyvä, että tutustuis enemmän, niin mua ei yhtään haittaa. Olen tyytyväinen, että on saanu tehdä samalla tavalla töitä kuin Suomessakin. (Timo)

5.3.3 Kuin yhtä suurta perhettä?

Perinteisesti työyhteisö mielletään Koreassa perheeksi, jossa johtaja toimii kuten vaativa, mutta huolehtiva isä ja alaiset niin kuin kuuliaisten poikien odotetaan toimivan. Useat haastateltavat nostivatkin perhe-vertauksen esiin. Esimerkiksi Laura totesi, että *”Koreassa työpaikka on perhe, jonka kanssa kuuluu viettää paljon aikaa”*, ja Petri mainitsi, että *”puhutaan perheestä, se kuvastaa työkulttuuria”*. Niin ikään Mika oli havainnut, että pomot *”tykkää puhua perheestä”*, niin sanotusti olla yhtä perhettä, ja nähdä itsensä perheen isähahmona. Toisaalta Mika toi kuitenkin esiin, että vaikka pomot haluaisivat edelleen nähdä työyhteisön perheen kaltaisena tiiviinä yksikkönä, niin etenkin nuoremmat työntekijät eivät välttämättä sitoudu tämän tyyppiseen ajatteluun, vaikka pomon edessä saattavatkin olla yhtä mieltä työyhteisön tärkeydestä: *”tuskin ne kauheasti työasioita mieltii, kun ne on oman perheensä luona.”*

Haastateltavien kokemuksista välittyi vaikutelma, että työyhteisön ryhmähengen kohottamiseen ja työntekijöiden henkilökohtaiseenkin hyvinvointiin satsataan Koreassa suhteellisen paljon. Kosteiden illanistujaisten lisäksi tarjolla on yhä enemmän urheilullisia aktiviteetteja kuten punttisalia ja golfrataa sekä lippuja koripallotai baseball-otteluihin tai kulttuurieroihin kuten teatteriin ja musikaaliin. Tätä pidettiin positiivisena ilmiönä. Niin kuin Petri mainitsi: *”Tulee sellainen olo, että välitetään, että firma panostaa työntekijöihinsä eikä vain ime kuiviin.”* Myös Timo kertoi, että korealaisessa työpaikassa on huolehdittu myös sellaisista asioista, jotka eivät ole liittyneet pelkästään työn tekemiseen. Hänelle muun muassa osoitettiin opiskelijoiden joukosta ”henkilökohtainen avustaja”, jonka tehtävänä on ollut huolehtia, että kaikki sujuu hyvin myös työn ulkopuolella. Samanlaisia huomioita oli tehnyt myös Laura, joka koki ylemmältä taholta tulevan huolenpidon kompensoivan hierarkian aiheuttamaa mielipahaa. Kuuliaisuus on ikään kuin se hinta, joka huolenpidosta on maksettava.

Täällä mä voin sen vastapainoksi, et mä oon kiltti esimiehille, niin ne tavallaan pitää huolta sitten minusta kuitenkin, et ne ei sitten potki pellole ja tarjoaa juomat ja ruuat ja tämmöstä, mut sit taas mä luulen, et suomessa mä en voi semmosta esimieheltä odottaa, että se veis illalla vaikka syömään ja maksais kaikki. Tosin ilmapiiri on täälläkin muuttunut ja irtisanomisia on Koreassakin, mutta yhtä pidetään eri tavalla kuitenkin. (Laura)

Silloin kun työyhteisö ymmärretään perheeksi, korostetaan yleensä työnantajan ja työntekijän välistä lojaalisuutta. Lauran tapaan monet muutkin haastateltavat olivat havainneet, että lojaalisuus ei enää ole samanlainen arvo kuin joskus aikaisemmin on ollut. Mika totesi, että *”sanassa on kuolemaan saakka lojaali, mutta käytännössä, jos jossakin tarjotaan parempaa palkkaa, niin kyllä työpaikkaa vaihdetaan”*. Mikko huomautti, että talouselämän lait koskevat korealaistakin yritysmaailmaa: vaikka pysyvän työpaikan takaaminen koettaisiin velvollisuudeksi, niin käytännössä se on usein mahdotonta, koska firmojen on etupäässä tehtävä rahaa ja henkilöstökuluja vähennetään Koreassakin koko ajan. Niinpä vaihtoalttius on suurta, mutta siitä huolimatta sitoutuminen on Mikon kokemusten mukaan Koreassa vahvempaa kuin Euroopassa.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että etenkin nuoremmille työntekijöille paremman työpaikan etsiminen on tätä nykyä täysin realistinen vaihtoehto. Silti Mika pohti omalla kohdallaan hyvin huolestuneena, kuinka kertoisi, että on vaihtamasa työpaikkaa. Hän ei tosin tuntenut lojaalisuutta niinkään työnantajaa kuin työkavereita kohtaan: *”Et lähteekin sitten yhtäkkiä pois, kun kuitenkin on luotu keskinäistä suhdetta ja yhtäkkiä sit vaihtaakin toiseen firmaan, et vähän kylmältä hän se tuntuu silleen.”*

Lojaalisuus työpaikkaa kohtaan näyttäytyi haastateltavien mukaan selkeimmin siinä, että Koreassa työntekijät ovat valmiita tekemään paljon töitä. Vaikka yleensä ottaen haastateltavat suhtautuivat pitkiin työpäiviin ja jatkuviin ylitöihin kielteisesti, joustavuus työajoissa nähtiin myös positiivisena piirteenä. Eeva oli havainnut, että silloin kun tarve vaati ja esimerkiksi jokin tilaus täytyi saada määräaikaan mennessä valmiiksi, *”niin sitten tehdään töitä yötä päivää ja silloin saattaa jäädä lomatkin pitämättä”*. Samoin Mikko koki, että Koreassa ollaan yleisesti ottaen paljon valmiimpia kuin Euroopassa tekemään töitä työyhteisön ja firman eteen:

Että ei ruveta lukemaan työehtosopimusta, silloin kun firmalla on vaikeuksia tai jokin iso projekti, mikä täytyy saada tehtyä. Silloin korealaiset on paljon joustavampia työntekijöitä ja joustavuudesta on paljon hyötyä. (Mikko)

5.3.4 Verkostojen voima

Henkilökohtaiset suhdeverkot ovat Koreassa tärkeässä roolissa, ja niiden merkitys tuli esiin myös haastateltavien kertomuksissa. Niin kuin Laura kiteytti: *”Jos sulla ei oo ryhmää niin ei sulla oo ketään, ei täällä yksin sillai oo helppo pärjätä, et täytyy joku viiteryhmä olla.”* Monet muutkin haastateltavat painottivat, että ilman verkostoja ja suhteita esimerkiksi korealaisessa työelämässä toimiminen ja eteneminen on miltei mahdotonta. Vastaavasti oikeaan verkostoon kuuluminen auttaa uralla ja ylipäätään elämässä aika tavalla eteenpäin, sillä *”verkoston sisällä pidetään loppuun saakka yhtä ja autetaan omia”* (Antero). Haastateltavien kokemusten mukaan tärkeimmät verkostot muodostuivat yleensä koti- tai opiskelupaikan sekä yhteisten armeijakokemusten perusteella. Muun muassa Antero ja Eeva kertoivat, että vaikka opiskeluaajoista olisi kulunut vuosikymmeniä, lojaalisuus samasta yliopistosta valmistuneita kohtaan jatkui läpi koko elämän ja tuli konkreettisesti esiin muun muassa silloin, kun yrityksiin palkattiin uusia henkilöitä. Eevan mukaan suhteiden merkitys työpaikkahaastatteluissa oli kuitenkin pienenemään päin.

Kun firmoihin otetaan nuoria ihmisiä töihin, heidän yliopistotaustansa tutkitaan, mutta kysytään myös, missä yliopistossa heidän vanhempansa ovat olleet, koska myöskin se vanhempien verkosto, sillä on merkitystä. Osittain verkosto muodostuu myös armeija-aikana, sehän kestää täällä kaksi vuotta. Armeijaystävät pitää yhteyttä jatkossakin ja tukevat toisiaan. (Antero)

Paljon on jätetty hyviä ihmisiä palkkaamatta. Sellaisia, joilla ei ole jotain, että isä on jossain jonku yhtiön pomo ja hienot suhteet, että jos tulee jostain maaseudulta tavallisesta korealaisesta perheestä, on ollut syrjintää. Ennen työpaikkahaastattelussa todella tärkeitä oli kaikki koulutus ja asuinpaikka, nykyään ei silleen enää”. (Eeva.)

Verkostojen voima tuli haastateltavien mukaan työelämässä esiin myös työntekijöiden lojaalisuudessa yritystä kohtaan. Korealaisten toimihenkilöiden ei niinkään nähty sitoutuvan yritykseen ja sen tavoitteisiin vaan pitävän ensisijaisesti yhtä oman porukkinsa ja omien verkostojensa kanssa. Antero oli kuullut korealalaisten verkostoloyalisuuden aiheuttaneen monenlaisia ongelmia varsinkin niissä suomalaisjohtoisissa yrityksissä, joissa johto ei ollut osannut varautua tilanteeseen. Hänen mukaansa työntekijöiden toimia olisikin valvottava riittävän läheltä, sillä

muuten henkilökohtaiset velvoitteet omaa verkostoa kohtaan saattavat nousta yritystä koskevia velvoitteita suurempaan rooliin.

Erään suomalaisen firman vetäjä kertoi, että jos hän on kaksikin viikkoa poissa täältä, niin firmassa rupeaa tapahtumaan asioita, joita hän ei soisi tapahtuvan. Silloin nämä omat velvoitteet omaa verkostoa kohtaan rupeaa näkymään siinä firman työskentelyssä, että siellä rupeaa raha siirtymään väärin taskuihin ja muutenkin järjestetään kaverille jotain bisnestä. Vähin mitä tehdään niin tarjotaan golf-kierroksia, että saadaan maksettua omia velkoja. (Antero)

Antero kertoi, että hänen oma alaisensakin oli kerran pyytännyt lupaa saada tarjota kavereilleen illan niin sanotusti firman piikkiin. Kuuleman mukaan ystäväpiiri tarjosi jatkuvasti, joten myös tällä kyseisellä alaisella oli velvollisuus hoitaa oma osuutensa. Huonoksi onneksi hän sattui työskentelemään suomalaisen johtajan alaisuudessa, työpaikassa, jossa noudatettiin suomalaisen työkuulttuurin periaatteita, ja joihin firman kustantamat kaveri-illat eivät kuuluneet. Anteron esimerkistä ei tosin selvinnyt, saiko alainen korealaiseen kulttuuriin liittyvien lieventävien asianhaarojen vallitessa kuitenkin suorittaa velvollisuutensa vai jäikö hän ainai- seen kiitollisuudenvelkaan omaa verkostoaan kohtaan.

Koreassa verkostot ovat elinehto, mutta ulkomaalaisella tällaisia verkostoja ei luonnostaan ole. Koska vierasmaalainen ei ole opiskellut tai käynyt armeijaa Koreassa, hän ei maahan muuttaessaan yleensä ole minkään verkoston jäsen. Monet haastateltavat kertoivat, että ulkopuolisena verkostoihin ja ryhmiin soluttautuminen ei aina ole helppoa. Koska verkostoissakin toiminta perustuu vastavuoroisuuteen, ei korealaisen yhteiskunnan ja verkostomaailman ulkopuolista ulkomaalaista välttämättä koeta hyödylliseksi jäseneksi:

Ulkomaalaisella ei ole sellaista networkia, siitä ei ole hyötyä, että miksi mä ottaisin tuon ihmisen tähän ryhmään, että miksi. Koska ne suhteet on kuitenkin korealaisessa yhteiskunnassa niin tärkeitä, että jos ulkomaalaisena ei ole verkostoja, niin mitä sä annat sitten vastapainoksi. (Eeva)

Esimerkiksi Ville totesi, ettei usko koskaan pääsevänsä tiettyihin ydinryhmiin mukaan eikä koskaan voisi olla samalla tavalla korealainen kuin oikeat korealaiset. Samantapaisia ajatuksia oli myös Eevalla. Vaikka hän oli asunut Koreassa jo yli 10 vuotta, ja hallitsi kielen ja kulttuurin, hän koki edelleen olevansa tietyllä tavalla

ulkopuolinen: ”*Että on omalla tavallaan ulkomaalaisten ryhmä ja korealaisten ryhmä, että voi olla, että aina ei haluta, että siihen tulee ulkomaalainen.*” Eeva halusi kuitenkin painottaa, että kysymys ei välttämättä ole niinkään korealaisten suhtautumisesta ulkomaalaisiin vaan pikemminkin siitä, että hän ulkomaalaisena tulkitsee asioiden johtuvan siitä, että hän on ulkomaalainen, vaikka syy oikeasti olisi jokin muu.

Antero korosti niin ikään, että korealaisten varautuneisuus ulkomaalaisia kohtaan ei välttämättä johdu siitä, että he ovat ulkomaalaisia, vaan enemmänkin siitä, että vieras henkilö ylipäätään on ”*vähän niin kuin vihollinen*”. Monet muutkin haastateltavat olivat havainneet, että ulkopuolisia kohtaan voidaan olla avoimen tyynejä ja vihamielisiäkin, mutta tutustumisen jälkeen suhtautuminen oli yleensä muuttunut. Muun muassa Mika, Eeva ja Laura selittivät tätä käyttäytymisen piirrettä hierarkkisella systeemillä: silloin kun ryhmässä on joku, jota ei tunneta, häntä ei kyetä asettamaan hierarkiaan ja esimerkiksi puhuttelu on ongelmallista. Niinpä on helpompaa olla niin kuin ”*niitä muita ei olisi olemassakaan*”.

Täytyy aina määrittää se oma asema suhteessa toiseen, et osaa luovia oikein siinä tilanteessa, et tarvitaan ne tietyt tiedot. Tämän takia ryhmään pääseminen ei välttämättä ole kovin helppoa. (Laura)

Ulkopuolisena ryhmään tai verkostoon pääseminen edellyttääkin yleensä niin sanottua välittäjää, jotakuta ryhmään kuuluvaa henkilöä, jonka ”*siivellä voi tulla mukaan*”. Mika kertoi, että pääsi itse piireihin korealaisen vaimonsa kautta. Yhtä hyvin välittäjänä tai esittelijänä olisi voinut toimia naapuri tai kollega tai koripallokaveri, pääasia oli, että hänet pystyttiin asettamaan hierarkiassa omalla paikalleen. Myös Juhani kertoi, kuinka oli onnistunut pääsemään mukaan erään tärkeän asiantuntijaryhmän tapaamiseen, koska sattui tuntemaan yhden osallistujan tarpeeksi hyvin. Tämä verkosto oli osoittautunut äärimmäisen tärkeäksi kontaktiksi. Erityisesti liike-elämässä suhdeverkosto on hänen mukaansa oleellisessa asemassa, ainoastaan oikeilla suhteilla pääsee eteenpäin.

Jos sä et tunne, sä et voi esimerkiksi myyntihenkilönä vain soittaa jollekin päällikölle, että voinko mä tulla esitteleen tuotteita, sinne ei pääse sillä tavalla. Täytyy jonkun esitellä ja muutenkin ensimmäinen käynti puhutaan mukavia, se on se suhdeverkoston luominen tosi tärkeää. (Juhani)

Haastateltavien mukaan suhdeverkoston luominen voi olla vaativa ja aikaa vievä prosessi, mutta se on ensisijaisen tärkeää. Henkilökohtainen suhde on luottamuksen edellytys ja luottamus on puolestaan kaiken yhteistoiminnan, kuten kaupan, edellytys. Verkostojen voima perustuu juuri siihen, että oman verkoston jäseniin voidaan luottaa, kun taas ulkopuolisia kohtaan ollaan varautuneita ja epäileväisiä. Esimerkiksi Antero totesi, että *”sun täytyy tavata se henkilö monta kertaa, ryypätä sojua ja kutsua kotiin ja mahdollisesti käydä toisen kotona ja sitten se voi tulla sellaiselle tasolle”*. Pelkästään työhön liittyvä kanssakäyminen ei siis riitä luottamuksellisen suhteen solmimiseen, tärkeämpiä ovat epäviralliset tapaamiset. Eeva kertoi, että erityisesti yhteistyön alkuvaiheessa osapuolet viettävät paljon aikaa yhdessä esimerkiksi illallisten merkeissä, mutta kun luottamus on rakennettu, voidaan keskittyä enemmän itse asiaan eli varsinaiseen työhön.

Että siinä on tällainen luottamuskysymys, että niiden illallisten kautta rakennetaan sitä. Tehty korealaiset firmat tietää toisensa, että meillä ei niinkään tarvita, me ollaan tehty yhteistyötä jo pitkään, että se luottamus on jo rakennettu. Mutta Japanissa kun aloitettiin, niin bisnesillallisia oli tosi paljon. (Eeva)

Haastateltavat kertoivat, että kun luottamuksellinen suhde on lukuisten epävirallisten ”dinnereiden” jälkeen lopulta rakentunut, on yhteistyö sen jälkeen yleensä hyvin sujuvaa: *”Et sitten kun sä pääset siihen businessuhteeseen niin asiat kyllä hoidetaan.”* (Juhani) Toiminta perustuu luottamukseen jopa siinä määrin, että virallisille sopimuksille ei välttämättä juurikaan anneta painoarvoa. Anteron kokemusten mukaan sopimuksia kyllä saatetaan tehdä, mutta niiden merkitys ei ole kovin suuri. Sopimuksen sisällöstä ei aina ole mitään käsitystä, ja niitä tehdäänkin lähinnä sen vuoksi, että se on maailmalla tapana.

Meillä on tullu tilanne, jossa on tullut ongelma ja on kaivettu sopimus esiin ja ruvettu lukemaan sitä, niin korealainen osapuoli oli täysin hämmästynyt, että mitä siinä sitten lukikaan. Heille se sopimus on vaan paperi, joka allekirjoitetaan ja varsinaisesti se toiminta perustuu tietynlaiseen luottamukseen että oletetaan, että se homma sujuu sellaisenaan. (Antero)

5.4 Harmoniaa rehellisyyden kustannuksella

Et silleen pitää varsinkin negatiivisten asioiden selvittelyssä olla varovainen, se pitää tiedostaa. Suomessa voidaan palaverissa sanoa tosi suoraankin asiat, jos on vaikka jotain mokkanu, mutta täällä sä et voi tehdä sitä. Ja just se että kenenkään yhden henkilön syyttäminen muiden kuullen on ihan et ei, vaikka se ois ihan aiheellinenkin se syytös, mutta se pitää sitten sanoa kahden kesken. (Juhani)

Korealaisen yhteiskunnan ja työelämän harmoniahakuisuus tuli haastateltavien mukaan esiin etupäässä epäsuorana viestintänä. Suoraa kieltäytymistä vältetään, avointa konfliktia kaihdetaan ja ylipäätään negatiivisia asioita ilmaistaan kierrellen ja kaarrellen, jos niinkään. Osittain epäsuora viestintä nousi esiin kasvojen menettämiseen ja säilyttämiseen liittyen, osittain yleisempään toisten ihmisten huomioimiseen ja kohteliaisuuteen liittyen. Tässä luvussa tarkastellaan harmoniahakuisuutta näiden kahden lähestymistavan, kasvojen ja kohteliaisuuden, kautta. Lisäksi lopuksi pohditaan, missä määrin korealainen kohteliaisuus vastaa suomalaista kohteliaisuutta. Haastateltavien kokemukset nimittäin paljastivat, että toisinaan korealaisten käyttäytyminen ja kommentointi on vaikuttanut kaikkea muuta kuin epäsuoralta tai kohteliaalta. Harmoniahakuisuus ja epäsuora viestintä liittyvät monilta osin myös hierarkkisiin suhteisiin. Tässä ei kuitenkaan paneuduta hierarkian vaikutuksiin, sillä harmoniahakuisuutta ja epäsuoraa viestintää käsiteltiin hierarkiaan liittyen aiemmin luvussa 5.2.4.

5.4.1 Kasvot – myytti, uhka vai mahdollisuus?

Haastateltavien käsitys ja kokemus kasvojen merkityksestä korealaisessa työelämässä vaihteli suhteellisen paljon. Osa näki kasvojen säilyttämisen yhtenä korealaisen kulttuurin keskeisimpänä piirteenä, osa koki koko käsitteen aikansa eläneeksi myytiksi, jolla ei ollut juurikaan tekemistä nykypäivän todellisuuden kanssa, ja osa ei osannut sanoa kasvoista ja niiden merkityksestä juuta eikä jaata. Osittain syynä saattoi olla se, että kasvojen käsite ymmärrettiin eri tavoin. Esimerkiksi Eeva mielsi kasvojen menettämisen vakavana julkisena häpeänä esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, joissa yrityksen johtaja jäi kiinni korruptiosta tai petoksesta. Hänen mukaansa arkipäivän nolostumiset olivat asia erikseen. Petrillä oli etäinen

käsitys siitä, että jotenkin kasvojen säilyttäminen näkyy erinäisissä pikkuasioissa, mutta hän ei osannut määritellä tarkempia esimerkkejä. Timo puolestaan pohdiskeli, että ”*ehkä kaikki on sujunut niin jouhevasti, että kukaan ei ole menettänyt kasvojaan ja kun niin ei tapahdu, niin ei siihen kiinnitä sitten huomiotaakaan*”. Saattaa olla, että tietyillä aloilla kasvojen merkitys korostuu enemmän kuin toisilla, sillä erityisesti ne haastateltavat, jotka työskentelivät bisnesmaailmassa, pitivät kasvoja oleellisena tekijänä. Esimerkiksi Mikon ja Juhanin kokemusten mukaan kasvojen menetys oli realistinen uhka ihan jokapäiväisissä työpalavereissa, ja saattoi muodostua jopa kaupanteon suurimmaksi esteeksi.

Sehän se on se kasvojen menettämisen uhka se suurin uhka, mutta kun muutenkaan en oo sellainen ihminen, joka paukuttelee asioita suoraan. Enkä halua kokeilla, että mitä tapahtuisi. Se kasvojen menettäminen on vaarallinen juttu. Sitä pahempi mitä isomman pomon kasvojen menettämisen aiheutat, en tiedä mitä silloin tapahtuis. (Juhani)

Kasvojen menettäminen oli useiden haastateltavien kokemusten mukaan tiukasti sidoksissa hierarkiaan. Esimerkiksi Mika ja Laura korostivat, että kun ihminen tiedostaa oman asemansa ja odottaa saavansa asemansa mukaista kohtelua, niin jos jostain syystä näin ei tapahdukaan, hän tuntee itsensä nolatuksi. Jokaisella on oma asemansa yhteiskunnassa tai firmassa, ja jos henkilö ei saa siihen sopivaa kohtelua niin ”*toiset ihmiset ei selkeästi ajattelekaan, et sä oot niin arvostettava, niin se on silleen häpeä*” (Mika). Niinpä epäkohtelias käytös muiden ihmisten läsnäollessa on helpoin ja varmin tapa uhata toisen henkilön kasvoja, koska silloin julkisesti osoitetaan, että kyseinen henkilö ei ole kunnioittavan käyttäytymisen arvoinen. Laura korosti, sen olevan julkinen loukkaus: ”*Samalla tavalla, ku jos kävis lyömässä tai muuten fyysisesti, niin samalla tavalla loukataan.*”

Kohteliaisuutta osoitetaan muun muassa kielessä käyttämällä kunnioittavia muotoja silloin, kun puhutaan hierarkiassa ylempänä oleville. Timo oli tiedustellut professorilta, mitä tapahtuisi, jos opiskelija käyttäisi hänen kanssaan keskustellessaan kunnioittavan muodon sijaan kaverillista muotoa. Professori oli vastannut, että kyseisessä tilanteessa kokisi itsensä häväistyksi.

Se sanoi, että ”I would feel embarrassed”, mä ajattelin ensin että sitä hävettäis, kun se oli niin törppö se joka sano niin, mutta sitten mä rupesin miettimään, että kirjaimellisestihan se on *minä* olisin häpäisty. Ja sitä se ilmeisesti tarkoitti, että hän olisi se, joka häpäistäs siinä. (Timo)

Juhani puolestaan kertoi hierarkiaan ja kasvojen menettämiseen liittyen esimerkin bisnesmaailmasta. Hän oli havainnut, että bisnes saattaa loppua lyhyeen, jos ohittaa väriä henkilöitä organisaatiossa. Hän kertoi eräästä johtotason henkilöstä, joka oli loukkaantunut verisesti, kun Juhaniin edustama firma ei ollut asioinut hänen kanssaan vaan alemman portaan henkilön kanssa. Tähän oli ollut syynä se, että ylemmän tason henkilö ei puhunut sujuvaa englantia, kun taas alemman portaan henkilö hallitsi englannin hyvin. Joka tapauksessa Juhani oli kuullut toisen yhteistyökumppaninsa kautta, että tämä kyseinen johtotason henkilö oli kokenut tulleen syrjäytetyksi ja samalla alempien työkavereiden silmissä nolatuksi. Niinpä suhde piti mitä pikimmin hoitaa kuntoon, jotta yhteistyö jatkuisi. Juhaniin mukaan kysymys oli nimenomaan kasvojen menettämisestä ja säilyttämisestä

Meillä sattuu nyt olemaan uuden toimitilan avajaiset Suomessa, niin mä oon nyt viemässä häntä ja paria muuta kaveria täältä Suomeen ja hänet pyydetään mukaan ihan niinku, et koitetaanhoitaa tätä suhdetoimintaa vähän kuntoon. Nää on tärkeitä, herkkiä asioita, kun on kysymys kasvojen menettämisestä. (Juhani)

Haastateltavien kokemusten mukaan kasvot ovat vaarassa myös silloin, kun käsitellään negatiivisia asioita. Kielteistä palautetta ei siksi koskaan pitäisi antaa suoraan. Antero kertoi suomalaisesta yrityksestä, joka oli tehnyt yhteistyötä korealaisen firman kanssa. Korealainen firma ei ollut täyttänyt niitä velvoitteita, joita sille oli asetettu, ja suomalaisessa yrityksessä oli todettu yhteistyö mahdottomaksi. Tässäkin tilanteessa suomalaista yritystä oli neuvottu käyttämään epäsuoraa taktiikkaa. ”*Et älä sano suoraan naamatusten, että tää yhteistyö loppui tähän vaan että mietitään tilannetta ja ilmoitetaan myöhemmin.*” Koska läsnä oli muitakin henkilöitä, tilanne haluttiin hoitaa korealaisen firman johtajan kannalta mahdollisimman kivuttomasti ja kasvoja säästäen: ”*Firman johtajan pitää pystyä selittämään asia omille alaisilleen, ja vaikka sanoa, että se oli sen toisen firman syy.*” Juhaniin kokemukset olivat hyvin samankaltaisia. Hän kertoi korealaisesta yhteistyökumppanistaan, joka oli useamminkin kuin kerran opastanut häntä negatiivisten asioiden kertomisessa: ”*Se haluaa opastaa jo etukäteen, että tämä asia mei-*

dän pitää sitten, kun mennään asiakkaalle, esittää näin ja näin, että he ei menetä kasvojaan.” Juhani painottikin, että negatiivisten asioiden selvittelyssä pitää olla hyvin varovainen. Suomessa palaverissa asiat voidaan sanoa todella suoraan. Jos joku on mokannut, se voidaan käsitellä muiden ihmisten läsnäollessa. Koreassa sellainen ei tulisi kuuloonkaan. Myös Mikko toi esiin, että Koreassa negatiivisten asioiden käsittely vaatii sensitiivisempää otetta kuin Suomessa:

Jos joku on väärässä, niin se tapa, jolla se väärässä oleminen osoitetaan, niin sen täytyy tapahtua kiertoteitse, koska jos se tulee päin naamaa muiden edessä, niin se on kasvojen menetys ja se aiheuttaa sitten taas myöhemmin ongelmia. Täällä joutuu paljon tuhlaamaan aikaa siihen, minkä Suomessa voisi vaan sanoa, että sori, että sä oot nyt kyllä väärässä ja tässä on todisteet, että sä oot väärässä. (Mikko)

Vaikka haastateltavat olivat varsin tietoisia siitä, että negatiivista palautetta ei pitäisi koskaan antaa muiden henkilöiden läsnäollessa, työympäristössä oli useinkin tullut vastaan tilanteita, joissa kyseisen ohjeen noudattaminen ei ollut syystä tai toisesta ollut mahdollista. Mikko kertoi, että tällaisen episodin jälkeen kului yleensä *”kohtuupitkä aika ennen kuin tilanne taas normalisoituu ja tää ihminen alkaa puhua muille.*” Mikon työpaikkahan oli osittain korealaisittain ja osittain eurooppalaisittain johdettu, niinpä työskentelytavatkin poikkesivat joiltakin osin perinteisestä korealaisesta työkuultuurista. Mikko kertoi, että heidän työyhteisönsä oli suorasukaisempi, eikä siellä haluta tuhlaa aikaa turhista asioista keskustelemiseen. *”Silti aina aika ajoin huomataan, että jonkinasteinen sisäinen konflikti pitää ratkaista sen takia, että joltain meni osittain kasvot, se on täällä hyvin yleistä.”*

Kasvojen menettämisen uhka nähtiin erityisesti korealaisten miesten ongelmana. Koska miehet olivat yleensä naisia hierarkiauskollisempia ja konservatiivisempia, myös heidän kasvonsa olivat naisia useammin vaarassa. Mikko oli huomannut, että naiset harvemmin ajautuvat tappeluun saakka pelkästään sen vuoksi, että kumpikaan osapuoli ei kasvojen menettämisen pelossa voi perääntyä.

Mä veikkaan että siinä tulee naisten suurin etu korealaisessa kulttuurissa esiin, että naiset ei niin paljon pelkää sitä kasvojen menetyksiä, et he pystyy näyttämään, et on se järkevämpi osapuoli ja toinen osapuoli saa sitten mellastaa, et korealaiset miehet aika usein päätyy täysin tukkoiseen tilanteeseen, et ei voi myöntää olevansa väärässä. (Mikko)

Haastateltavat toivat esiin, että koska kasvojen säilyttäminen on korealaisessa kulttuurissa niin tärkeä asia, on monesti järkevää esimerkiksi kiistatilanteessa antaa vastapuolen voittaa väittely vaikka tietäisikin itse olevansa oikeassa. Mikko kiteytti kokemuksensa yhteen lauseeseen: *”Suoraan väittelyyn ei kannata mennä, jos tiedät olevasi oikeassa.”* Niin ikään Juhani neuvoi, että vaikka olisi herkullinen tilanne panna toinen ihminen todella ahtaalle, niin ei pidä toimia, sillä jos vastapuoli ei pääse tilanteesta ulos nolaamatta itseään ja menettämättä kasvojaan, yhteistyö hyvin todennäköisesti loppuu kyseisen henkilön kanssa siihen. Toisaalta kasvojen antaminen ei jää korealaiselta kumppanilta huomioimatta, vaan kasvojen säilyttäminen muistetaan kiitollisuudella jatkossakin. Niinpä jos kasvojen menettäminen uhkaa yhteistyön jatkumista, niin vastaavasti kasvojen antaminen edistää sitä.

Toistepäin se taas toimii ulkomaalaisten eduksi siinä, että jos itse pystyt kiistatilanteessa astumaan sivuun, niin yleensä korealaiset on hyvin helpottuneita ja avuliaita sitten myöhemmin. Yleensä he itse tietää, että ovat yhtä paljon väärässä, mutta jos sinä olet se, joka astuu syrjään ja siitä voi mennä menettämättä kasvojaan, niin siitä saa paljon goodwilliä täällä. (Mikko)

5.4.2 Kiertelyä, kaartelua ja valkoisia valheita

Suorapuheisuutta ei korealaisessa kulttuurissa nähdä hyveenä, vaan pikemminkin uhkana ryhmän sisäiselle harmonialle. Tämän vuoksi erityisesti kielteisiä asioita ei ilmaista suoraan vaan kierrellen ja kaarrellen valkoisten valheiden siivittämänä. Esimerkiksi Eeva totesi, että toisen henkilön tunteiden loukkaamista vältellään viimeiseen saakka ja siksi *”korealainen yrittää aina löytää sellaisen kivemman tavan sanoa asioita”*. Niin ikään Mika korosti, että suorapuheisuutta tärkeämpää on miettiä, minkälainen vaikutus omalla viestinnällä on vastaanottajaan. Puhe on muokattava niin, ettei se loukkaa tai pakota toista ristiriitaiseen tilanteeseen. Sujuvasti ja pehmeästi etenevä, konfliktitilanteita kaihtava vuorovaikutus on siis tärkeämpää kuin suomalaisten perinteisesti arvostama rehellisyys.

Et yrittää tehdä sille toiselle ihmiselle kanssakäymisen mahdollisimman helpoksi. Tulos on parempi kuin, että jos puhuis rehellisesti. Se osoittaa, että kunnioittaa toista ja välittää toisen ihmisen tunteista, että on valmis sanomaan ne asiat, mitkä on sille parempi kuulla. (Mika)

Mika oli pohtinut suoraan sanomisen problematiikkaa erityisen paljon, koska oli juuri vaihtamassa työpaikkaa ja mietti kuumeisesti, kuinka sanoisi itsensä irti aiheuttamatta konfliktia ja loukkaamatta työnantajansa ja kollegojensa tunteita. Hän kertoi, että paras tekosyy on aina sellainen, johon itsellä ei ole valtaa. Jos päätös on ikään kuin muiden käsissä ja itsestä riippumattomista syistä johtuva, silloin ei myöskään aiheuta avointa konfliktia. *”Jos ei muuta keksi, niin aina voi sanoa, että se on rahasta kiinni, mutta muu syy ois kyllä parempi.”* Tekosyyt ja valkoiset valheet olivat tulleet Mikalle tutuiksi arkipäiväisemmässäkin kanssakäymisessä. Esimerkiksi työporukan yhteisistä lounastapaamisista kieltäytyminen oli toisinaan tuottanut päänvaivaa, kun oli pitänyt keksiä sopivia hätävalheita. Myös Juhani kertoi samanlaisista kokemuksista. Jos hän oli joutunut kieltäytymään esimerkiksi illalliskutsusta, ei kieltäytymistä missään tapauksessa voinut tehdä suoraan, vaan oli esitettävä *”asiallinen ja kohtelias syy”*. Tärkeintä haastateltavien mukaan oli aina etukäteen miettiä, mitkä ovat eri toimintatapojen seuraukset, jotta yhteistyö ei kärsi ja kiusallisilta tilanteilta vältytään myös jatkossa.

Mieluummin valehtelee, että on muka tapaaminen jonkun toisen kanssa tai jotain kuin että sanoisi suoraan, ettei halua tulla syömään jotakin tiettyä ruokaa. Koska seuraavalla kerralla ihmiset ei enää mene syömään sitä ruokaa, kun ne tietää, että joku ei tykkää. (Mika)

Monet haastateltavat olivat havainneet, että Koreassa keskustelut pidetään yleensä positiivisissa aiheissa ja mahdollisia ristiriitoja aiheuttavia aiheita vältellään. Jotkut kokivat tällaisen harmoniahakuisen vuorovaikutuksen pinnalliseksi, suurin osa turhauttavaksi. Koukeroisista ilmauksista kun on vaikea selvittää, sisältävätkö ne myöntävän vai kieltävän vastauksen. Koska negatiivisia asioita ei sanota suoraan, vaan ne tulevat kiertoilmaisun kautta, on myös tietoja osattava etsiä *”kierosti ja epäsuorasti”* (Antero). Suoraan on turha kysyä, koska vastausta ei sillä keinolla saa.

Se on välillä vaikeata, kun haluaisi saada suoran vastauksen ja haluaisi tietää tilanteen ja ei voi oikein luottaa siihen, et mitä ihmiset vastaa, et ne oikeesti tarkoittaa sitä mitä ne sanoo, et onhan se silleen ongelma. (Mika)

Ne kiertää ja kaartaa, että ne ei sano ei, se oli aluksi vähän hankalaa. Oli sellaisia tilanteita, että mitä mieltä se on, että oliko tämä nyt hyvä ehdotus vai mitä. (Eeva)

Haastateltavat kertoivat, että korealaisten epäsuora viestintä aiheuttaa pulmallisia tilanteita esimerkiksi bisnesneuvotteluissa, kun ei saa selvää, mitä mieltä vastapuoli ehdotuksesta on. Eeva totesi, että silloin jos suomalaisesta tuntuu, että kaikki ei ole niin kuin pitäisi, niin yleensä vastaus on silloin ei. Samanlaisen havainnon oli tehnyt myös Juhani: *”Kun ne rupee kiertelelen ja kaarteleen ja pyöritteleen sitä asiaa, niin silloin käytännössä tietää, että tää ei nyt menny näin, että täyty keksiä jotain muuta.”*

Epäsuora viestintä ja ”ein” välttäminen oli aiheuttanut ongelmia myös informaation kulussa. Kun ei uskalleta tai haluta myöntää, että toisen henkilön ajatuksia ei ole ymmärretty, se aiheuttaa luonnollisesti väärinymmärryksiä ja epäselvyyksiä. Petri kertoi, että huomasi tämän ongelman siinä vaiheessa, kun sai kaksiosaiseen kysymykseenkin vastaukseksi nyökyttelyä. Hän pohdiskeli, kuinka voisi varmistaa informaation perillemenon asettamatta kuuntelijoita kiusalliseen tilanteeseen, jossa he joutuisivat suoraan sanomaan, etteivät ymmärrä.

Kun vastapuoli ei ole aina ymmärtänyt, mitä mä oon kysynyt ja on ehkä kerran kysynytkin tarkennusta, ja sitten huomaa että okei, kaveri ei ehkä uskalla kysyä enää kolmatta kertaa, vaikka ei vielääkään mennyt jakeluun, että vastaa ihan puutaheinää, niin se tuntuu aika hankalalta, että miten vielä asettaa sen saman kysymyksen neljännen kerran ilman, että nolotuttaa toisen. Ei voi ihan pokkana sanoa, että ei, ei, en mä tota kysynyt ja jauhaa sitä niin kauan, että se menee perille. Välillä sit vähän oon muokannu tai kysynyt jotain muuta siihen väliin ja yrittänyt sitten jalostaa sitä kysymystä vielä vähän. (Petri)

Haastateltavat kokivat epäsuoran viestinnän aiheuttavan ongelmia vuorovaikutustilanteiden tulkinnassa, mutta kenties vielä enemmän kierteleminen ja kaartelu koettiin hankalaksi omassa käyttäytymisessä. Esimerkiksi Villen mielestä valehtelevä viestintä tuntui yksinkertaisesti vääraltä: *”Meidän kulttuurissahan se on kaikkein hirvein asia, et valehtelee päin naamaa!”* Myös Juhani kertoi, että toisinaan ärsyttää, kun pitää yrittää *”keksiä hienoja selityksiä”*. Joskin suoraan sanominenkin on hänen kokemustensa mukaan mahdollista siinä vaiheessa, kun tuntee toisen henkilön tarpeeksi hyvin. Tällaiseen luottamukselliseen suhteeseen pitäisikin pyrkiä, jotta yhteistyö sujuisi ilman suurempia väärinkäsityksiä.

Mulla on yksi sellainen, me ollaan jo ystäviä, hänen kanssaan mä voin, jos me kahestaan ollaan, niin me voiaan puhua melko suoraan, tietysti asiallisesti, ja se helpottaa huomattavasti sitä. Tietysti sellaiseen asemaan sun pitäis pyrkiäkin sun pääkontaktien kanssa, et mahdollisimman sellaiseen hyvään, luottamukselliseen suhteeseen, silloin koukerot voi jättää vähemmälle ainakin. (Juhani)

Useimmat haastateltavat kokivat epäsuoran viestinnän hankaloittavan ja rajoittavan vuorovaikutusta, mutta Mika näki asian myös toiselta kannalta. Hän kertoi ymmärtävänsä, että suomalainen rehellisyys saattoi korealaisittain ajateltuna näyttäytyä kylmyytenä ja välinpitämättömyytenä eikä suinkaan tavoiteltavana ominaisuutena niin kuin suomalaiset usein ajattelevat.

Sit ku siihen on tottunut, et ihmiset aina harkitsee sen vastapuolen tunteita ennen kuin ne vastaa, niin sit se tuntuu hirveen kylmältä, miten suomalaiset voi sanoa niin suoraan jotain. se tuntuu siltä, et ne ei niinku välitä toisista ihmisistä yhtään, koska ne antaa tulla ihan suoraan. Et ne ei yhtään mieti, et miten se sanominen vaikuttaa toisen tunteisiin, tulee sellainen tunne, et ne ei oikeasti välitä. (Mika)

5.4.3 Korealaista kohteliaisuutta

Vaikka korealaisen viestinnän kohteliaisuus ja epäsuoruus korostuivat haastateltavien kokemuksissa, kaikki haastateltavat kertoivat toisaalta myös päinvastaisista havainnoista. Toisinaan korealaisten koettiin olevan kysymyksissään ja kommentissaan liiankin suorita, suomalaisittain ajateltuna jopa epäkohteliaita. ”*Joskus korealaiset on tosi suorita, että suomalainen yllättyy, että mitä sä noinkin henkilökohtaista yhtäkkiä kysyt*” (Eeva). Useimmiten tällaiset kiusallisiksi ja työkeiksikin koetut huomautukset liittyivät ulkonäköön kuten lihomiseen tai kaljuuntumiseen. Koreassa toisen ulkonäön arviointia ei koeta loukkaavaksi, vaikka suomalaisen kohteliaisuuskäsityksen omaksuneelle se voi siltä tuntuakin.

Suomalainen ei totu helposti siihen, että täällä sanotaan suoraan vaikka, että ootpa sää lihonu tai vaikka että oletpa sä lihava, mikä on vielä pahempaa. Se ei ole täällä loukkaavaa, se sanotaan hymyssä suin, mutta suomalainen tai eurooppalainen voi närkästyä tai loukkaantua. (Juhani)

Vaikka omasta mielestäni olen sen verran valistunut, että mulla ei oo hirvittäviä ennakkokäsityksiä, niin sen verran mulla oli ennakkokäsityksiä, että en ois uskonu, että täällä ollaan joissakin asioissa niin suorasukaisia, saatetaan kommentoida ulkonäköä esimerkiksi. Banja sanoi mun kuvasta esimerkiksi, että kylläpäs sä näytät lihavalta tässä kuvassa. (Timo)

Ulkonäön kommentoinnin lisäksi haastateltavat olivat kiinnittäneet huomiota toisinaan hyvinkin henkilökohtaisiin kysymyksiin. Ikää, siviilisäätyä ja perhesuhteita saatettiin tiedustella heti ensimmäiseksi, mikä Suomessa tulkittaisiin vähintäänkin epähienoksi käyttäytymiseksi. Laura selitti tämän piirteen liittyvän hierarkiaan: *”Täytyy aina määrittää se oma asema suhteessa toiseen, et osaa luovia oikein siinä tilanteessa, et tarvitaan ne tietyt tiedot.”* Aina suoruus ei kuitenkaan tuntuisi liittyvän hierarkkisen suhteen määrittämiseen. Timo esimerkiksi kertoi hämmennyneensä, kun hänen opiskelijansa oli suoraan kysynyt, kuka maksaa lennot Suomen ja Korean välillä. Rahaan liittyvistä asioista ei Suomessa yleensä keskustella näin suoraan. Timo oli yllätynyt myös suoruudesta, jolla opiskelija oli kritisoinut hänen konferenssiesitystään.

Siellä konferenssissa missä mä olin, niin yksi opiskelija tuli sanomaan, että hän on samaa mieltä sen konferenssin vetäjän kanssa, että mun tutkimustuloksia ei voi yleistää. Se millä tavalla se sano sen oli kritiikinomaisesti ja musta se oli aika rohkeaa, että mä olin aika yllätynyt että Koreassa voidaan puhua niin suoraan. (Timo)

Korealainen suoruus tuli haastateltavien esimerkeissä esiin myös neuvotteluihin liittyen. Anteron ja Juhanin kokemusten mukaan korealaiset olivat tiukkoja ja kovia neuvottelijoita, jotka vaativat myös vastapuolelta kovuutta ja kokemusta. *”Vaikka se suhde muuten olisi hyvä, mutta sitten kun ollaan neuvottelutilanteessa niin siinä pelataan kovaa peliä, kaikki vedetään kotiin minkä vain ikinä saa”* (Juhani). Haastateltavat korostivatkin, että vaikka korealaiset neuvottelevat kohteliaassa hengessä, sitä ei pidä sekoittaa pehmeyteen. Vaikka ilmaisua voidaan pehmentää, se ei tarkoita, etteikö neuvoteltavassa asiassa silti oltaisi järkkymättömiä.

Korealainen kohteliaisuus näyttäytyi siis monenkirjavana kokoelmana epäsuoraa ja suoraa käyttäytymistä. Esimerkiksi Tapio koki, että korealaisten viestintää on joskus hyvin vaikea tulkita: *”Justiinsa silleen, että ei osaa sanoa, tuskinpa epäkohteliaitakaan, mutta sitte ei aina pysty ymmärtämäänkään.”* Eeva puolestaan totesi, että rehellisyys on Koreassa monimuotoinen ilmiö: *”Välillä ollaan hirveän suoria, välillä ei vaan sanota miten ne asiat on, että vain kierrellään ja kaarrelaan.”* Myös Timo oli kiinnittänyt huomiota kohteliaisuuden venyvään luonteeseen.

seen. Hän oli yllättynyt ”kohteliaisuuden poissaolosta” monissa julkisissa tilanteissa kuten metroissa, takseissa tai busseissa, joissa tuupitaan toisia anteeksipyytelemättä. Myöskään asiakaspalvelu ei vastannut hänen ennako-oletuksiaan kohteliaasta käytöksestä. Toisaalta taas opiskelijat toivat syömistä ja juomista tunnelle ja olivat muutoinkin hyvin huomaavaisia. *”Kohteliaisuuden skaala on suurempi, mitä mä ajattelin: on tyllympää mitä odotin ja on kohteliaampaa kuin mihin mä olen tottunut.”*

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää, minkälaisia kokemuksia Etelä-Koreassa työskentelevillä suomalaisilla ekspatriaateilla on eteläkorealaisen työelämän arvoista ja vuorovaikutuksesta. Erityisesti huomiota on kiinnitetty niin sanottuihin konfutselaisiin arvoihin eli hierarkiaan, yhteisöllisyyteen ja harmoniaan. Nämä kolme korealaisen viestintäkulttuuriin piirrettä nousivat keskeiselle sijalle aiemman tutkimuksen perusteella ja osoittautuivat relevanteiksi tutkimuskohteiksi myös tässä tutkimuksessa.

Tässä luvussa kokoan yhteen tärkeimmät tutkimustulokset ja analysoin niiden suhdetta aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Toisin sanoen kysymys kuuluu, missä määrin tämän tutkimuksen tulokset tukevat tai kyseenalaistavat aiempaa tutkimusta. Etenen edellisen tutkimustuloksia esittelevän luvun tavoin tutkimuskysymysten mukaisesti. Luvuissa 6.1–6.3 vedän yhteen hierarkiaan, yhteisöllisyyteen ja harmoniaan liittyviä kokemuksia ja peilaan niitä samalla aiempaan tutkimustietoon, Lopuksi (luku 6.4) pyrin kurkistamaan tutkimustulosten taakse ja pohdin, mistä kaikesta tämän tutkimuksen tulokset mahdollisesti kertovat tai mistä kaikesta ne voisivat kertoa.

6.1 Hierarkia on suurin kompastuskivi

Korealaisen yhteiskunnan hierarkkisuus nousi haastateltavien kokemuksissa monin eri tavoin esiin. Sen nähtiin vaikuttavan kielessä, tilan- ja ajankäytössä, mielihiteen ilmaisemisessa ja päätöksenteossa. Suurimmaksi osaksi kokemukset hierarkiasta olivat negatiivisesti värittyneitä. Hierarkia nähtiin lähinnä vuorovaikutusta vaikeuttavana tekijänä. Toisaalta, mitä pidempään haastateltava oli Koreassa asunut ja työskennellyt, sitä todennäköisemmin hän suhtautui hierarkiaan neutraalisti tai löysi siitä myös positiivisia puolia. Kaiken kaikkiaan hierarkia näyttäytyi haastateltavien kokemuksissa yhtenä korealaisen kulttuurin vaikeimmin omaksuttavis-

ta piirteistä. Vallan – niin kuin arvostuksen ja kunnioituksenkin – tulisi suomalais-ten mukaan perustua osaamiseen ja ansioihin eikä pelkästään ikään, asemaan ja sukupuoleen. Samansuuntaisia tuloksia on raportoitu aiemmissakin ulkomaalais-ten kokemuksia kartoittaneissa tutkimuksissa (ks. esim. Chong 2006, Song, Hale & Rao 2005, Merkin 2006). Näitä tuloksia voi tulkita Hofsteden valtaetäisyy-
sulottuvuuden kautta. Korea kuuluu suuren valtaetäisyyden kulttuureihin, kun taas Suomi monien muiden Länsi-Euroopan maiden tavoin edustaa pienen valta-
etäisyyden maita. Pienen valtaetäisyyden maille on tyypillistä, että vallan nähdään senioriteetin tai aseman sijaan perustuvan asiantuntijuuteen. (Hofstede 2001, 79–98; 2003.)

Korean kielen hierarkkisuus koettiin paitsi vaikeaksi oppia myös monien ongel-
matilanteiden aiheuttajaksi. Kielen hierarkkisuuden vuoksi korean sijaan suositel-
tiin käyttämään englantia aina silloin, kun kyseessä oli vähänkin tärkeämpi vuoro-
vaikutustilanne. Niin kuin yksi haastateltavista totesi, ilman oikeaoppisia kohte-
liaisuusmuotoja puhuminen on sama kuin jos Suomessa alainen kiroilisi päin esi-
miehensä naamaa. Aina vieraan kielen puhuminen ei siis herätä vastaanottajissa
sympatioita, vaan saattaa pikemminkin aiheuttaa liudan ongelmia. Tältä osin tä-
män tutkimuksen tulokset kyseenalaistavat Kealeyn (2000 Hagmanin ym. 2005
mukaan) optimistista uskoa siihen, että kova into kompensoisi kielitaidon puutteita
ja että paikallisen kielen vähäisenkin opettelu antaisi ”vieraasta” positiivisen
signaalin.

Nonverbaalisesta viestinnästä nousivat esiin istumajärjestys ja ajankäyttö. Istuma-
järjestys ilmentää hierarkkisia suhteita hyvin konkreettisesti ja vaikka se voikin ai-
heuttaa hämmäntäviä tai huvittavia tilanteita, sitä ei kuitenkaan koettu erityisen
pulumalliseksi piirteeksi. Sen sijaan ajankäyttöön liittyvät käytännöt aiheuttivat
enemmän kielteisiä tunteita. Varsinkin pitkät työpäivät harmittivat suomalaisia,
koska ne nähtiin paitsi epätoivottavina, myös työn tehokkuuden kannalta epätar-
koituksenmukaisina. Niiden funktioksi mainittiin ainoastaan ”silmänpalvonta” eli
pomon miellyttäminen. Koreassahan hyvä työntekijä ei poistu työpaikalta ennen
esimiestään.

Tässä suhteessa suomalaisjohtoisten ja korealaisjohtoisten työpaikkojen välillä oli selkeä ero. Suomalaisjohtoisilla työpaikoilla ylipitkiä päiviä vältettiin tietoisesti, kun taas korealaisjohtoisilla työpaikoilla 10–12-tuntiset työpäivät olivat enemmän sääntö kuin poikkeus. Pitkät työpäivät nousivat joillakin suomalaisilla jopa kynnyksymykseksi, kun he pohtivat pysyvämpää työskentelyä Koreassa. Monissa korealaisissa yrityksissä ylityöt ovatkin vähitellen vähenemässä (Coyner & Jang 2007, 38–39). Muutos ei kuitenkaan käy käden käänteessä. Koska pitkät työpäivät perustuvat hierarkkiseen järjestykseen, ei yksittäinen työntekijä voi kapinoida systeemiä vastaan, vaan muutoksen on lähdettävä johtoportaasta. Johtoporras taas edustaa yleensä vanhempaa ikäpolvea, joka ei nuoremman sukupolven tavoin kyseenalaista vallitsevaa käytäntöä. Muutosta hidastaa myös se, että pitkät työpäivät mittaavat samalla työntekijöiden lojaalisuutta työpaikkaansa kohtaan, ja lojaalisuus puolestaan on yksi tärkeimmistä työelämän perinteisistä arvoista (Coyner & Jang 2007, 38–39).

Pitkien työpäivien lisäksi hierarkian nähtiin vaikuttavan ajankäytössä myös suunnittelemattomuutena. Hierarkkisissa systeemeissä korkeammalta taholta tullut käsky menee aina muiden suunnitelmien edelle, ja tästä syystä aikatauluihin tulee usein lyhyellä varoitusajalla muutoksia. Suomalaiset kokivat tällaisen lyhytjänteisyyden häiritsevänä ja epäkohteliaanakin. Tätä ajankäyttöön liittyvää havaintoa voi selittää myös erilaisilla aikakäsityksillä. Suomalaisten nähdään edustavan monokronista eli yksiaikaista aikakäsitystä, ja korealainen kulttuuri luokitellaan yleensä polykronikseksi eli moniaikaiseksi (Hall 1984; Choi, Lee, Kim & Jeon 2005). Monokronisissa kulttuureissa pyritään etenemään etukäteissuunnitelmien mukaisesti ja suorittamaan yksi asia kerrallaan loppuun. Polykronisissa kulttuureissa hoidetaan sen sijaan useita asioita samanaikaisesti ja tehtävät keskeytetään, jos ihmissuhteiden ylläpitäminen sitä vaatii. Työelämässä erilaisen aikakäsityksen on havaittu tulevan esiin esimerkiksi suhtautumisessa suunnitelmallisuuteen, täsmällisyyteen, aikataulujen pitävyyteen sekä tapaamisten peruuntumiseen ja uudelleen järjestämiseen. (Salo-Lee 1996b; Gudykunst & Ting-Toomey 1988.) Juuri nämä seikat nousivat esiin myös tässä tutkimuksessa.

Raja monokronisten ja polykronisten kulttuurien välillä on kuitenkin häilyvä. Esimerkiksi Etelä-Korea luokitellaan toisinaan (ainakin osittain) monokroniseksi kulttuuriksi (Gesteland 1999, 158; Choi, Lee, Kim & Jeon 2005). Suomalaistensa monokronisuus ei ole yksiselitteistä, vaan näyttäytyy erilaisessa valossa, jos tilannetta tarkastellaan vaikkapa saksalaisesta näkökulmasta. Tällöin suomalaisten käyttäytymistä ei luonnehditakaan suunnitelmalliseksi, vaan hyvinkin spontaaniksi: kutsut esitetään viime tingassa ja sovitut tapaamiset perutaan yllättäen (Salo-Lee & Winter-Tarviainen 1995). Saksalaiset ovat siis kuvailleet suomalaisia juuri samoin sanoin kuin suomalaiset korealaisia, vaikka suomalaiset kokivat olevansa tässä suhteessa hyvin erilaisia kuin korealaiset. Tämä on hyvä muistutus siitä, kuinka suhteellisia kulttuurierot ovat.

Kaikkein suurimmiksi hierarkkisen systeemin ongelmatekijöiksi suomalaiset nimesivät keskustelemattomuuden ja päätöksenteon epädemokraattisuuden. Hierarkkisessa organisaatiossa pomon sana on laki, eikä sitä kyseenalaisteta missään tilanteessa. Eriäviä mielipiteitä ei ilmaista, eikä ajatusten tai ideoiden vaihtoon kannusteta, joskaan siihen ei haastateltavien kokemuksen mukaan korealaisessa työyhteisössä yleensä ollut haluakaan. Työntekijät ovat tottuneet noudattamaan ohjeita ja tuntevat olonsa turvattomaksi, jos joutuvat päättämään asioista itse. Nämä suomalaisten kokemukset vastasivat pitkälti kirjallisuudessa aiemmin esitettyä näkemystä korealaisen työelämän hierarkkisuudesta. Hofsteden (2001, 102–110) mukaan suuren valtaetäisyyden maissa esimiehet ja alaiset kokevat olevansa eriarvoisia, mikä näkyy muun muassa siinä, että alainen ei koskaan epäile tai kritisoi esimiehensä sanaa. Lee (2002, 13–14) onkin väittänyt, että konfutselainen, hierarkkisuuteen pohjaava johtamistapa saa aikaan henkisiä lapsia, jotka ovat kyvyttömiä tekemään itsenäisiä päätöksiä. Myös suomalaiset kritisoivat korealaisten työntekijöiden oma-aloitteisuuden puutetta ja kokivat muutoinkin esimiehen ja alaisen välisen kuilun heikentävän työn tehokkuutta.

Suomalaisille työntekijöille käskyjen kuuliainen noudattaminen ei aina ollut helppoa. Monet kertoivat kuitenkin oppineensa pitämään ”mölyt mahassaan”, joskin tästä huolimatta mielipiteen esittämisen rajoittuneisuus koettiin turhauttavaksi.

Jälleen on kuitenkin huomautettava, että suomalaisjohtoisten ja korealaisjohtoisten työpaikkojen välillä näytti olevan oleellinen ero siinä, kuinka vapaasti mielipiteensä sai ilmaista. Suomalaisjohtoisissa työpaikoissa noudatettiin suomalaisen työkuulttuurin arvoja ja alaisia rohkaistiin kyseenalaistamaan tarvittaessa myös hierarkiassa ylempänä olevan näkemyksiä.

Hofsteden (2001, 102–110) mukaan hierarkkinen suhde alaisen ja esimiehen välillä näkyy suurena emotionaalisenä etäisyytenä, mikä tarkoittaa muun muassa sitä, että alaiset eivät lähesty esimiehiään vaan esimiehet ottavat tarvittaessa yhteyttä alaiseen. Suomalaisten kokemuksissa tätä näkemystä myös kyseenalaistettiin. Yksi haastateltavista oli kiinnittänyt huomiota nimenomaan päinvastaiseen käytökseen: suuresta hierarkiaerosta huolimatta professori ja opiskelija käyttäytyivät hyvin kaverillisesti, paljon läheisemmin kuin esimerkiksi Suomessa. Tämä havainto nostaa esiin kiinnostavan kysymyksen siitä, mitä hierarkia oikeastaan pitää sisällään ja johtaako se välttämättä etäiseen suhteeseen. Tarkoittaako hierarkia suomalaiselle eri asioita kuin korealaiselle? Onko hierarkia jo sanana negatiivisesti latautunut niin, että siihen ei suomalaisessa kulttuurissa yhdistetä positiiviseksi miellettyjä asioita kuten läheisyyttä? Tähän viittaisi myös Myllymäen (2007) tutkimus, jonka mukaan hierarkkisiksi mielletyt japanilaiset kokivat itse oman johtamiskulttuurinsa paljon tasa-arvoisemmaksi kuin suomalaiset ja amerikkalaiset. Heidän mukaansa japanilaisessa kulttuurissa esimiehen ja alaisen välillä on usein hyvin läheinen suhde ja esimiehen kanssa voi tietyissä tilanteissa puhua hyvinkin avoimesti.

6.2 Yhteisöllisyyden oikea ja nurja puoli

Hierarkian ohella yhteisöllisyys nousi suomalaisten kokemuksissa tärkeään asemaan. Vaikka yhteisöllisyydessä nähtiin paljon positiivisiakin puolia, kuten työnantajan huolenpito työntekijöistään ja työntekijöiden uhrautuvuus yhteisen asian puolesta, kertomuksissa korostuivat kuitenkin yhteisöllisyyteen liittyvät ongelmat ja epäkohdat. Suurimmaksi ongelmatekijäksi koettiin pakolliset illanistujaiset,

joissa työyhteisön me-henkeä kohotettiin etupäässä alkoholin voimalla. Tämän korealaiseen työelämään perinteisesti kuuluvan piirteen on aiemmissakin tutkimuksissa (ks. esim. Chong 2006) todettu aiheuttavan närää sekä ulkomaisissa työntekijöissä että heidän vaimoissaan (Koreassa työskentelevät ulkomaalaiset ovat etupäässä miehiä), ja yhä enemmän näitä ryyppyiltoja kritisoidaan myös korealaiden keskuudessa. Suomalaisten käsitys oli, että naisten ja nuoremman sukupolven noustessa vähitellen johtavaan asemaan illanistujaiset vähenevät oleellisesti. Aiemmissa tutkimuksissa on niin ikään nähty, että perinteinen korealainen yhteisöllisyys on tältä osin saamassa uusia, vähemmän epäterveellisiä, piirteitä (Chong 2006; Lee, Park, Lee, Kim & Kim 2007).

Niin kuin edellisessä luvussa hierarkiaan liittyen tuotiin esille, suomalaisjohtoisissa ja korealaisjohtoisissa työpaikoissa oli suomalaisten kokemusten mukaan monessa suhteessa hyvin erilaiset käytännöt. Myös suhtautuminen illanistujaiskulttuuriin vaihteli riippuen siitä, toimittiinko työpaikalla suomalaisen vai korealaisen työkuulttuurin mukaisesti. Suomalaisjohtoisissa työyhteisöissä illanistujaisia ei harastettu. Toisaalta niille ei ollut myöskään tarvetta, koska hierarkiakaan ei ollut yhtä vahva kuin korealaisissa työyhteisöissä. Illanistujaisten yhtenä funktionahan pidetään sitä, että hierarkiassa alempana olevallakin on silloin mahdollisuus ilmaista mielipiteensä avoimesti ja kritisoida ylempäänsä ilman ikäviä seurauksia (Hofstede 1991, 115).

Illanistujaisten lisäksi alkoholittomat lounastunnitkin koettiin toisinaan ahdistavina. Vaikka yhdessä tekemiseen periaatteessa suhtauduttiin myönteisesti, kaipasivat suomalaiset myös omaa aikaa. Tämän vuoksi lounastunnit olisi silloin tällöin haluttu viettää muusta työyhteisöstä erillään. Oman tilan ottaminen koettiin kuitenkin vaikeaksi, jopa mahdottomaksi, sillä yhteisöllisessä kulttuurissa yksin tekeminen ja muista erillään oleminen saatetaan tulkita epäkohteliaaksi käyttäytymiseksi, eivätkä suomalaiset halunneet loukata työkavereitaan. Suomalaisten suhteellisen voimakasta reaktiota niinkin neutraalia asiaa kuin yhteisiä lounastaukoja kohtaan voi pitää yllättävänä. Kenties tähän jokapäiväiseen rutiiniin kiteytyi yhteisöllisyyden nurjempi puoli: jos yhdessä tekemisestä tulee pakko, sekin voi alkaa

ahdistaa (vrt. esim. Saastamoinen 2002, 3–4). Reaktiota voi tulkita myös kollektiivisen ja individualistisen kulttuurin törmäyksenä. Etelä-Koreahan luokitellaan kuuluvaksi kollektiivisiin maihin, Suomi puolestaan individualistisiin. Hofsteden (2001) mukaan yksilöllisyyttä kuvaavat tekijät liittyvät työelämässä muun muassa omaan aikaan ja tilaan eli niihin tekijöihin, joiden merkitys korostui suomalaisten kokemuksissa myös tässä tutkimuksessa.

Suomalaisten kokemuksissa yhteisöllisyys näyttäytyi myös lojaalisuutena työntekijän ja työnantajan välillä. Vaikka lojaalisuus ei enää ole samanlainen arvo kuin aiemmin, sen nähtiin kuitenkin tulevan esiin esimerkiksi siinä, että tarpeen vaatiessa työpaikan puolesta ollaan valmiita uhrautumaan ja painamaan pitkää päivää. Vaikka pitkiä työpäiviä muutoin kritisoitiin, nähtiin työntekijöiden joustavuus yksinomaan myönteisenä piirteenä. Lojaalisuus tuli esiin myös työnantajan suhtautumisessa työntekijään. Vaikka Koreassakaan työpaikat eivät enää ole ikuisia, nähtiin työnantajan pitävän parempaa huolta työntekijöistään kuin mitä suomalaisilla työpaikoilla on tapana. Esimerkkinä mainittiin muun muassa työpaikan omat kuntosalit ja tenniskentät, joiden käyttö on työntekijöille ilmaista. Kirjallisuudessa tällaista isällisen huolehtivaa johtamistyyliä kutsutaan paternalismiksi (ks. esim. Chen & Chung 1994, 96; Hofstede 2001, 237). Usein se tuo mukanaan myös epätoivottavia seurauksia. Kuten hierarkian yhteydessä edellisessä luvussa todettiin, vahvaan hierarkiaan perustuva paternalistisen johtajuuden on nähty johtavan työntekijöiden epäitsenäisyyteen ja aloitteettomuuteen (Lee 2002, 13–14). Suomalaisetkin muistuttivat, että kolikossa on kaksi puolta: huolenpidon vastapainoksi työntekijältä odotetaan kuuliaisuutta.

Monet tutkijat (esim. Hofstede 2001; Chen & Chung 1994; Yum 1988) ovat painottaneet, että yhteisöllisyys ei tarkoita kaikkiin ihmisiin kohdistuvaa kollektiivisuutta, vaan se rajoittuu tiettyjen ihmisten muodostamaan ryhmään tai verkostoon. Ulkopuolisia kohtaan pätevät täysin toiset säännöt. Pahimmillaan partikularismin on nähty johtavan nepotismiin ja korruptioon (Bell 2001; Kang 2002; Rhie 2005; Lee 2001.) Samanlaisia tuntemuksia ja kokemuksia oli myös suomalaisilla. Räikeimmillään verkostojen voima oli tullut esiin työhönottotilanteissa, joissa omaan

verkostoon kuuluvia saatettiin suosia sumeilematta (vrt. Rozman 2002). Myös korruptio oli monelle suomalaiselle tuttu ilmiö. Se nähtiin välttämättömänä pahanä, joskin siitä kehoitettiin pysymään erossa. Korruptio onkin Etelä-Koreassa suuri ongelma: vuonna 2007 Etelä-Korean korruptioindeksi oli 5,1, kun Suomessa vastaava luku oli 9,4. Suomi on Tanskan ja Uuden Seelannin kanssa Transparency Internationalin kunnollisuuslistan kärkipäässä. Etelä-Korea puolestaan kuuluu viimeiseen viidennekseen. Lahjonta on siis yleisyydessään täysin toista luokkaa kuin Suomessa ja aiheuttaa työelämässä helposti ongelmia, ellei tilannetta tiedosteta ja osata ottaa etukäteen huomioon. (Nuutinen 2007; Coyner & Jang 2007.)

Suomalaiset kokivat korealaisiin verkostoihin sisälle pääsemisen hankalaksi, sillä monesti suhdeverkostot muodostuvat jo yliopisto- ja armeija-aikoina. Ulkomaalainen on siis jo lähtökohtaisesti ulkopuolinen. Suhteiden luominen on tämän vuoksi usein pitkäkallinen prosessi, ja luottamuksen rakentamiseen tarvitaan lukuisia tapauksia. Helpommin verkostoon pääseminen tapahtuu niin sanotun välittäjän avulla. Ne suomalaiset, joilla oli korealainen (avo)puoliso kertoivatkin onnistuneensa suhteiden luomisessa muita vaivattomammin. Kolmansien osapuolien merkitys on havaittu myös aiemmissa tutkimuksissa, eikä suinkaan pelkästään ulkomaalaisia koskien. Muun muassa Yum (1988) sekä Coyner ja Jang (2007) painottavat kolmansien osapuolien roolia aina silloin, kun osapuolet eivät tunne toisiaan entuudestaan. Esimerkiksi liikesuhteissa oikeaoppinen ”jään särkeminen” on tuloksellisuuden kannalta oleellinen seikka.

Verkostoihin soluttautuminen ja suhteiden luominen koettiin vaikeaksi myös yhteisen kielen puuttumisen vuoksi. Harva suomalainen puhuu sujuvaa koreaa ja korealaiset puolestaan osaavat yleisesti ottaen varsin huonosti englantia²⁰. Tässäkin suhteessa korealaisen (korean kielen taitoisen) yhteistyökumppanin merkitys korostuu (ks. myös Coyner & Jang 2007, 74). Parhaiten kontaktien luominen onnistuu kuitenkin silloin, kun itse hallitsee korean kielen. Suomalaiset kertoivat ver-

20 Korealaisten puutteellinen englannin kielen taito on tiedostettu myös Koreassa. Englannin kielen merkityksestä globalisoituvassa maailmassa keskustellaan vilkkaasti ja ongelmaan on puuttuttu korkeinta valtiotalta myöten. Helmikuun lopulla 2008 virkaan astunut presidentti Lee Myung-bak uuden hallituksen kera on ensi töikseen organisoinut uudistuksia englannin kielen opetuksen tehostamiseksi. (Kim 2008; Choi 2008.)

kosten laajentuneen samaa rataa kielitaidon kehittymisen kanssa. Samanlaisia tuloksia raportoitiin myös joulukuussa 2006 julkaistussa Euroopan Unionin komission selvityksessä, jossa tutkittiin eri kielten taidon ja kulttuurienvälisen viestinnän merkitystä eurooppalaisten yritysten keskuudessa. Selvityksessä havaittiin muun muassa, että liike-elämässä käyttökieli on riippuvainen kumppanien liiketoimintakulttuurista: mitä enemmän se edellyttää henkilökohtaista yhteydenpitoa, sitä tärkeämpää on kumppanin kulttuurin ja kielen tuntemus. (Pyykkö & Johansson 2007.) Epävirallinen yhteydenpito tapahtuu henkilökohtaisten verkostojen pohjalta ja niin kuin haastateltavien kertomuksista kävi ilmi, verkostojen luominen on hankalaa ilman yhteistä kieltä. Ylipäätään on huomattu, että kielitaidon avulla kontaktit vastaanottavan kulttuurin edustajiin lisääntyvät ja samalla sosio-kulttuurisen sopeutumisen ongelmat vähentyvät (Hofstede 1991, 212–213; ks. myös Hoffren 2000).

Yhteisöllisyyteen ja verkostojen voimaan liittyviä tutkimustuloksia voi tarkastella myös sosiaalisen pääoman näkökulmasta. Jos sosiaalinen pääoma nähdään bourdieulaissittain yksilön resurssina, voidaan todeta, että sen merkitys on verkostojen hallitsemassa Etelä-Koreassa valtavan suuri. Ilman sosiaalista pääomaa eli suhdeverkon tukea esimerkiksi työelämässä toimiminen ja eteneminen on hankalaa, ellei jopa mahdotonta. Näin ollen sosiaalinen pääoma on myös Etelä-Koreassa työskenteleville suomalaisille yksi menestymisen elinehto. Koska luottamus ja lojaalisuus kohdistuvat yleensä vain oman verkoston jäseniin, joudutaan ihmisten ja instituutioiden luotettavuuden varmistamiseen yleensä käyttämään paljon resursseja. Tässä mielessä Etelä-Korea näyttäytyy matalan sosiaalisen pääoman yhteiskuntana, josta suomalaisten korruptiokokemukset olivat yksi esimerkki. (Siisiäinen 2003; Saastamoinen 2002; Iisakka 2004.)

Toisaalta verkostojen voima negatiivisine sivuvaikutuksineen voi Koreassakin olla pienenemään päin. Yeen (2000) mukaan nuorempi sukupolvi suhtautuu henkilökohtaisiin suhdeverkostoihin toisin kuin vanhempi sukupolvi. Nuoret suosivat modernille yhteiskunnalle tyypillisiä heikkoja siteitä, kun taas vanhempi sukupolvi arvostaa vahvoja siteitä. Heikot siteet tarkoittavat samalla perinteisistä sukulai-

suussuhteisiin perustuvista verkostoista irtisanoutumista, ulkopuolisiin kohdistuvien ennakkoluulojen vastustamista sekä universalistisen näkemyksen omaksumista.

6.3 Ei aina niin epäsuoraa viestintää

Hierarkian ja yhteisöllisyyden ohella harmonia nousi kirjallisuuden perusteella yhdeksi korealaisen yhteiskunnan perusarvoksi (ks. esim. Yum 1988; Kim, Pan & Park 1998). Tältä pohjalta oli odotettavissa, että kohteliaisuus, epäsuora viestintä, konfliktien välttäminen ja kasvojen säilyttäminen tulisivat esiin myös suomalaisien kertomuksissa. Kahteen muuhun pääteemaan verrattuna kokemuksia irtosi kuitenkin niukemmin ja ne olivat myös ristiriitaisempia. Erityisesti kohteliaisuus herätti kummastusta. Joissakin tilanteissa korealaisten koettiin olevan hyvin kohteliaita ja suosivan epäsuoraa viestintää, mutta toisessa tilanteessa laukovan totuuksia suuremmin kuin mihin suomalaiset olivat tottuneet. Käyttäytyminen ei noudattanutkaan yksioikoisesti tiettyä kaavaa, vaan kohteliaisuuden skaala oli laajempi kuin suomalaiset olivat odottaneet.

Kohteliaisuuden ja epäsuoran viestinnän suhteen korealainen viestintäkulttuuri näyttäisikin poikkeavan siitä, mitä yleensä pidetään ”aasialaisena”. Esimerkiksi Kirran (1999) tutkimuksessa havaittiin, että nimenomaan epäsuora viestintä aiheuttaa yleensä hankaluuksia suomalaisten ja aasialaisten välisessä kanssakäymisessä. Liian suora ja epäkohtelias käytös, kuten ulkonäön tai omaisuuden arvosteleminen, yhdistyi puolestaan latinokulttuuriin. Tämän tutkimuksen perusteella Korean voisi sijoittaa molempiin ryhmiin. Toisaalta kielteisiä asioita ei mielellään ilmaista suoraan, mutta toisaalta raivokkaat tunteenpurkauksetkaan eivät ole Koreassa harvinaisia (ks. esim. Kim, Pan & Park 1998, 511). Lisäksi esimerkiksi ulkonäköä saatetaan kommentoida ilman sen suurempaa hienotunteisuutta.

Ristiriitaisia kokemuksia harmoniaan liittyen voi tulkita rajoittuneen yhteisöllisyyden kautta. Monet tutkijat (ks. esim. Yum 1988; Kim 2007) ovat havainneet,

että ulkopuolisia kohdellaan Koreassa hyvin eri tavalla kuin sisäryhmän jäseniä, ja sen vuoksi käyttäytyminen saattaa toisinaan vaikuttaa tylyltä ja epäkohteliaalta. Kaikissa kulttuureissa on ristiriitaisuuksia, mutta korealaisessa kulttuurissa niitä on väitetty olevan erityisen runsaasti. On myös esitetty, että päinvastoin kuin monissa muissa kulttuureissa, ristiriitaisuudet eivät johdu ideaalimallin ja todellisen käyttäytymisen välisestä erosta, vaan ideaalimalli jo itsessään kannustaa ristiriitaiseen käytökseen. (Kim 2007, 259–270.) Esimerkiksi Breen (2004, 17) on tuonut esiin, kuinka korealaiset onnistuvat ihastuttamaan ja vihastuttamaan samalla kertaa: *”The Koreans have a way of upsetting you and getting into your heart at the same time.”*

Sen lisäksi, että korealaisten käyttäytymisessä nähtiin piirteitä, jotka eivät aina tukenet harmoniapyrkimystä, eivät myöskään suomalaisten kokemukset harmoniaan liittyen olleet keskenään harmoniassa. Erityisesti kasvojen ja kasvotyön merkitys nähtiin hyvin eri tavoin. Kirjallisuudessa kasvoille on annettu erityisen suuri rooli yhteisöllisissä kulttuureissa, joissa ryhmän hyväksyntä on elintärkeää (ks. esim. Merkin 2006; Yum 1988). Korea on mitä suurimmassa määrin yhteisöllinen kulttuuri, joten aikaisempien tutkimusten valossa oli ennakoitavissa, että kasvojen merkitys korostuisi myös suomalaisten kokemuksissa. Niin kuin mainittu, kokemukset olivat tältä osin hyvin erilaisia. Osa ei kokenut kasvotyöllä olevan suurtakaan roolia korealaisen työelämän viestinnässä, osa puolestaan nosti sen keskeisimmäksi korealaisen kulttuurin piirteeksi.

Suomalaisista erityisesti ne, jotka toimivat liike-elämässä, näkivät kasvot ja kasvojen säilyttämisen oleellisina vuorovaikutuksen onnistumiseen vaikuttavina tekijöinä. Tätä tulosta voi selittää osin se, että silloin kun on kyse kaupanteosta, ei ole vara ottaa riskejä ja kaikkiin mahdollisiin bisnestä hankaloittaviin tekijöihin on suhtauduttava vakavasti. Kasvojen menettämistä pidettiinkin realistisena uhkana liikesuhteen jatkumiselle, mutta toisaalta se nähtiin myös mahdollisuutena suhteen vahvistamiseen ja keinona niin sanotun goodwillin hankkimiseen. Koska kasvojen menettäminen on niin suuri uhka, tiukassa tilanteessa perääntyminen eli kasvojen antaminen otetaan kiitollisuudella vastaan ja korvataan avokätisesti tulevaisuudes-

sa. Huomaavaisella käytöksellä uhkaavan konfliktitilanteen voi siis kääntää myös edukseen (ks. myös Chong 2006; Choi 2002; Jung 2003). Goffmanin (1964) mukaan kasvojen säilyttäminen ja pelastaminen ongelmatilanteissa on sosiaalisen elämän peruseriaate. Hämmennys on yhteinen uhka ja sen vuoksi yksi tärkeä sosiaaliseen toimintakykyyn kuuluva taito on nimenomaan auttaa toisia hämmentävien tilanteiden yli.

Kasvojen menettämisestä suomalaisilla ei välttämättä ollut omakohtaisia kokemuksia, vaan kauhukertomukset kasvojen menettämisen kohtalokkaista seurauksista olivat suurimmaksi osaksi toisen käden tietoa. Suomalaiset itse uskoivat, että kasvojen menettämiseltä oli säästytty juuri siitä syystä, että siihen oli osattu varautua. Vaihtoehtoinen selitys on, ettei kasvoja sittenkään menetetä niin herkästi kuin kirjallisuudessa joskus annetaan ymmärtää – tai jos menetetäänkin, seuraukset eivät ole niin vakavia kuin pelätään (vrt. esim. Merkin 2006). Jotkut suomalaiset näkivätkin, että käsitys kasvojen suuresta roolista korealaisessa yhteiskunnassa on pikemminkin myytti kuin elävää todellisuutta. Voi olla, että liikemiesten yhteneväinen käsitys kasvojen tärkeydestä perustui enemmän opaskirjojen näkemykseen kuin todelliseen näyttöön. Bisneskirjallisuudessahan kasvoille annetaan yleensä suuri rooli.

Suomalaisten ristiriitaisia kokemuksia kasvojen merkityksestä voi selittää myös käsitteen epämääräisyydellä. Toiset tulkitsivat kasvojen menettämisen julkiseksi skandaaliksi, toiset taas mielsivät sen pienemmän mittaluokan häpeäksi tai nolotumiseksi. Toisen mielestä esimerkiksi esimiehen vastustaminen oli uhka tämän kasvoille, kun taas toisen mielestä se oli kyllä epäsopivaa käytöstä, mutta sillä ei ollut mitään tekemistä kasvojen menettämisen kanssa. Kasvojen ja kasvotyön merkitys riippuu siis paljon siitä, mikä kaikki määritellään kasvojen säilyttämiseksi ja menettämiseksi. Tämä yksinkertaiselta kuulostava tehtävä osoittautuikin yllättävän monimutkaiseksi.

Kasvot sinällään on paljon käytetty käsite, jolla tarkoitetaan yleensä sosiaalista arvonantoa (ks. esim. Ting-Toomey & Kurogi 1998). Jotkut korealaiset tutkijat ovat

kuitenkin kritisoineet kasvojen käsitteen käyttöä korealaisesta yhteiskunnasta puhuttaessa. Esimerkiksi Choin ja Leen (2002) mukaan korean kielen vastine kasvoille, *chemyon*, on ainutlaatuinen konfutselaisessa yhteiskunnassa syntynyt kasvojen muoto, jota sellaisenaan ei esiinny länsimaissa, ja jota sen vuoksi ei voi suoraan kääntää kasvoiksi. Itselleni *chemyonin* ja kasvojen välinen ero jäi epäselväksi. Voi olla, ettei eroa käytännössä olekaan, vaan kysymys on pikemminkin korealaisuuden ainutlaatuistamisesta. Chemyonia kuvataan erityisesti sen läheisellä suhteella hierarkiaan: kasvojen säilyttäminen edellyttää Koreassa, että toimitaan aseman ja siihen liittyvien odotusten mukaisesti (Choi & Lee 2002; ks. myös Choi & Yu 1992). Juuri näin myös kasvot perinteisesti määritellään. Kasvot on se sosiaalinen arvonanto, jota henkilö voi vaatia itselleen esiintymällä sellaisena kuin jonkin kohtaamisen muut osanottajat käsittävät hänen esiintyvän (ks. Goffman 1967, 5). Kasvojen menettäminen on siis seurausta siitä, että käyttäytyään jollakin tavalla odotusten vastaisesti.

Vaikka *chemyonin* ja kasvojen välinen problematiikka unohdettaisiinkin, liittyy kasvojen käsitteeseen paljon muutakin spekuloitavaa. Voidaan esimerkiksi pohtia, onko kasvojen merkitys seurausta hierarkkisesta järjestelmästä vai, päinvastoin, hierarkkinen järjestelmä seurausta kasvojen merkityksestä. Laajimmillaan koko korealaisen yhteiskunnan toimintaperiaate tiukkoine hierarkioineen on nähty kasvotyönä. Hierarkkinen järjestelmä määrittää jokaiselle ihmiselle oman paikkansa ja sen myötä myös käyttäytymissäännöt. Näitä sääntöjä noudattamalla kenenkään kasvot eivät vaarannu ja sosiaalisten suhteiden harmonia säilyy. (Ks. esim. Yum 1988; Chen & Chung 1998.) Näin saattaa olla, mutta toisaalta voidaan kysyä, eikö juuri hierarkkinen järjestelmä aiheuta kasvojen menettämisen pelkoa. Kun jokaiselle on tarkasti määritelty se pieni alue, jonka puitteissa hänen asemassaan on sopivaa liikkua, on kasvojen menettämisen uhka suurempi kuin väljemmässä järjestelmässä, jossa yksilöllä on jo lähtökohtaisesti enemmän liikkumatilaa, eivätkä hyväksyttävän käyttäytymisen rajat tule niin nopeasti vastaan.

6.4 Mistä tulokset kertovat?

Vaikka kasvojen merkityksestä oltiin monta mieltä, kaiken kaikkiaan tämän tutkimuksen haastateltavilla oli suhteellisen yhteneväinen näkemys korealaisen työelämän arvoista ja vuorovaikutuksesta. Hierarkkisuuteen ja yhteisöllisyyteen liittyvät viestinnän piirteet nousivat suomalaisten kokemuksissa päällimmäisinä esiin. Haastatteluissa jompi kumpi tai molemmat näistä teemoista otettiin omatoimisesti käsittelyyn jo ennen kuin olin ehtinyt nostaa niitä keskustelun aiheiksi. Haastatteluthan etenivät niin, että aluksi annoin haastateltavien puhua kokemuksestaan vapaammin ja vasta sen jälkeen johdattelin keskustelua haluaamaani suuntaan. Haastateltavilla oli siis vapaus kertoa juuri niistä kokemuksista, jotka he itse kokivat merkityksellisiksi. Tätä vapautta saattoi osittain rajoittaa se, että heillä oli jo ennakkoon tiedossa, että olin erityisesti kiinnostunut hierarkkisuuteen, yhteisöllisyyteen ja epäsuoraan viestintään liittyvistä piirteistä. Toisaalta hierarkkisuus ja yhteisöllisyys ovat osoittautuneet merkityksellisimmiksi piirteiksi myös aiemmin, kun on tutkittu länsimaalaisten ekspatriaattien kokemuksia korealaisen työelämän viestinnästä (ks. esim. Chong 2006). On siis perusteltua olettaa, että nämä teemat koettiin aidosti tärkeiksi myös suomalaisten ekspatriaattien keskuudessa.

Huomiota voi kiinnittää myös siihen, että tämän tutkimuksen tulokset ovat varsin ongelmakeskeisiä. Haastateltavat kertoivat etupäässä sellaisista kokemuksista, jotka olivat tavalla tai toisella herättäneet hämmennystä. Tätä tulosta selittää osaltaan se, että sovelsin aineiston keräämisessä hyvin väljästi kriittisten tilanteiden tekniikkaa. Toisaalta ilman erityistä tekniikkaakin ihmisillä on taipumus kiinnittää huomiota sellaiseen käyttäytymiseen, joka koetaan outona, hämmentävänä tai ongelmallisena. Harva muistaa niitä tapahtumia, jotka eivät tapahtumahetkellä herättäneet sen suurempia tunteita. Ainoastaan merkittäviksi koetut tapahtumat antavat aiheita tarinan kerrontaan, ja monesti merkittäviksi koetaan jollakin lailla ongelmalliset tilanteet. (Ks. esim. Kirra 1999, 39–47; Salo-Lee & Winter-Tarvainen 1995, 81–85; Cusher & Brislin 1996, 257.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää suomalaisten kokemuksia korealaisen työelämän arvoista ja vuorovaikutuksesta. Olen pyrkinyt välittämään nuo kokemukset mahdollisimman autenttisina tutkimustuloksia esittelevässä luvussa 5, jossa haastateltavien lainauksille on jätetty runsaasti tilaa. Samalla lukijalla on mahdollisuus arvioida, kuinka hyvin olen onnistunut johtopäätösten tekemisessä. Toinen kysymys onkin sitten se, missä määrin suomalaisten kokemukset kertovat korealaisen työelämän ”todellisuudesta” ja missä määrin ne heijastavat niitä käsityksiä, joita meille on esimerkiksi sosialisointien, koulutuksen ja tiedotusvälineiden kautta muodostunut. Yksi oleellinen kysymys koskee siis haastateltavien raportoitaman kokemuksen suhdetta todellisuuteen. Tutkimustulosten yhdenmukaisuutta voi selittää osittain sillä, että tutkittavat ovat sisäistäneet yhdenmukaisen kuvan aasialaisesta ja korealaisesta kulttuurista. Tähän kuvaan kuuluu käsitys aasialaisten kulttuurien yhteisöllisyydestä ja hierarkkisuudesta sekä epäsuorasta viestinnästä ja kasvojen säilyttämisen tärkeydestä. Voidaan siis pohtia, kuinka paljon tämän tutkimuksen tuloksiin sisältyy tai tiivistyy olennaista tietoa korealaisen työelämän arvoista ja vuorovaikutuksesta vai kertovatko tulokset sittenkin enemmän tulkitsijoistaan kuin tulkinnan kohteesta.

Konstruktivistisen käsityksen mukaan ei ole edes kiinnostavaa, ovatko suomalaisten ekspatriaattien kokemukset totta eli onko korealainen työelämän viestintä todellisuudessa kuvattuna kaltaista. Todellisuutta tai totuutta sinänsä ei ole olemassakaan, joten sitä on turha tavoitella. Totuus on katsojan silmässä tai tässä tapauksessa siinä tulkinnassa, joka kustakin tilanteesta tehdään. Jokainen tulkinta on siis totta tulkitsijalleen. Joka tapauksessa tässä tutkimuksessa suomalaisten kokemukset ja tulkinnat korealaisesta työelämän viestinnästä olivat pitkälti yhteneväiset. Siitä voisi päätellä, että vaikka haastateltavien kertomukset eivät kertoisi totuutta, ne kertovat kuitenkin jotakin oleellista korealaisen työelämän arvoista ja vuorovaikutuksesta. Totuuden koherenssiteoriaa mukaillen voisi ajatella, että jos useimmat todistajanlausunnot tukevat tiettyä käsitystä tapahtumien kulusta, sitä voidaan pitää lähimpänä totuutta olevana. Tarinoiden ja kokemusten yhteensopivuuskaan ei silti välttämättä auta selvittämään todellisuutta kertomusten takana, sillä voihan

olla, että kaikilla on sama harhaluulo asiasta. (Karvonen 2005; ks. myös Alasuutari 1994, 84–93; Niiniluoto 1991.)

Stereotyyppioiden kyllästämä käsitys aasialaisesta viestintäkulttuurista toimii luultavasti ainakin jossakin määrin yhteisten tulkintojen lähteenä ja havaintojen suuntaajana. Voi olla, että hyvinkin erilaisista tilanteista vedetään samanlaiset aasialaisuuden stereotypiaa tukevat johtopäätökset. Jos olen päättänyt, että Koreassa ollaan hierarkkisia, tulkitsen tilanteita sen mukaisesti riippumatta siitä, miten tuossa tilanteessa tosiasiallisesti käyttäydyttiin. Tai kenties valikoin kertomuksiini ainostaan sen aineksen, joka vastaa yleistä käsitystä aasialaisesta tai korealaisesta viestinnästä, olipa se sitten puhdas harhaluulo tai vähän enemmän fakta. Voi siis olla, että yhteinen ”harhaluulovarasto” selittää ainakin osan haastateltavien yhteneväisistä kokemuksista. Tai jos harhaluulot haluaa korvata vähemmän arvottavalla termillä, voidaan yhtä hyvin puhua myös yhteisestä käsitekirjastosta, kulttuurisesta tarinavarastosta tai foucaultlaisittain diskursiivisesta arkistosta (ks. esim. Kujala 2007, 22; Foucault 1971; 1979).

Konstruktivistisen näkemyksen mukaan maailma nähdään käsitteiden kautta. Maailmasta poimitaan esiin se, mitä käsitteellisillä rakenteilla irti saadaan. Käsitteelliset rakenteet eivät ole yksilöllistä alkuperää, vaan ne ovat luonteeltaan ylik-silöllisiä, yhteisöllisiä. Ne omaksutaan osana kulttuurista perintöä. Luonnollisesti myös tutkija ajattelee, havainnoi ja tulkitsee niiden käsitteiden varassa, jotka hänellä on käytössään. Vaikka olen pyrkinyt suhtautumaan kriittisesti esimerkiksi sellaisiin käsitteisiin kuin länsimaalaisuus, aasialaisuus tai konfutselaisuus, olen kuitenkin käyttänyt näitä käsitteitä siinä merkityksessä kuin ne yleensä kirjallisuudessa ymmärretään. Samalla olen tahtomattanikin tunnustanut niiden taakse kätkeytyvän arvomaailman ja uusintanut tietynlaista maailmankuvaa.

Esimerkiksi konfutselaisista arvoista puhuminen ei ole ongelmatonta. Voidaan syystä kysyä, miksi yhteisöllisyys, hierarkkisuus ja pyrkimys harmoniaan olisivat nimenomaan konfutselaisia arvoja, kun samanlaisia vuorovaikutuksen piirteitä on myös sellaisissa kulttuureissa, joissa Konfutsesta ei ole kuultukaan. Jostain syystä

Korean kohdalla nämä samat viestinnän piirteet pistetään kyseenalaistamatta konfutselaisuuden piikkiin. Konfutselaisuus-diskurssi puskee esiin nimenomaan korealaisesta kirjallisuudesta ja korealaisista tutkimuksista – se ei siis ole ”länsimais-ten” tutkijoiden yksioikoista lokeroitua. Toisaalta korealaista viestintää on hyvin vähän tutkittu muualla kuin Koreassa tai Yhdysvalloissa amerikankorealaisten toimesta, niin että on vaikea sanoa, missä määrin ja miten muualla korealaista viestintää lokeroitaisiin. Koreassa konfutselaisuus-diskurssiin tuntuu liittyvän myös konfutselaisuuden mystifiointi. Konfutselaisuus ja sitä kautta korealaisuus kuvataan jonakin sellaisena, jota ulkopuolinen ei voi ymmärtää. Esimerkiksi ”kasvot” eivät ole ”kasvot” samassa mielessä kuin ”länsimaissa”, vaan niillä on aivan oma merkityksensä, jonka voi ymmärtää vain konfutselaisesta yhteiskunnasta käsin. Samoin *nunchi* on jotakin vaikeasti määriteltävää sosiaaliseen tilannetajuun liittyvää, joka sekin on tyypillistä nimenomaan konfutselaiselle, hierarkiaan perustuvalle yhteiskunnalle. Näin ollen konfutselaisten arvojen syvintä olemusta on ulkopuolisen mahdotonta ymmärtää, ja koska näin on, myös mahdolliselta kritiikiltä putoaa pohja pois. Samalla korealaisen tutkijan (monopoli)asema korealaisen yhteiskunnan asiantuntijana vahvistuu.

Kun tiedetään esimerkiksi naisten huono asema korealaisessa yhteiskunnassa, tulee mieleen, onko konfutselaiseen perintöön nojaaminen tapa välttää vastuuta naisen asemaan liittyvässä keskustelussa. Onko perinteisiin konfutselaisiin arvoihin vetoaminen keino ylläpitää hierarkkista järjestelmää ja säilyttää ihmisten välinen epätasa-arvo? Hierarkkisuu-teen ja kollektiivisuuteen perustuva, harmoniaan pyrkivä yhteiskunta on epäilemättä eliitille ideaalimalli (ks. esim. Lawson 1996, 40). Se tuottaa ihmisiä, jotka kunnioittavat ylempiään, hyväksyvät oman asemansa, ovat valmiita uhrautumaan muiden puolesta, välttävät konflikteja ja arvostavat sopuisuutta. Voisiko kuuliaisempia kansalaisia enää toivoa? Ei tarvitse olla kovin-kaan marxilainen haistaakseen palaneen käryä hallitsevan eliitin vallan oikeutta- vassa superstruktuurin tuotannossa.

Kun siis tässä tutkimuksessa olen puhunut konfutselaisista arvoista, olen samalla tullut vahvistaneeksi käsitystä siitä, että hierarkkisuus, yhteisöllisyys ja harmonia-

hakuisuus olisivat nimenomaan konfutselaisuudesta kumpuavia, perinteisiä korealaisia arvoja. Vaikka en ota kantaa siihen, ovatko nuo arvot mielestäni hyviä vai huonoja, on ”perinteisellä” usein positiivinen kaiku. Perinteisyys on jotakin, jota on syytä vaalia. Voi siis ajatella, että perinteisyys jo itsessään riittää jonkin asian tilan oikeutukseksi ja saattaa jopa tehdä siitä tavoiteltavaa. Perinteisiin vedotaan mieluusti myös silloin, kun vastustetaan ”länsimaisten” arvojen yleistymistä. Väitetään, että nimenomaan perinteisiä konfutselaisia arvoja noudattamalla Etelä-Korea on saavuttanut taloudellisen menestyksensä ja että mikäli korealaiset vastaisuudessaakin pitävät kiinni perinteisistä arvoista, odottaa heitä myös loistava tulevaisuus (Korhonen 1996, 160–167). Tai jos ei suorastaan loistava, niin joka tapauksessa loistavampi kuin seuraamalla moderneja arvoja, jotka jo ovat länsimaisissa johtaneet perhearvojen romahtamiseen, vanhempien kunnioittamattomuuteen, juurettomuuteen ja hedonismiin (ks. esim. Rozman 2002, 14–16; Lee 2002, 16).

Samankaltaisia ongelmia liittyy myös ”länsimaalaisuuteen”. Joka kerta kun olen käyttänyt kyseistä käsitettä, olen samalla ottanut kantaa maailman kahtiajakautuneisuuden puolesta ja uusintanut itä–länsi-diskurssin vastakkainasetteluja. Vaikka kysymys on mitä suurimmassa määrin kuvitteellisista ajatusrakennelmista, länsimaisuuteen ja itämaisyyteen suhtaudutaan niin tieteellisessä kuin populaarissakin kielessä aivan kuin kyse olisi ongelmattomasti suoraan todellisuuteen viittaavista termeistä. Yleisesti puhutaan maailman länsimaistumisesta, vaikka ei tiedetä, mitä sillä itse asiassa tarkoitetaan. Toisinaan sillä viitataan yksilöllistymiseen ja yhteisöllisyyden heikkenemiseen, ja toisinaan sitä käytetään teollistumisen ja modernisaation synonyyminä. (Jouhki 2006a.) Kysymys ei ole pelkästään sanoilla kikkailusta. Esimerkiksi Saidin (1995 Jouhkin 2006a mukaan) mukaan kategorioiden ”länsimäinen” ja ”ei-länsimäinen” varomattoman käytön lopputuloksena on yleensä eroavaisuuksien korostuminen, jolloin orientaalista tulee orientalisempi ja länsimaisesta länsimaisempi. Tämä puolestaan rajoittaa kulttuurien, traditioiden ja yhteiskuntien kohtaamista. (Orientalismista ks. myös Jouhki 2006b).

7 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tieteellistä tutkimusta. Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuutta on perinteisesti arvioitu reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Jotkut tutkijat soveltavat näitä perinteisiä käsitteitä myös laadulliseen tutkimukseen, jotkut ovat kehittäneet termeille paremmin laadulliseen tutkimukseen sopivia sisältöjä, ja toiset ovat hylänneet vanhat käsitteet ja luoneet aivan uusia termejä arvioinnin apuvälineiksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Esimerkiksi Mäkelä (1990, 47–48) korostaa validiteetin ja reliabiliteetin sijaan aineiston merkittävyyttä ja yhteiskunnallista paikkaa, aineiston riittävyttä, analyysin kattavuutta sekä analyysin arvioitavuutta ja toistettavuutta. Lincolnin ja Guban (1985) mukaan oleellisia kriteerejä ovat puolestaan uskottavuus tai vastaavuus, siirrettävyys, vahvistettavuus ja varmuus. Näkemyksiä on monia, mutta yhtä mieltä ollaan yleensä siitä, ettei laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta voida arvioida aivan samalla tavalla kuin määrällisen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; ks. myös Eskola & Suoranta 2000, 208–222; Haikonen 1999, 51–52; Mikkola 2006, 228.)

Tässä luvussa arvioin ensin tutkimuksen luotettavuutta ja pohdin sen jälkeen tutkimuksen sovellettavuutta ja jatkotutkimushaasteita. Luotettavuuden kriteereinä käytän perinteisiä validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä, joskin validiteetin yhteydessä arvioin pitkälti juuri niitä asioita, joita Cuba ja Lincoln pitävät laadullisessa tutkimuksessa oleellisina. Luvussa 7.1 arvioin tutkimuksen luotettavuutta muun muassa uskottavuuden, vahvistettavuuden ja varmuuden näkökulmasta, siirrettävyyttä puolestaan tarkastelen jatkotutkimushaasteita luotaavassa luvussa 7.2.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Vaikka tässä tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin kautta, käsitteet eivät kuitenkaan ole sisällöltään samanlaisia kuin määrällisessä

tutkimuksessa. Validiteetti tarkastelee tutkimuksen pätevyyttä eli kysymys kuuluu, mittaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoitettu mittaavan, onko se perusteellisesti toteutettu ja ovatko saadut tulokset ja niiden pohjalta tehdyt päätelmät ”oikeita”. Tutkimuksessa voi ilmetä puutteita esimerkiksi siinä, että tutkija näkee suhteita tai periaatteita virheellisesti, ei näe niitä lainkaan tai yksinkertaisesti kysyy väärää kysymyksiä. Reliabiliteetilla tarkoitetaan puolestaan sitä, miten pysyviä ja toistettavia saadut tulokset ovat. Reliabiliteetin osoittaminen on usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa ongelmallisempaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Yleensä laadullisessa tutkimuksessa keskitytäänkin enemmän validiteetin arvioimiseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; ks. myös Kirk & Miller 1986, 29–30.) Näin toimitaan myös tässä tutkimuksessa.

Validiteettiin liittyy keskeisesti kysymys siitä, millaisena sosiaalinen todellisuus nähdään ja millainen käsitys kielestä tutkijalla on. Sosiaalisen konstruktionismin viitekehyksestä lähtevässä tutkimuksessa todellisuutta kyseenalaistetaan eikä yhden totuuden tavoittelu edes ole pyrkimyksenä. Laadullisessa tutkimuksessa pätevyys voidaan ymmärtää uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi. Pätevyyttä ei mitata sillä, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset vastaavat todellisuutta sinänsä vaan sillä, kuinka hyvin tutkimusraportti vastaa osallistujien näkemyksiä ja heidän määritelmiään tutkitusta tilanteesta. Laadullisen tutkimuksen pätevyyttä arvioidessa tunnustetaan myös se, ettei tutkittavaa ilmiötä kyetä kuvaamaan raportissa täysin sellaisena kuin se tutkimustilanteessa tai tutkijalle ilmenee. Tutkimus ei siis koskaan voi tuottaa täydellistä ymmärrystä asioista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; ks. myös Eskola & Suoranta 2000, 210–222; Hirsjärvi & Hurme 2000, 185–189.)

Koska laadullisessa tutkimuksessa koko tutkimusprosessi on arvioinnin kohteena, on tutkijan tuotava tarpeeksi selkeästi ilmi, miten tutkimus on toteutettu ja kuinka saatuihin tuloksiin on päästy. Tutkimusraportin perusteella lukijan on kyettävä seuraamaan tutkimuksen etenemistä ja tutkijan päättelyä sekä tulosten muodostumista. Tutkimustulosten lisäksi on siis esitettävä myös ne tutkimuksen teon vaiheet, joiden kautta tuloksiin on päästy. Tämä on tärkeää analyysin toistettavuuden

kannalta. Analyysin toistettavuudella tarkoitetaan sitä, että analyysin teko teknisine operaatioineen ja ajatusprosesseineen on esitelty lukijalle niin tarkasti, että toinen tutkija voi niitä soveltamalla päästä samoihin tuloksiin. Usein korostetaan kuitenkin, että toistettavuus on laadullisessa tutkimuksessa mahdoton toteuttaa, sillä tutkimustilanne on luonteeltaan ainutkertainen ja vastaukset muotoutuvat vasta haastattelutilanteen vuorovaikutuksessa. Monesti myös yksilön tiedostamisen aste nousee tutkimuksen kuluessa. (Haikonen 1999, 51; Mäkelä 1990, 47-53; Raunio 1999, 330; Patton 2001, 577–578.) Myös tässä tutkimuksessa oli havaittavissa, että haastattelu toimi samalla eräänlaisena tiedostusprosessina, jossa haastateltavat puntaroivat suhdettaan korealaiseen kulttuuriin.

Sisäinen validiteetti määräytyy siitä, missä määrin tutkimusraportti vastaa osallistujien näkemyksiä ja määritelmiä tutkitusta kohteesta. Niinpä sisäisen validiteetin takaamiseksi tutkijan on kiinnitettävä huomiota niihin vaikutuksiin, joita hänellä itsellään on tutkimuskohteeseen. (Eskola & Suoranta 2000, 210–214). Haastattelija on haastattelutilanteessa samalla sekä osallistuva että tutkiva persoona, joten tutkijan vaikutus tutkimuskohteeseen on haastattelussa jo lähtökohtaisesti suurempi kuin esimerkiksi postikyselyssä. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 94–98) mukaan haastattelijalta vaaditaan oman osuuden minimoimista. Hänen tulee olla puolueeton, hän ei saa osoittaa mielipiteitään, ei heittäytyä väittelyyn eikä hämmästellä haastateltavien vastauksia.

Edellä mainittu käyttäytymissäännöstö on mielestäni osin ristiriidassa sen kanssa, että haastattelijan tulisi samalla pystyä luomaan mahdollisimman leppoisa ja keskustelunomainen tilanne. Jos reagoimattomuutta pidetään tavoiteltavana käyttäytymisenä, en onnistunut pysymään tutkijan roolissani, mutta toisaalta en siihen myöskään pyrkinyt. Osoitin kiinnostusta haastateltavan kertomuksia kohtaan muun muassa hämmästelevillä kommenteilla ”ihanko totta” tai ”tämähän on mielenkiintoista”. Muutoinkin pyrin tietoisesti antamaan kannustavaa palautetta haastateltaville. Enkä pelkästään nonverbaalisesti nyökyttelemällä tai hymyilemällä, vaan osallistumalla keskusteluun myös verbaalisesti. Varsinaiset mielipiteeni pidin omana tietonani, ja luonnollisesti rajoitin oman osallistumiseni minimiin, jotta

haastateltavalle jäi aikaa puhua, mutta en silti pyrkinyt häivyttämään persoonaani haastattelutilanteesta. Oma rooli haastattelijana on hyvä tiedostaa, mutta silti on mahdotonta arvioida kuinka se loppujen lopuksi on vaikuttanut haastateltavien kertomusten sisältöön (ks. myös Willig 2001, 22).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkijan ja tutkittavan välillä on luottamuksellinen suhde ja että tutkija pyrkii huolellisesti suojelemaan tutkittavia mahdollisilta riskeiltä. Riskillä tarkoitetaan esimerkiksi tutkimuksen aikana aiheutuvaa haittaa tutkittavalle tai tutkijan arvioimaa myöhempää haittaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; ks. myös Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 26–27; Syrjälä 1994, 14). Luottamuksellisuuden takaamiseksi tutkimuksen suorittamisen säännöistä on sovittava tutkittavien kanssa etukäteen. Tässä tutkimuksessa korostin haastateltavilleni jo ensimmäisissä yhteydenottoissani, että kaikki haastattelut ovat luottamuksellisia. Lisäksi sovimme vielä haastattelun alussa, että haastatteluaineistoja käytetään ainoastaan tämän tutkimuksen tarpeisiin.

Kaikki haastattelutilanteet etenivät leppoisassa ja luottamuksellisessa tunnelmassa luontevasti ja varsin vilkkaasti keskustellen. Joissakin haastatteluissa käsiteltiin myös henkilökohtaisia asioita eli haastatteluissa oli aistittavissa avautumisen tuntoa. Onkin havaittu, että luottamuksellisessa ilmapiirissä haastateltavat eivät suhtaudu tutkijaan pelkästään tutkijana, vaan myös uskottuna (ks. esim. Grönfors 1982, 19). Haastattelu voi siis olla haastateltavalle myös terapeuttilinen tilanne. Osittain rentoutuneeseen ilmapiiriin saattoi vaikuttaa se, että haastateltavilla oli samalla tilaisuus keskustella omalla äidinkielellään. Koreassahan suomen kielen taitajiin ei kovin usein törmää, ellei sitten omaan perheeseen tai työyhteisöön kuulu suomalaisia. Luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa oli kenties jonkin verran hyötyä myös työtaustastani. Toimittajana olen haastatellut ihmisiä työkseni, joten haastattelutilanteet ovat minulle tuttuja.

Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tulosten yleistettävyyttä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleistettävyydellä ei kuitenkaan ymmärretä tilastollista todennäköisyyttä, vaan pikemminkin tulosten käyttökelpoisuutta. Uskottavuus nousee tällöin

tärkeäksi kriteeriksi, sillä epäuskottavilla tuloksilla ei ole käyttöä. Vaikka perinteistä yleistettävyyttä ei laadullisessa tutkimuksessa pidetä mahdollisena eikä tavoiteltavanakaan, voidaan kuitenkin pyrkiä teoreettiseen yleistämiseen. Tällöin tutkimustuloksia ja niiden tulkintaa verrataan aiempaan aihepiiristä olevaan tutkimustietoon. Niin kuin Syrjäläinen, Eronen ja Värri (2007, 8) toteavat, oivaltava tulkinta syntyy teorian ja empirian vuoropuhelusta (ks. myös Eskola & Suoranta 2000, 152–153.). Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt teoreettiseen yleistämiseen peilaamalla aineistosta saatavia havaintoja teoriaan ja aiempien tutkimusten tuloksiin. Koska tämän tutkimuksen aiheesta ei suoraan ole aikaisemmin tehty tutkimusta, olen verrannut saamiani tuloksia muihin aiheita sivuaviin tutkimuksiin.

Ulkoisen validiteetin arviointiin sisältyy myös kysymys siitä, missä määrin tutkijan muodostamat oletukset ovat siirrettävissä toiseen tilanteeseen. Tulosten siirrettävyys toiseen kontekstiin puolestaan riippuu siitä, miten samankaltaisia tutkittu ympäristö ja sovellusympäristö ovat. Tämän vuoksi siirrettävyyden arviointi edellyttää raportoinnissa tutkimuskontekstin tarkkaa kuvaamista. (Syrjälä & Numminen 1988, 136–142; Tynjälä 1991, 390–392; ks. myös Guba & Lincoln 1996.) Tämän tutkimuksen teemahaastatteluosassa onkin pyritty mahdollisimman perusteelliseen raportointiin. Lisäksi tutkimuksen keskeiset käsitteet, tutkimuskohde ja sen ominaisuudet on pyritty kuvaamaan tarkasti. Monesti korostetaan, että tutkijalla ei kuitenkaan yksin ole mahdollisuutta tehdä lopullisia johtopäätöksiä tutkimuksensa siirrettävyydestä, sillä hän tuntee ainoastaan oman tutkimusympäristönsä, eikä näin ollen voi arvioida tutkimuksen sovellettavuutta sellaisessa ympäristössä, josta hänellä ei ole tietoa. Niinpä vastuu sovellusmahdollisuuksien arvioimisesta on aina myös tutkimustulosten hyödyntäjällä. (Ks. esim. Mäntylä 2007, 55; Eskola & Suoranta 2000, 212–214; Patton 2001, 584; Tynjälä 1991, 390.) Tämän tutkimuksen siirrettävyyttä arvioin tarkemmin seuraavassa luvussa 7.2, jossa pohdin myös jatkotutkimushaasteita.

Reliabiliteetin eli toistettavuuden ja johdonmukaisuuden tai sisäisen yhtenäisyyden osoittamista laadullisessa tutkimuksessa pidetään vaikeampana kuin validiteetin. Monesti reliabiliteetin arvioimista pidetään myös vähemmän tärkeänä kuin va-

liditeetin arvioimista. (Ks. esim. Saaranen-Kauppinen & Puustinen 2006; Goodwin & Goodwin 1984). Ulkoisella reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, miten samantyyppisiin tuloksiin toinen tutkija voi päästä samoja metodeja käyttäen. Sisäisessä reliabiliteetissa on puolestaan kyse siitä, miten yksimielisiä samassa tutkimuksessa mukana olevat useat havainnoitsijat ja/tai tutkijat ovat tuloksista. Kyse on siis siitä, ovatko eri havainnoitsijoiden tulokset riittävän samanlaisia, jotta niiden avulla voidaan tehdä tutkittavasta ilmiöstä yhteneväisiä päätelmiä. (Ks. esim. Syrjälä & Numminen 1988, 143–144; Guba & Lincoln 1996; Eskola & Suoranta 2000.) Sisäistä reliabiliteettia on toisinaan pyritty varmistamaan antamalla toisten tutkijoiden perehtyä tutkimusaineistoon ja vertaamalla sen jälkeen päätelmien samankaltaisuutta. Käytännössä usean tutkijan käyttö on usein mahdotonta. Niin myös tässä tutkimuksessa. (Ks. myös Haikonen 1999, 51; Syrjälä & Numminen 1988, 143; Tynjälä 1991, 391.)

Validiteetin ja reliabiliteetin varmistamiseksi olen pyrkinyt raportoimaan mahdollisimman tarkasti ja selkeästi tutkimukseni etenemisestä ja analyysin eri vaiheista. Olen myös tuonut esiin omaa ajatteluani ja näkökulmavalintojani, jotka nekin vaikuttavat analyysissä, joskin usein tiedostamattomina. On selvää, ettei tutkija pysty irtautumaan omista tiedoistaan ja ideologioistaan täysin objektiiviseksi tulkitsijaksi, niinpä laadullisessa tutkimuksessa on aina jossain määrin kyse tutkijan henkilökohtaisesta näkemyksestä. Tiedostamalla omat asenteet ja ennakkokäsitykset tutkija pystyy kuitenkin toimimaan käsittelyssään ja tulkinnassaan aineiston asettamisessa raameissa. (Ks. esim. Raunio 1999, 331–333; Mäkelä 1990, 56.) Rehellisyyden nimissä minunkin on tunnustettava, että olin salaa toivonut toisenlaisia tuloksia. Olisin mieluusti romuttanut jokaisen aasialaista kulttuuria koskevan stereotypian, mutta aineisto oli toista mieltä. Ja sitä oli kunnioittaminen.

7.2 Jatkotutkimushaasteita

Tässä tutkimuksessa olen selvittänyt suomalaisten kokemuksia korealaisen työelämän arvoista ja vuorovaikutuksesta. Olen pyrkinyt kuvaamaan ja tulkitsemaan

suomalaisten kokemuksia niin, että niiden pohjalta välittyisi mahdollisimman hyvin se laaja kokemusten kirjo, joka suomalaisten kertomuksissa tuli esiin. Aineistoa kertyi sen verran runsaasti, että väistämättä moni mielenkiintoinen yksityiskohta jouduttiin rajaamaan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Silti uskon, että onnistuin valitsemieni teemojen eli hierarkian, yhteisöllisyyden ja harmonian kautta tavoittamaan suomalaisten kokemuksista oleellisimman aineksen.

Monessa suhteessa suomalaisten kokemukset olivat samansuuntaisia kuin kirjallisuudessa on aiemmin esitetty, joskaan nimenomaan suomalaisten kokemuksia korealaisesta viestintäkulttuurista ei koskaan aikaisemmin ole selvitetty. Koreaa ei Suomessa muutoinkaan ole juuri tutkittu, joten tällä tutkimuksella on jo sinällään uutta tietoa tuova funktio. Tuloksista on myös käytännön hyötyä. Tutkimuksessa nousi esiin monia sellaisia työelämään liittyviä kynnyskysymyksiä, joiden tiedostaminen näyttäisi olevan tärkeää sekä yleisen sopeutumisen että työelämässä menestymisen kannalta. Vaikka Koreaan muuttavalla olisi käsitys korealaisen yhteiskunnan hierarkkisuudesta, voi sen monipolvisuus silti yllättää. Kuten tässä tutkimuksessa tuli esille, hierarkia ei koske ainoastaan esimies-alais-suhdetta vaan ihan jokaista ihmissuhdetta. Se ilmenee päätöksenteossa ja osallistumisessa, mutta yhtä hyvin myös ajankäytössä ja kielessä. Tämän tutkimuksen parasta antia on nähdäkseni nimenomaan se, että kirjallisuudesta tutut termit saavat lihaa luiden ympärille: yhteisöllisyys konkretisoituu illanistujaisiksi ja yhteisiksi lounastauoiksi ja ”aasialainen kohteliaisuus” näyttäytyykin huomattavasti monimuotoisempana ja kirjavampana ilmiönä kuin mitä kirjallisuus usein antaa ymmärtää.

Hierarkia, yhteisöllisyys ja harmonia eivät leimaa pelkästään työelämää, vaan ovat tärkeitä arvoja laajemminkin yhteiskunnassa. Niinpä vaikka tässä tutkimuksessa keskityttiin ainoastaan Etelä-Koreassa työskenteleviin suomalaisiin, ovat tulokset sovellettavissa myös muiden Etelä-Koreassa asuvien tai vierailevien tarpeisiin. Vastaisuudessa ainakin lyhytaikaisia vierailijoita lieneekin aiempaa enemmän, sillä Etelä-Korea on pikkuhiljaa nousemassa suomalaisten matkailijoiden tietoisuuteen, liike-elämästä puhumattakaan.

Vaikka tämän tutkimuksen tulokset ovat yleisemminkin sovellettavissa suomalais-ten ja korealaisten välisiin vuorovaikutustilanteisiin, on hyvä muistaa, että ne eivät välttämättä kerro, millaista korealainen työelämän viestintä todellisuudessa on, vaan välittävät ainoastaan suomalaisten kokemuksia siitä. Tulevaisuudessa voisi-kin olla mielenkiintoista lähestyä korealaista viestintäkulttuuria myös havainnoi-malla. En kuvittele, että havainnoimallakaan tavoitettaisiin lopullista totuutta, mutta sillä saataisiin joka tapauksessa täydentävää ja toisenlaista tietoa. Havain-nointi- ja haastattelumenetelmiä yhdistämällä päästäisiin pureutumaan esimerkiksi siihen, mitä itse asiassa tapahtuu sellaisissa tilanteissa, jotka suomalaiset kokevat ongelmallisiksi. Mielenkiintoista olisi tutkia myös korealaisten näkemyksiä suo-malaisten viestinnästä, esimerkiksi sitä, minkälaisia käsityksiä ja kokemuksia ko-realaisilla on suomalaisesta työkuulttuurista ja johtamistyylistä. Tällaisesta tutki-muksesta olisi hyötyä myös useille Koreassa toimiville suomalaisyrityksille.

Yksi tämän tutkimuksen tavoitteista oli selvittää, missä määrin niin sanotuilla konfutselaisilla arvoilla on jalansijaa nykypäivän Koreassa ja missä määrin nämä perinteisinä pidetyt arvot ovat korvautuneet tai korvautumassa moderneilla. Suo-malaiset toivat monissa eri yhteyksissä esiin, että korealainen yhteiskunta on vii-me vuosien aikana muuttunut ja muuttuu kovaa vauhtia edelleen. Nuoremman su-kupolven (erityisesti nuorten naisten) ajatellaan edustavan ”länsimaalaisempia” arvoja kuin vanhemman sukupolven (erityisesti vanhempien miesten). Kaikkein eniten muutosta on nähty tapahtuneen hierarkian ja yhteisöllisyyden suhteen niin, että hierarkian sijaan yhä enemmän liputetaan tasa-arvon puolesta ja yhteisöllisyy-den ohella korostetaan yksilön oikeuksia ja vastuuta. Samansuuntaisia tuloksia on saatu muissakin Korean arvoilmastoa koskevissa tutkimuksissa, ja muutos voisi olla kiinnostava elementti myös jatkotutkimusta ajatellen. Tässä tutkimuksessa muutosta tarkasteltiin yhtenä kysymyksenä muiden joukossa, mutta se tarjoaisi monia kiinnostavia näkökulmia laajempaankin tarkasteluun. Millä tavalla arvojen muutos näkyy työelämän käytännöissä ja vuorovaikutustilanteissa? Kuinka tietoi-sesti vanhoja toimintamalleja korvataan uusilla ja kuinka ponnekkaasti uusia me-netelmiä vastustetaan? Mitkä työelämän toimintatavat muuttuvat kaikkein radi-kaaleimmin ja minkälainen vaikutus muutoksilla on ilmapiiriin ja tuloksellisuus-

teen? Kertovatko työelämän muutokset ainoastaan organisaatiokulttuurin muutok-
sista vai toimivatko ne samalla perusteellisemmän yhteiskunnallisen muutoksen
indikaattoreina? Vai näkyykö muutos sittenkään niin radikaalisti kuin on oletettu?
Ja voisivatko perinteiset ja modernit arvot kulkea käsi kädessä?

Perinteisiin korealaisiin arvoihin liittyen myös konfutselaisuus-retoriikka olisi
kiinnostava tutkimuksen kohde. Tämän tutkimuksen luvussa 6.2 heitin ilmaan joi-
takin aiheeseen liittyviä kysymyksiä ja pohdin muun muassa sitä, kuinka konfut-
selaisiin arvoihin vetoamalla oikeutetaan esimerkiksi naisten huono yhteiskunnal-
linen asema ja ylipäätään ihmisten epätasa-arvoinen kohtelu. Korealaisten tutkijoi-
den keskuudessakin konfutselaisiin arvoihin tunnutaan suhtautuvan perin ongel-
mattomasti: niiden mahdollista poliittista merkitystä ei käsitellä lainkaan kyseen-
alaistamisesta puhumattakaan. Tutkijoiden konfutselaisuus-näkemyksen ohella oli-
si valaisevaa tutkia esimerkiksi poliitikkojen, toimittajien tai mainoksien konfut-
selaisuus-retoriikkaa.

Vaikka tässä tutkimuksessa tarkoitus ei ole ollut vertailla korealaista ja suomalais-
ta työelämän viestintää toisiinsa, on korealaista työelämää tutkaillessa kirkastunut
samalla myös moni suomalaista työelämää koskeva epämääräinen huomio tai aja-
tus. Hierarkkisuus ei kuulu suomalaisen työkuulttuurin tähänhetkisiin arvoihin²¹,
mutta se ei tarkoita, etteikö Suomessakin hierarkiaa esiintyisi monin eri tavoin.
Haastateltavien hierarkiakokemuksia kuunnellessani ja analysoidessani mietin
useinkin, kuinka samalla tavalla asiat itse asiassa ovat Suomessakin. Esimerkiksi
toimistojen istumajärjestys noudattaa yleensä ihan samaa kaavaa kuin Koreassa.
Hierarkiassa alimpana löytyy rauhottomimmalta paikalta käytävän ja kopiokoneen
vierestä ja peräseinää kohti kuljettaessa lähestytään samalla arvoasteikon yläpää.
Myös työhuoneen ja pöydän koko korreloi yleensä suoraan asemaan hierarkiassa.
Ja vaikka suomalaisessa työkuulttuurissa on periaatteessa mahdollisuus kritisoida

21 Elisa Juholinin tutkimusryhmän julkaiseman ”Työyhteisöviestinnän uusi agenda” -mallin mu-
kaan työpaikan yhteisiin asioihin vaikuttamisen on oltava mutkatonta ja luontevaa ja vuorovai-
kutteista viestintää haittaavia hierarkkisia esteitä on entisestään purettava. Mallissa korostetaan
myös yhteisöllisyyden merkitystä: se antaa voimaa käsitellä vaikeita asioita. (Juholin 2007.)

esimiestään, harva sitä julkisesti tekee Suomessakaan. Omassa silmässä malkaa on vain niin vaikea nähdä.

Hierarkia on suomalaisittan kirosana, mutta yhteisöllisyys on asia, jonka perään kovasti huudellaan. Eikä pelkästään Suomessa, vaan yleisemminkin niissä (länsi)maissa, joissa yhteisöllisyys on teollistumisen ja kaupungistumisen myötä korvautunut yksilöllisyydellä. Nyt kollektiivisuus on jälleen kunnialla. Tuoreessa suomalaisen työyhteisöviestinnän agendassakin (Juholin 2007) yhteisöllisyys nähdään tärkeänä kehityssuuntana: *”Ideaaliselle työyhteisölle on ominaista keskinäinen luottamus, avoimuus ja pyrkimys yhteisöllisyyteen.”* Yhteisöllisyydessä on varmasti lukuisia hyviä puolia, niistä kerrottiin myös tässä tutkimuksessa, mutta samalla suomalaisten kokemukset antavat hyvän muistutuksen siitä, ettei yhteisöllisyykseen aina ole pelkästään iloinen asia, vaan siihen saattaa sisältyä myös ahdistavia piirteitä. Niin kuin Saastamoinen (2002, 4) yhteisöllisyyttä käsittelevässä kirjoituksessaan pohtii, turvallisuuden tunne ja vapaus ovat jo käsitteinä vaikeasti yhteensovittavia.

Tässä tutkimuksessa on suomalaisten kokemusten myötä kurkistettu korealaisen yhteiskunnan kulusseihin ja valotettu sen arvoja ja erityisesti työelämän vuorovaikutusta. Toivoakseni tämä tutkimus lisää omalta osaltaan yleistä Korean tuntemusta ja antaa myös pohjan mahdolliselle jatkotutkimukselle. Koska kysymyksessä on opinnäyte, tutkimuksen antia voi arvioida myös oman oppimiseni kannalta. Luonnollisesti ymmärrykseni korealaisesta kulttuurista on kasvanut, ja se on auttanut minua luovimaan korealaisessa kulttuurissa myös tutkimuksen ulkopuolella. Omakohtainen arkikokemukseni korealaisuudesta on puolestaan tuonut perspektiiviä itse tutkimusprosessiin. Tämän arjen ja tieteen vuorovaikutuksen kautta olen toivon mukaan kyennyt paremmin ymmärtämään niin kirjallisuudesta kuin haastateltavien kertomuksistakin esiin nousseita ilmiöitä. On myös ollut mielenkiintoista huomata, kuinka Korea on saanut minut tarkastelemaan suomalaisen yhteiskunnan piirteitä uudenlaisin silmin. Monesti sanotaankin, että on lähettävä kauas nähdäkseen lähelle.

VIIITTEET

- Alasuutari, P. 1994. *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Albrow, M. 1997. *The Global Age. State and Society Beyond Modernity*. Stanford: Stanford University Press.
- Allport, G. 1954. *The Nature of Prejudice*. Reading: Addison-Wesley.
- Alston, J. P. 1989. Wa, Guanxi, and Inhwa: Managerial Principles in Japan, China and Korea. *Business Horizons* 32, 26–31.
- Anderson, B. 1991. *Imagined Communities. Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*. Lontoo: Verso.
- Applegate, J. & Sypher, H. 1988. A Constructivist Theory of Communication and Culture. Teoksessa Y. Y. Kim & W. B. Gudykunst (toim.) *Theories in Intercultural Communication. International and Intercultural Communication Annual, Volume XII*. Newbury Park: Sage, 41–65.
- Asia Times 2002. Red Syndrome fires up Korean society. 21.06.2002. <<http://www.atimes.com/koreas/DF21Dg01.html>>. Viitattu 23.02.2008.
- Barkema, H. G. & Vermeulen, F. 1997. What Differences in the Cultural Backgrounds of Partners Are Detrimental for International Joint Ventures? *Journal of International Business Studies* 28, 845–864.
- Beamer, L. 1992. Learning Intercultural Communication Competence. *Journal of Business Communication* 29, 285–303.
- Beck, P. M. 1998. Revitalizing Korea's Chaebol. *Asian Survey*, 38, 1018–1035.
- Bell, D. 2001. Debate: Beyond Asian Values. *Korea Journal* 41, 159–171.
- Bennett M. J. 1993. Towards Ethnorelativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity. Teoksessa R. M. Paige (toim.) *Education for the Intercultural Experience*. Yarmouth: Intercultural Press, 21–71.
- Berger, P. & Luckmann, T. 1994. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Helsinki: Gaudeamus.
- Berry, J. W. 1980. Acculturation as Varieties of Adaptation. Teoksessa A. M. Padilla (toim.) *Acculturation. Theory, Models and Some New Findings*. Boulder: Westview Press, 9–25.

- Berry, J. W. 1997. Immigration, Acculturation, and Adaptation. *Applied Psychology: An International Review* 46, 5–34.
- Berry, J. W. 2005. Acculturation: Living Successfully in Two Cultures. *International Journal of Intercultural Relations* 29, 697–712.
- Berry, J. W. 2006. Acculturation. Teoksessa J. Grusec (toim.) *Handbook of Socialization: Theory and Research*. New York: Guilford Publications, 543–561.
- Binzagr, G. F. & Manning, M. R. 1996. Reconstructions of Choice: Approach to Postmodern Management Education. Teoksessa D. M. Boje, R. P. Gephart, Jr. & T. J. Thatchenkery (toim.) *Postmodern Management and Organization Theory*. Thousand Oaks: Sage, 251–265.
- Black, S. J. 1988. Work Role Transitions: A Study of American Expatriate Managers in Japan *Journal of International Business Studies* 19, 277–294.
- Breen, M. 2004. *The Koreans: Who They Are, What They Want, What Their Future Lies*. New York: Thomas Dunne Books of St. Martin's Griffin.
- Bryant, J. & Yang, M. 2004. A Blueprint for Excellence for the ACR. *Asian Communication Research* 1, 133–151.
- Carbaugh, D. 1988. *Talking American: Cultural Discourses on Donahue*. New Jersey: Norwood.
- Carbaugh, D. 2007. From Cognitive Dichotomies to Cultural Discourses: Hofstede, Fougere and Moulettes in Conversation. *Journal of Multicultural Discourses* 2, 20–25.
- Chang, J., Cho, Y. J. & Shin, H. H. 2007. The Change in Corporate Transparency of Korean Firms After the Asian Financial Crisis: An Analysis Using Analysts' Forecast Data. *Corporate Governance: An International Review* 15, 1144–1167.
- Chen, G. M. & Chung, J. 1994. The Impact of Confucianism on Organizational Communication. *Communication Quarterly* 42, 93–105.
- Choe, S. & Pattnaik, C. 2007. The Transformation of Korean Business Groups after the Asian Crisis (1). *Journal of Contemporary Asia* 37, 232–255.

- Choi, B., Lee, I., Kim, J. & Jeon, Y. 2005. A Qualitative Cross-national Study of Cultural Influences on Mobile Data Service Design. Konferenssipaperi, ACM CHI 2005 Conference on Human Factors in Computing Systems, 2.-7.4.2005, Portland.
- Choi, N. 2008. English Fever. English in Demand: Conducting Courses in English. The SNU Quill 13, 14–15.
- Choi, S. C. & Kim, K. 2000. The Internal Structure of the Korean Social Face (Chemyon). Korean Journal of Social and Personality Psychology 14, 185–202.
- Choi, S. C. & Lee, S. J. 2002. Two Component Model of Chemyon-oriented Behaviors: Constructive and Defensive Chemyon. Journal of Cross-Cultural Psychology 33, 332–345.
- Choi, S. C. & Yu, S. Y. 1992. Multifaceted Analyses of Chemyon (Social Face): An Indigenous Korean Perspective. Korean Journal of Social Psychology 6, 137–157.
- Chong, H. 2006. Stories of Intercultural Communication Conflict Lived and Told by Sojourners in Korea. Human Communication 9, 83–99.
- Chung, K. H., Lee, H. C. & Jung, K. H. 1997. Korean Management: Global Strategy and Cultural Transformation. New York: Walter de Gruyter.
- Clough, N. & Holden, C. 1996. Global Citizenship, Professional Competence and the Chocolate cake. Teoksessa M. Steiner (toim.) Developing the Global Teacher: Theory and Practice in Initial Teacher Education. Lontoo: Trent-ham books.
- Colliander, M. 2004. ”Mumkin bukra inshallah” – suomalaisten ekspatriaattien kokemuksia arabialais-islamilaista työkuulttuurista. Helsingin yliopisto. Pro gradu -tutkielma.
- Corruption Perceptions Index 2007. Transparency International. <http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi>. Viitattu 23.02.2008.
- Coyner, T. L. & Jang, S. H. 2007. Mastering Business in Korea: A Practical Guide. Soul: Seoul Selection.

- Cunningham, W. A., Nezlek, J. B. & Banaji, M. R. 2004. Implicit and Explicit Ethnocentrism: Revisiting the Ideologies of Prejudice. *Personality and Social Psychology Bulletin* 30, 1332–1346.
- Cushner, K. & R. W. Brislin 1996. *Intercultural Interactions. A Practical Guide*. Thousand Oaks: Sage.
- Deardorff, D. K. 2006. Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization. *Journal of Studies in International Education* 10, 241–266.
- Duckitt, J. 1992. *The Social Psychology of Prejudice*. New York: Praeger.
- Escobar, P. 2002. The Roving Eye. Korea's Red Devils: The pride of Asia. *Asia Times Online* 25.06.2002. <<http://www.atimes.com/koreas/DF25Dg04.html>>. Viitattu 20.02.2008.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, 133–157.
- Feldman, D. C. & Thompson, H. B. 1993. Expatriation, Repatriation, and Domestic Geographical Relocation: An Empirical Investigation of Adjustment to New Job Assignments. *Journal of International Business Studies* 24, 507–529.
- Flanagan, J. C. 1954. The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin* 51, 327–358.
- Foucault, M. 1971. *Madness and Civilization. A History of Insanity in the Age of Reason*. Lontoo: Tavistock.
- Fox 5 News. 2002. The World Cup's Real Kick for Korea. Fox 5 News. <<http://www.fox5vegas.com/money/1535049/detail.html>>. Viitattu 23.02.2008.
- Frey, L. R., Botan, C. H., & Kreps, G. L. 2000. *Investigating communication: An Introduction to Research Methods*. Boston: Allyn & Bacon.
- Furnham, A. 1997. *The Psychology of Behaviour at Work. The Individual in the Organization*. Hove: Psychology Press.

- Gesteland, R. 1999. *Cross-cultural Business Behavior*. Copenhagen Business School Press.
- Goffman, E. 1955. On Face-Work. An Analysis of Ritual Elements of Social Interaction. *Psychiatry: Journal for the Study of Interpersonal Processes* 18, 213–231.
- Goffman, E. 1967. *Interaction Ritual. Essays on Face-to-Face Behavior*. New York: Doubleplay.
- Goffman, E. 1971. *Relations in Public: Micro Studies of the Public Order*. New York: Basic Books.
- Goldstein, L. J. 1957. On Defining Culture. *American Anthropologist New Series* 59, 1075–1081.
- Goodwin, L. & Goodwin W. 1984. Are Validity and Reliability "Relevant" in Qualitative Evaluation Research? *Evaluation & the Health Professions* 7, 413–426.
- Goodwin, R. 1999. *Personal Relationships Across Cultures*. Lontoo: Routledge.
- Graf, A. 2004. Expatriate Selection: An Empirical Study Identifying Significant Skill Profiles. *Thunderbird International Business Review* 46, 667–685.
- Graf, A. & Harland, L. K. 2005. Expatriate Selection: Evaluating the Discriminant, Convergent, and Predictive Validity of Five Measures of Interpersonal and Intercultural Competence. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 11, 46–62.
- Gramsci, A. 1996. *Prison Notebooks*. New York: Columbia University Press.
- Grönfors, M. 1982. *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Porvoo: WSOY.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. 1996. Naturalistic and Rationalistic Enquiry. Teoksessa J. P. Keeves (toim.) *Educational Research, Methodology and Measurement: An International Handbook*. Cambridge: Pergamon, 86–91.
- Gudykunst, W. B. 1983. Toward a Typology of Stranger-host Relationship. *International Journal of Intercultural Relations* 7, 401–413.
- Gudykunst, W. B. 1993. Toward a Theory of Effective Interpersonal and Intergroup Communication. An Anxiety/Uncertainty Management (AUM) Perspective. Teoksessa R. L. Wiseman & J. Koester (toim.) *Intercultural Communication Competence*. Newbury Park: Sage, 33–71.

- Gudykunst, W. B. 1995. Anxiety/Uncertainty Management (AUM) Theory, Current Status. Teoksessa R. L. Wiseman (toim.) *Intercultural Communication Theory*. Thousand Oaks: Sage, 8–58.
- Gudykunst, W. B. 1997. Cultural variability in communication. *Communication Research* 24, 327–348.
- Gudykunst, W. B. & Kim, Y. 2003. *Communication with Strangers. An Approach to Intercultural Communication*. New York: McGraw-Hill.
- Gudykunst, W. B., Matsumoto, Y., Ting-Toomey, S., Nishida, T., Kim, K. & Heyman, S. 1996. The Influence of Cultural Individualism–collectivism, Self-construals, and Individual Values on Communication Styles Across Cultures. *Human Communication Research* 22, 510–543.
- Gudykunst, W.B. & Ting-Toomey, S. 1988. *Cultural and Interpersonal Communication*. Newbury Park: Sage.
- Gudykunst, W. B., Ting-Toomey, S. & Nishida, T. 1996. *Communication in Personal Relationships Across Cultures*. Lontoo: Sage.
- Hagman, P., Hauta-aho, T., Heikkinen, T., Kemppe, M.-L., Kivelä, H., Listo, H.-M., Monto, V., Mäenpää, T., Mäkelä, L., Nieminen, U. & Valkonen, M. 2005. Kansain- ja kulttuurienvälinen osaaminen. Työssä oppimassa vierassa kulttuurissa. Kehittämiskohteena ammatillinen kulttuurienvälinen kompetenssi. <<http://www.tyvi.net>>. Viitattu 20.02.2008.
- Hall, E. T. 1959. *The Silent Language*. Garden City: Doubleday.
- Hall, E.T. 1984. *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*. New York: Anchor Books.
- Hall, E. T. 1989. *Beyond Culture*. New York: Anchor Books.
- Hall, S. 1999. *Identiteetti*. Tampere: Vastapaino.
- Hammer, M. R. 1989. Intercultural Communication Competence. Teoksessa M. K. Asente & W. B. Gudykunst (toim.) *Handbook of International and Intercultural Communication*. Newbury Park: Sage, 247–260.
- Hammer, M. R., Bennett, M. J. & Wiseman, R. 2003. Measuring Intercultural Sensitivity: The Intercultural Development Inventory. *International Journal of Intercultural Relations* 27, 421–443.

- Hammer, M. R., Gudykunst, W. B. & Wiseman, R. L. 1978. Dimensions of Intercultural Effectiveness: An Exploratory Study. *International Journal of Intercultural Relations* 2, 382–392.
- Hammond, R. A. & Axelrod R. 2006. The Evolution of Ethnocentrism. *Journal of Conflict Resolution* 50, 926–936.
- Hampden-Turner, C. 2000. *Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values*. New Haven: Yale University Press.
- Han, K. K. 2003. The Anthropology of the Discourse on the Koreanness of Koreans. *Korea Journal* 43, 5–31.
- Han, S. J. 2002. Korea After the World Cup: New Communitarian Culture. *Empas News*. 09.07.2002. <http://news.empas.com/show.tsp/cp_kt/20020709n03087>. Viitattu 22.02.2008.
- Harviainen, L. & Lyytikäinen, E. 2000. Viestintäkompetenssi kulttuurienvälisessä vuorovaikutuksessa. Suomalaisten käsityksiä tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta viestinnästä viestittäessä hollantilaisten kanssa. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Hawes, F. & Kealey, D. J. 1979. *Canadians in Development: An Empirical Study Of Adaptation and Effectiveness on Overseas Assignment*. Ottawa: Canadian International Development Agency
- Hawes, F. & Kealey, D. J. 1981. An Empirical Study of Canadian Technical Assistance. *International Journal of Intercultural Relations* 5, 239–258.
- Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D. & Perraton, J. 2000. *Global transformations: Politics, Economics and Culture*. Cambridge: Polity Press.
- Herfst, S. L., Van Oudenhoven, J. P. & Timmerman, M. E. 2008. Intercultural Effectiveness Training in three Western immigrant countries: A Cross-cultural Evaluation of Critical Incidents. *International Journal of Intercultural Relations* 32, 67–80.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. Tampere: Kirjayhtymä.

- Hoffrén, H. 2000. Suomalaiset Ranskassa. Sopeutuminen ja etninen identiteetti. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Hofstede, G. F. 1991. *Cultures and organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. F. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations across the Nations*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage.
- Hofstede, G. F. 2003. Geert Hofstede™ Cultural Dimensions. Itim International. <<http://www.geert-hofstede.com/>>. Viitattu 15.02.2008.
- Hofstede, G. F. & Bond, M. H. 1988. The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics* 16, 4–21.
- Holopainen, J. & Björkman I. 2005. The Personal Characteristics of the Successful Expatriate. A Critical Review of the Literature and an Empirical Investigation. Teoksessa C. Brewster (toim.), *International Experience and International Development*. Bradford: Emerald, 37–50.
- Hong, J. 2005. Conflict Management in an Age of Globalization: A Comparison of Intracultural and Intercultural Conflict Management Strategies between Koreans and Americans. *Global Media Journal* 4, 1–30.
- Hooghe, M. 2003. Value Congruence and Convergence within Voluntary Associations: Ethnocentrism in Belgian Organizations. *Political Behavior* 25, 151–175.
- Huang, P. 2006. *Confronting Confucian Understandings of the Christian Doctrine of Salvation. A Systematic Theological Analysis of the Basic Problems in the Confucian-Christian Dialogue*. University of Helsinki.
- Huotari, T.-O. 2000. Erakkovaltakunnasta talousihmeeseen. Teoksessa I. Vesterinen, J. Janhunen & T-O Huotari (toim.) *Kolme ovea tiikerin valtakuntaan*. Helsinki: Gaudeamus, 103–249.
- Hyun, K. J. 2001. Sociocultural Change and Traditional Values: Confucian Values among Koreans and Korean Americans. *International Journal of Intercultural Relations* 25, 203–229.

- Iisakka, L. 2004. Sosiaalinen pääoma suomalaisissa haastattelu- ja kyselyaineistoissa vuoden 1990 jälkeen. <http://www.stat.fi/org/tut/dthemes/papers/sospaoma_sospaa>. Viitattu 16.03.2008.
- Isotalus, E. 2002. Critical Success Factor of Finnish-Mexican Interpersonal Communication in the Business Context. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Janelli, R. & Yim, D. 1982. Ancestor Worship and Korean Society. Stanford: Stanford University Press.
- Janhunen, J. 2000. Aamuruskon maa. Kansa. Kieli. Muinaisuus. Teoksessa I. Vesterinen, J. Janhunen & T.-O. Huotari (toim.) Kolme ovea tiikerin valtakuntaan. Helsinki: Gaudeamus, 11–102.
- Jensen, I. 2003. The Practice of Intercultural Communication – Reflections for Professionals in Cultural Meetings. Intercultural Communication. <<http://www.immi.se/intercultural>>. Viitattu 20.03.2008.
- Jokikokko, K. 2002. Interkulttuurinen kompetenssi apuna kulttuurien kohdatessa. Teoksessa R. Räsänen, K. Jokikokko, M.-L. Järvelä & T. Lamminmäki–Kärkkäinen (toim.) Interkulttuurinen opettajankoulutus. Oulun yliopisto. Acta Universitatis Ouluensis E55, 85–96.
- Jouhki, J. 2006a. Tulkintoja toiseudesta. Elore 13. Joensuu: Suomen kansantietouden tutkijain seura. <http://www.elore.fi/arkisto/1_06/jou1_06.pdf>. Viitattu 20.04.2008.
- Jouhki, J. 2006b. Imagining the Other. Orientalism and Occidentalism in Tamil-European Relations in South India. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 47.
- Juholin, E. 2007. Uusi käsitys työyhteisöjen viestinnästä: Massiivisen tiedon siirron sijaan keskustelua ja yksilön arvostusta. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Uutiset. 21.09.2007. <<http://www.haaga-helia.fi/fi/haaga-helia/uutiset/2007>>. Viitattu 10.04.2008.
- Jung, Y. K. 2003. The Use of Brown and Levinson's (1987) Positive Politeness Strategy in Korean Business Communication. *Speech & Communication* 2, 203–217.

- Kanervo, S. & Saarinen, T. 2007. Kungfutselaisuus. Kulttuurit keskuudessamme. Turun kulttuurikeskus. 25.04.2007. <<http://www.turku.fi/Public/default.aspx?nodeid=13056>>. Viitattu 25.02.2008.
- Kang, D. C. 2002. Bad Loans to Good Friends: Money Politics and the Developmental State in South Korea. *International Organization* 56, 177–207.
- Kang, K. H. 2004. Cross-cultural Comparisons of Face in Interpersonal Interaction between Koreans and Americans. *Speech & Communication* 3, 262–282.
- Karjala, K. 2003. Neulanreiästä panoraamaksi. Ruotsin kulttuurikuvan ainekset eräissä keskikoulun ja B-ruotsin vuosina 1961–2002 painetuissa oppikirjoissa. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 214.
- Karvonen, Erkki 2005. Johdatus viestintätieteisiin. <<http://www.uta.fi/viesverk/johdviest/luento1.html>>. Viitattu 20.02.2008.
- Kauhanen, E. 2002. Lännen sankari on idän luuseri. *Tiede* 5/2002, 18–25.
- Kaupapolitiikka. 2007. Etelä-Korean talous: loppuvuosi 2006 ja näkymiä vuodelle 2007. Ulkoministeriön kaupapoliittinen julkaisu. <<http://www.kaupapolitiikka.fi/netcomm/news/showarticle.asp?intNW-SAID=61546>>. Viitattu 15.03.2008.
- Kautonen, Outi & Rauhala, Hanna. 2003. Sisällön analyysi. Teoksessa M. Tanskanen (toim.) *Johdattelua tutkimusmenetelmiin. Metodologia ja tutkimusmaantieteessä*. Joensuun yliopisto, 30–31.
- Kealey, D. J. 1990. *Cross-cultural Effectiveness: A study of Canadian Technical Advisors Overseas*. Hull: CIDA.
- Kealey, D. J. 1996. The Challenge of Interpersonal Personnel Selection. Teoksessa D. Landis & R. S. Bhagat (toim.) *Handbook of Intercultural Training*. Thousand Oaks: Sage, 81–105.
- Kealey, D. J. 2000. Intercultural Effectiveness. Luento Jyväskylän yliopistossa elokuu 1999.
- Kealey, D. J. & Protheroe, D. R. 1998. The Effectiveness of Crosscultural Training for Expatriates: an Assessment of the Literature on the Issue. *International Journal of Intercultural Relations* 20, 141–165.

- Kealey, D. J., Protheroe, D. R., MacDonald, D., & Vulpe, T. 2005. Re-examining the Role of Training in Contributing to International Project Success: A Literature Review and an Outline of a New Model Training Program. *International Journal of Intercultural Relations* 29, 289–316.
- Kim, C. S. 2007. *Kimchi and IT. Tradition and Transformation in Korea*. Seoul: Ilchokak.
- Kim, D., Pan, Y. & Park, H. S. 1998. High- versus Low-context Culture. A Comparison of Chinese, Korean, and American Cultures. *Psychology & Marketing* 15, 507–521.
- Kim, H. 2008. SNU Catches the English Fewer: Is this a Contemporary Necessity or an Illusory Panacea? *The SNU Quill* 13, 12–13.
- Kim, I. 2005. How Confucianism Shapes Korean Culture. *Asia Inc.* Toukokuu 2005. <<http://www.asia-inc.com/may05/columnist-4-may05.pdf>>. Viitattu 22.02.2008.
- Kim, Y. H. 1996. Yon'gyolmang-gwa korae piyong" (Networks and Transaction Costs). *Sahoe pip'yong* 14, 86–118.
- Kim, Y.Y. 1991. Intercultural communication competence. Teoksessa S. Ting-Toomey & F. Korzenny (toim.) *Cross-cultural Interpersonal Communication*. Newbury Park: Sage, 259–275.
- Kim, Y. Y. 2001. *Becoming Intercultural: An Integrative Theory of Communication and Cross-cultural Adaptation*. Thousand Oaks: Sage.
- Kirk, J. & Miller, M. L. 1986. *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Beverly Hills: Sage.
- Kirra, K. M. 1999. *The Types of Problematic Phenomena Perceived by Finns in Their Communication with Non-Finns: A Study of Critical Incidents*. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Korhonen, K. 2002. *Intercultural Competence as Part of Professional Qualifications. A Training Experiment with Bachelor of Engineering Students*. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Communication 17.
- Korhonen, K. & Kettunen, E. 2006. Pohjoismaiset investoinnit Itä-Aasian tiikeritalouksissa. Kohdemaina Singapore, Hongkong, Etelä-Korea ja Taiwan. *Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-74*.

- Korhonen, P. 1996. Kaukolännen orientalismi ja Kaukoidän oksidentalismi. *Poliittika* 38, 158–170.
- Kroeber, A. L., Kluckhohn, C., Untereiner, W. & Meyer, A. G. 1952. *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge: Peabody Museum.
- Kuhn, T. 1994. *Tieteellisten vallankumousten rakenne*. Helsinki: Art House.
- Kujala, T. 2007. Kerronnallinen tutkimus opettajien ikääntymisestä. Teoksessa E. Syrjäläinen & A. Eronen & V.-M. Värri (toim.) *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampere: Tampere University Press, 13–39.
- Ladegaard, H. J. 2007. Global Culture – Myth or Reality? Perceptions of ”National Cultures” in a Global Corporation. *Journal of Intercultural Communication Research* 36, 139–163.
- Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 26–43.
- Lawson S. 1996. Politics and Cultural Myths: Democracy Asian Style Versus the West. *The Asia-Pacific Magazine* 1, 40.
- Lee, D. W., Park, H. S., Lee, T. S., Kim, M. K. & Kim, Y. H. 2007. Functions of Social Gatherings Involving Alcohol Consumption with Coworkers in Korea. *Asian Journal of Communication* 17, 266–285.
- Lee, J. H. 2003. Rational Rendering of Confucian Relationships in Contemporary Korea. *Korea Journal* 43, 257–288.
- Lee, J. K. 2001. Impact of Confucian Concepts of Feelings on Organizational Culture in Korean Higher Education, *Radical Pedagogy* 3. <http://radicalpedagogy.icaap.org/content/issue3_1/06Lee.html>. Viitattu 20.03.2008.
- Lee, S. H. 2002. A Dialogue between Confucianism and Liberalism. *Korea Journal* 42, 5–26.
- Lee, S. H. 2004. The Social Meaning of Body in Confucian Tradition: Between Moral and Political power. *Korea Journal* 44, 5–29.
- Lee, Z. N. 1999. Korean Culture and Sense of Shame. *Transcultural Psychiatry* 36, 181–194.

- Lee-Peucker, M. Y. 2007. A Heuristic Attempt at Understanding Economic Action in South Korea. *International Journal of Cross Cultural Management* 7, 333–358.
- Lehtonen, J. 1990. Kultur, språk och kommunikation. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen oppimateriaaleja 5/1990.
- Lehtonen, J. 1993. Suomalaisuus, Suomi-kuva ja kansainvälistymisen haasteet. Teoksessa J. Lehtonen. (toim.) *Kulttuurien kohtaaminen. Näkökulmia kulttuurienväliseen kanssakäymiseen*. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 9, 7–30.
- Lehtonen, J. 1998. Yhteisöt ja julkisuus: mainonnasta yhteiskunnalliseen keskusteluun. Teoksessa U. Kivikuru & R. Kunelius (toim.) *Viestinnän jäljillä*. Juva: WSOY, 119–142.
- Lehtonen, J. 2005. Stereotypes and Collective Identification. Teoksessa D. Petkova & J. Lehtonen (toim.) *Cultural Identity in an Intercultural Context*. Jyväskylän yliopisto, 61–85.
- Lehtovaara, M. 1993. Fenomenologinen näkökulma ihmisen tutkimisen metodologiaan. Teoksessa J. Varto (toim.) *Kohti elämismailman ja ihmisen laadullista tutkimista*. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti, 3–32.
- Leiba-O'Sullivan, S. 1999. The Distinction between Stable and Dynamic Cross-Cultural Competencies: Implications for Expatriate Trainability. *Journal of International Business Studies* 30, 709–725.
- Lévi-Strauss 1978. *Structural Anthropology* 2. Harmondsworth: Penguin.
- Liebkind, K. 2001. Acculturation. Teoksessa R. Brown ja S. Gaertner (toim.) *Blackwell Handbook of Social Psychology: Intergroup Processes*. Oxford: Blackwell, 386–406.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 2000. Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage, 163–188.
- Liu, X. & Shaffer, M. A. 2005. An Investigation of Expatriate Adjustment and Performance: A Social Capital Perspective. *International Journal of Cross Cultural Management* 5, 235–254.

- Mead, R. 1998. *International Management*. 2. painos. Oxford: Blackwell.
- Merkin, R. 2000. *Uncertainty Avoidance and Facework Strategies: Receiver Communication*. Konferenssipaperi, International Communication Association, Sheraton New York. <http://www.allacademic.com/meta/p11638_index.html> Viitattu 20.02.2008.
- Merkin, R. 2006. Power Distance and Facework Strategies. *Journal of Intercultural Communication Research* 35, 139–160.
- Mikkola, L. 2006. Tuen merkitykset potilaan ja hoitajan vuorovaikutuksessa. *Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in humanities* 66.
- Miliman, J. F., Kim, M. & Von Glinow, M. A. 1993. Hierarchical Advancement in Korean Chaebols: A Model and Research Agenda. *Human Resource Management Review* 3, 293–320.
- Miyahara, A., Kim, M. S., Shin, H. C., & Yoon, K. 1998. Conflict Resolution Styles among "Collectivist" Cultures: A Comparison between Japanese and Koreans. *The International Journal of Intercultural Relations* 22, 505–525.
- Moilanen, R. 2003. Ekspatriaatti. *Kielikello: kielenhuollon tiedotuslehti* 28, 39.
- Moon, G. L. 2007. Hiddink Offers Cultural Lesson in New Book. *Empas News*. 09.01.2007. <http://news.empas.com/show.tsp/cp_kt/20070109n11031>. Viitattu 20.02.2008.
- Myllymäki, S. 2007. Kansallisen kulttuurin vaikutus suomalaisessa, amerikkalaisessa ja japanilaisessa johtajuudessa. Vaasan yliopisto. Johtaminen ja organisaatiot. Pro gradu -tutkielma.
- Mäkelä, K. (toim.) 1990. *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Mäntylä, 2007. Kertovan muutosselonteon menetelmä. Teoksessa E. Syrjäläinen & A. Eronen & V.-M. Värri (toim.) *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampere: Tampere University Press, 40–61.
- Na, E. Y. & Duckitt, J. 2006. Value Consensus and Diversity between Generations and Genders. *Social Indicators Research* 62, 411–435.
- Neimeyer, G. J. & Neimeyer, R. A. 1993. Defining the Boundaries of Constructivist Assessment. Teoksessa G. J. Neimeyer (toim.) *Constructivist Assessment. A Casebook*. Newbury Park: Sage, 1–30.

- Nieto, S. 1996. *Affirming Diversity: The Sociopolitical Context of Multicultural Education*. New York: Longman.
- Niiluoto, I. 1991. Realism, Relativism, and Constructivism. *Synthese* 89, 135–162.
- Nordenbo, S. E. 1995. What is Implied by a “European Curriculum?” *Issues of Eurocentrism, Rationality and Education*. *Oxford Review of Education* 21, 37–46.
- Nuutinen, E. 2007. Maaraportti Etelä-Korea. *Finpro*. Toukokuu 2007. <<http://www.finpro.fi>>. Viitattu 12.02.2008.
- Osgood, C. 1951. *The Koreans and Their Culture*. New York: The Ronald Press.
- Pace, David 1983. *Claude Lévi-Strauss: The Bearded of Ashes*. Lontoo: Routledge & Kegan Paul.
- Padilla, A. M. 1980. The Role of Cultural Awareness and Ethnic Loyalty in Acculturation. Teoksessa A.M. Padilla (toim.) *Acculturation. Theory, Models and Some New Findings*. Boulder: Westview Press, 47–84.
- Park, M. S. & Kim, M. S. 1992. Communication Practices in Korea. *Communication Quarterly* 40, 398–404.
- Parks, M. R. 1994. Communication Competence and Interpersonal Control. Teoksessa M. L. Knapp & G. R. Miller (toim.) *Handbook of Interpersonal Communication*. Beverly Hills: Sage, 589–618.
- Patton, M. Q. 2001. *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage.
- Peerenboom, R. 2002. Answering the Bell: Round 2 of the Asian Values Debate. *Korea Journal* 42, 194–240.
- Perttula, J. 1995. Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti.
- Peterson, M. 1974. Adoption in Korean Genealogies: Continuation of Lineage. *Korea Journal* 14, 28–35.
- Psillos, S. 1999. *Scientific Realism: How Science tracks Truth* Lontoo: Routledge.

- Pyykkö, R. & Johansson M. 2007. Jos et osaa kieltä, menetät kauppoja. *Talouselämä* 15.06.2007. <http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1191308>. Viitattu 14.05.2008.
- Raatikainen, P. 2004. *Ihmistieteet ja filosofia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Rathje, S. 2007. Intercultural Competence: The Status and Future of a Controversial Concept. *Language and Intercultural Communication* 7, 254–266.
- Raunio, K. 1999. *Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt*. Tampere: Tammer-Paino.
- Reischauer, E. O. & Fairbank, J. K. 1960. *East Asia: The Great Tradition*. Boston: Houghton Mifflin.
- Rhie, W. B. 2005. *Korea Unmasked. In Search of the Country, The Society and the People*. Seoul: Seoul Selection.
- Rijn, H. van, Bahk, Y. N., Stappers, P. J., Lee, K. P. 2006. Three factors for contextmapping in East Asia: Trust, Control and Nunchi. *CoDesign: International Journal of CoCreation in Design and Arts* 2, 157–177.
- Robinson, J. H. 1996. Professional Communication in Korea: Playing Things by Eye. *IEEE Transactions on Professional Communication* 39, 129–134.
- Rouhiainen, L. 2007. Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusote. Minäkö tutkija? Johdanto laadulliseen/postpositivistiseen tutkimukseen. Teatterikorkeakoulu. <<http://www.xip.fi/tutkija/>>. Viitattu 13.05.2008.
- Rozman, G. 2002. Can Confucianism Survive in an Universalism and Globalization? *Pacific Affairs* 75, 11–37.
- Russell, B. 2005. *Filosofian ongelmat*. Keuruu: Otava.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Viitattu 04.02.2008.
- Saastamoinen, M. 2002. Yhteisöt epävarmuuden ajassa – yhteisöllisyyskeskustelun myöhäismoderneja virtauksia. Teoksessa P. Kuusela & M. Saastamoinen (toim.) *Polis ja kosmos. Kulttuurisen globalisaation suuntia*. Jyväskylä: Kopijyvä Kustannus, 81–120.
- Said, E. W. 1995. *Orientalism. Western Conceptions of the Orient*. Lontoo: Penguin Books.

- Salakka, M. 2002. Oppilaan kätketty ja näkyvä toiseus opettajan haasteena opettajan reflektiiviselle oppimiselle. Teoksessa R. Räsänen, K. Jokikokko, M.-L. Järvelä & T. Lamminmäki-Kärkkäinen (toim.) Interkulttuurinen opettajankoulutus. Oulun yliopisto. Acta Universitatis Ouluensis E55, 189–205.
- Salo-Lee, L. 1996a. Kieli, kulttuuri ja viestintä. Teoksessa L. Salo-Lee, R. Malmberg, & R. Halinoja (toim.) Me ja muut: kulttuurienvälinen viestintä. Helsinki: Yleisradio, 6–25.
- Salo-Lee, L. 1996b. Ei-kielellinen viestintä. Teoksessa L. Salo-Lee, R. Malmberg, & R. Halinoja (toim.) Me ja muut: kulttuurienvälinen viestintä. Helsinki: Yleisradio, 58-71.
- Salo-Lee, L. 2003. Kulttuurienvälinen viestintä. Yhteisöviestinnän perusteet -verkko-oppimateriaali. <<http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust>>. Viitattu 17.01.2008.
- Salo-Lee, L. 2006. Aasialaisen kulttuurin kohtaaminen & kulttuurienvälinen viestintä. <http://asianet.jypoly.fi/Aava/Aasialaisen_kulttuuri_kohtaaminen.pps> Viitattu 17.01.2008.
- Salo-Lee, L. & A. Winter-Tarvainen. 1995. Kriittiset tilanteet kulttuurien kohtaamisessa: Suomalaisten ja saksalaisten opiskelijoiden näkökulma. Teoksessa L. Salo-Lee (toim.) Kieli & kulttuuri oppimisessa ja opettamisessa. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 12, 81–107.
- Samovar, L. A. & Porter, R. E. 2004. Communication between Cultures. Belmont: Wadsworth.
- Samovar L. A., Porter, R. E. & McDaniel, E. R. 2005. Intercultural Communication: A Reader. Belmont: Thomson Wadsworth, 18–35.
- Schepers, D. H. 2006. Three Proposed Perspectives of Attitudes toward Business' Ethical Responsibilities and their Implications for Cultural Comparison. Business and Society Review 11, 15–36.
- Schwartz, S. H. 1990. Individualism-collectivism: Critique and Proposed Refinements. Journal of Cross-Cultural Psychology 21, 139–157.
- Scollon, R. & Scollon, S. 2001. Intercultural Communication. Oxford: Blackwell.
- Seikkula, J. 2001. Realismi, relativismi ja sosiaalinen konstruktioismi. Psykologia 36, 376–382.

- Selmer, J. 2001. Coping and Adjustment of Western Expatriate Managers in Hong Kong. *Scandinavian Journal of Management* 17, 167–185.
- Siisiäinen, M. 2003. Yksi käsite, kaksi lähestymistapaa: Putnamin ja Bourdieun sosiaalinen pääoma. *Sociologia* 40, 204–218.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. & Gelfand, M. J. 1995. Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement. *Cross-Cultural Research: The Journal of Comparative Social Science* 29, 240–275.
- Sniderman, P., Peri, P., de Figueiredo, R., & Piazza, T. 2000. *The Outsider. Prejudice and Politics in Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Song, Y. J., Hale, C. L. & Rao, N. 2005. The South Korean Chief Negotiator: Balancing Traditional Values and Contemporary Business Practices. *International Journal of Cross Cultural Management* 5, 313–328.
- Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. 1984. *Interpersonal Communication Competence*. Beverly Hills: Sage.
- Suomen suurlähetystö, Soul. Uskonto. 08.07.2005. <<http://www.finland.or.kr/doc/fi/maatieto/uskonto.html>>. Viitattu 25.02.2008.
- Syrjälä, L. 1994. Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälineenä. Teoksessa S. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (toim.). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä, 10–24.
- Syrjälä, L. & Numminen, M. 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteissä. *Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia* 51/1988.
- Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V.-M. 2007. Johdanto. Teoksessa E. Syrjäläinen & A. Eronen & V.-M. Värri (toim.) *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampere: Tampere University Press, 7–12.
- Tayeb, M. 1994. Organizations and National Culture: Methodology Considered. *Organization Studies* 15, 429–446.
- Taylor, E. 1994. A Learning Model for Becoming Interculturally Competent. *International Journal of Intercultural Relations* 18, 389–408.
- Ting-Toomey, S. & Kurogi, A. 1998. Facework Competence in Intercultural Conflict: an Updated Face-negotiation Theory. *International Journal of Intercultural Relations* 22, 187–225.

- Tongue, S. 2002. Hiddink Mania Takes off as Business and Political Leaders Take Note. *The Independent*. 25.06.2002. <<http://www.independent.co.uk/sport/football/internationals/hiddink-mania-takes-off-as-business-and-political-leaders-take-note-646304.html>>. Viitattu 20.02.2008.
- Triandis, H. C. 1994. *Culture and Social Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Triandis, H. C. 1995. *Individualism and Collectivism*. Boulder: Westview Press.
- Triandis, H. C. 2000. Culture and Conflict. *International Journal of Psychology* 35, 145–152.
- Trompenaars, F. 1993. *Riding the Waves of Culture*, Lontoo: The Economist Books.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Teoksessa K. Kiviniemi, A. Laitinen, & T. Litmanen (toim.) *Suunnittelua, muutoksia, ajautumista*. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen julkaisusarja A 39, 387–398.
- Vaaherikko-Meija, Päivi 2003. Kansainvälinen julkisuustyö – organisaatio ja viestintäammattilainen globaalissa toimintaympäristössä. Yhteisöviestinnän perusteet -verkko-oppimateriaali. <<http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuo-tanto/yviperust>>. Viitattu 10.02.2008.
- Ward, C., Bochner, S. & Furnham, A. 2001. *The Psychology of Culture Shock*. Hove: Routledge.
- Ward, C. 2008. Thinking Outside the Berry Boxes: New Perspectives on Identity, Acculturation and Intercultural Relations. *International Journal of Intercultural Relations* 32, 105–114.
- Varto, J. 1992. *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Tampere: Kirjayhtymä.
- Vesterinen, I. 2000. Tiikerin valtakunta. Teoksessa T.-O. Huotari, J. Janhunen & I. Vesterinen (toim.) *Korea. Kolme ovea tiikerin valtakuntaan*. Gaudeamus: Helsinki, 250–383.
- Whiteside, K. 2002. South Korea is Crazy over Team. *USA Today*. 21.06.2002. <<http://www.usatoday.com/sports/soccer/cup2002/2002-06-21-south-korean-fans.htm>>. Viitattu 25.02.2008.

- Willig, C. 2001. *Introducing Qualitative Research in Psychology: Adventures in Theory and Method*. Buckingham: Open University Press.
- Yee, J. 2000. The Social Networks of Koreans. *Korea Journal* 40, 325–352.
- Yeh, R. S. & Lawrence, J. J. 1995. Individualism and Confucian Dynamism: A Note on Hofstede's Cultural Root to Economic Growth. *Journal of International Business Studies* 26, 655–669.
- Young-Bruehl, E. 1996. *The Anatomy of Prejudices*. Cambridge: Harvard University Press.
- Yum, J. O. 1988. The Impact of Confucianism on Interpersonal Relationships and Communication Patterns in East Asia. *Communication Monographs* 55, 374–388.
- Zeichner, K. 1996. Educating Teachers for Cultural Diversity. Teoksessa K. Zeichner, S, Melnick & M. L. Gomez (toim.) *Currents of Reform in Pre-service Teacher Education*. New York: Teachers College Press, 133–175.
- Zhang, Y. B., Lin, M. C., Nonaka, A. & Beom, K. 2005. Harmony, Hierarchy and Conservatism: A Cross-cultural Comparison of Confucian Values among China, Korea, Japan, and Taiwan. *Communication Research Report* 22, 107–115.

LIITE 1 Haastattelurunko

Taustatiedot:

- Henkilötiedot: ikä, koulutus, perhesuhteet, ammatti ja työtehtävä
- Millainen ja minkä maalainen yritys/työyhteisö on?
- Milloin, miksi ja kuinka pysyvästi muutti Etelä-Koreaan?
- Onko aiemmin työskennellyt ulkomailla tai onko muuten työskennellyt kulttuurienvälisissä ryhmissä/yhteisöissä?
- Puhuuko koreaa vai mikä on kommunikointikieli työssä ja vapaa-ajalla?
- Miten oli valmentautunut Koreassa työskentelemiseen? Onko jokin tullut yllätyksenä, mikä?

1. teema: Yhteisöllisyys

- Kuinka paljon ja minkälaisissa tilanteissa työyhteisön jäsenet ovat tekemisissä toistensa kanssa työpäivän aikana ja työpäivän jälkeen?
- Miten tärkeää työyhteisön me-henki on ja kuinka sitä pidetään yllä?
- Miten sitoutuneita ollaan työhön ja työyhteisöön, kuinka lojaaleja ollaan?
- Miten luodaan suhteita ja verkostoidutaan?
- Ovatko jotkut edellä mainitut yhteisöllisyyden piirteet aiheuttaneet huvittavia, hämmentäviä tai ongelmallisia tilanteita?
- Millaisia eroja mahdollisesti huomannut sukupolvien tai sukupuolten välillä?
- Millaisia eroja mahdollisesti huomannut eteläkorealaisessa työelämässä ja tavassa toimia verrattuna suomalaisen työelämän tapoihin?
- Onko itse pyrkinyt tietoisesti muuttamaan käyttäytymistään edellä mainittuihin yhteisöllisyyden piirteisiin liittyen?

2. teema: Hierarkia

- Millainen on oman työyhteisön hierarkkinen rakenne?
- Millaiset ovat esimiehen ja alaisen roolit?
- Mikä on sopivaa/sopimatonta käytöstä esimiehelle/alaiselle?
- Kuinka hierarkia näkyy: tituleeraaminen, puhuttelu, nonverbaalinen viestintä?
- Miten päätökset tehdään? Kuka päätöksiä tekee?
- Kuinka itsenäisesti työntekijät tekevät työhön liittyviä valintoja ja päätöksiä?
- Ovatko jotkut edellä mainitut hierarkiaan liittyvät piirteet aiheuttaneet huvittavia, hämmentäviä tai ongelmallisia tilanteita?
- Millaisia eroja mahdollisesti huomannut sukupolvien tai sukupuolten välillä?
- Millaisia eroja on mahdollisesti huomannut eteläkorealaisessa työelämässä ja tavassa toimia verrattuna suomalaisen työelämän tapoihin?
- Onko itse pyrkinyt tietoisesti muuttamaan käyttäytymistään edellä mainittuihin hierarkian piirteisiin liittyen?

3. teema: Harmonia

- Millä tavalla erimielisyyttä tai negatiivisia tunteita osoitetaan?
- Millä tavalla konfliktitilanteet syntyvät ja miten ne selvitetään?

- Mikä on kohteliasta/epäkohteliasta käytöstä?
- Miten suoraan/epäsuoraan asiat ilmaistaan?
- Onko joitakin kiellettyjä puheenaiheita?
- Millaisia kokemuksia kasvojen menettämisestä? Mitä tapahtuu, jos joku menettää kasvot?
- Ovatko jotkut edellä mainitut harmoniaan liittyvät piirteet aiheuttaneet huvittavia, hämmentäviä tai ongelmallisia tilanteita?
- Millaisia eroja mahdollisesti huomannut sukupolvien tai sukupuolten välillä?
- Millaisia eroja on mahdollisesti huomannut eteläkorealaisessa työelämässä ja tavassa toimia verrattuna suomalaisen työelämän tapoihin?
- Onko itse pyrkinyt tietoisesti muuttamaan käyttäytymistään edellä mainittuihin harmonian piirteisiin liittyen?

★ Mitä muuta tulee mieleen korealaisen työelämän arvoihin ja vuorovaikutukseen liittyen?